



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS POTENSI KOMPETITIF *VALUE ADDED SERVICE*
(VAS) TELKOM FLEXI DALAM RANGKA MEMENANGKAN
KOMPETISI INDUSTRI TELEKOMUNIKASI**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Teknik

ANIE KURNIAWATI

0706305160

FAKULTAS TEKNIK
TEKNIK ELEKTRO
MANAJEMEN TELEKOMUNIKASI
JAKARTA
JULI 2009



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS POTENSI KOMPETITIF *VALUE ADDED SERVICE*
(VAS) TELKOM FLEXI DALAM RANGKA MEMENANGKAN
KOMPETISI INDUSTRI TELEKOMUNIKASI**

TESIS

ANIE KURNIAWATI

0706305160

FAKULTAS TEKNIK
MAGISTER MANAJEMEN TELEKOMUNIKASI
JAKARTA
JULI 2009

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Anie Kurniawati

NPM : 0706305160

Tanda Tangan : 

Tanggal : 6 Juli 2009

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Anie Kurniawati

NPM : 0706305160

Program Studi : Manajemen Telekomunikasi

Judul Tesis :

**ANALISIS POTENSI KOMPETITIF *VALUE ADDED SERVICE* (VAS)
TELKOM FLEXI DALAM RANGKA MEMENANGKAN KOMPETISI
INDUSTRI TELEKOMUNIKASI**

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Teknik pada Program Studi Manajemen Telekomunikasi, Fakultas Teknik, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Prof. Dr. Ir. Dadang Gunawan, M.Eng

(.....)

Penguji : Dr. Ir. Muhammad Asvial, M.Eng

(.....)

Penguji : Ir. Arifin Djauhari, MT

(.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 6 Juli 2009

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr . Wb

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT , karena hanya dengan Rahmah, Hidayah dan Inayah-Nya, sehingga penulis diberikan kemudahan dan kekuatan untuk menyusun dan menyelesaikan tesis ini tepat pada waktunya. Sholawat dan salam semoga tercurah kepada Nabi Muhammad SAW.

Tesis yang berjudul “ANALISIS POTENSI KOMPETITIF *VALUE ADDED SERVICE* (VAS) TELKOM FLEXI DALAM RANGKA MEMENANGKAN KOMPETISI INDUSTRI TELEKOMUNIKASI“ ini disusun untuk melengkapi salah satu persyaratan kelulusan program pendidikan Strata 2 (S-2) pada Jurusan Manajemen Telekomunikasi Universitas Indonesia Jakarta.

Pada kesempatan ini pula, penulis tidak lupa mengucapkan banyak terima kasih kepada seluruh pihak yang telah memberikan bantuan, bimbingan, masukan, dan pengarahan-pengarahan sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tesis ini :

1. Prof. Dr. Ir.Dadang Gunawan, M.Eng selaku pembimbing tesis yang begitu besar peranannya dalam memberikan bimbingan serta pengarahan dalam penulisan tesis ini.
2. Orang tua dan adik yang memberikan dorongan baik moril maupun materiil, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini sampai selesai.
3. Seluruh rekan di Manajemen Telekomunikasi Universitas Indonesia.
4. Serta semua pihak yang telah membantu penyusunan tesis.

Penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini masih jauh dari sempurna, untuk itu penulis sangat mengharapkan partisipasi dari pembaca untuk dapat memberikan kritik dan saran kepada penulis

Akhir kata, dengan segala kerendahan hati, penulis berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi penulis pada khususnya dan pembaca pada umumnya.

Jakarta, 6 Juli 2009

Anie Kurniawati



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Anie Kurniawati
NPM : 0706305160
Program Studi : Manajemen Telekomunikasi
Departemen : Teknik Elektro
Fakultas : Teknik
Jenis karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**ANALISIS POTENSI KOMPETITIF VALUE ADDED SERVICE (VAS)
TELKOM FLEXI DALAM RANGKA MEMENANGKAN KOMPETISI
INDUSTRI TELEKOMUNIKASI**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 6 Juli 2009

Yang menyatakan



(Anie Kurniawati)

ABSTRAK

Nama : Anie Kurniawati
Program Studi : Magister Manajemen Telekomunikasi
Judul :

ANALISIS POTENSI KOMPETITIF *VALUE ADDED SERVICE* (VAS) TELKOM FLEXI DALAM RANGKA MEMENANGKAN KOMPETISI INDUSTRI TELEKOMUNIKASI

Persaingan pasar telekomunikasi seluler semakin ketat ditandai dengan adanya perang tarif khususnya untuk layanan voice dan SMS, sehingga para operator seluler saling berlomba dalam penurunan tarif untuk layanan tersebut. Bagi Telkom Flexi penurunan tarif menyebabkan turunnya *CAGR revenue* layanan voice dan SMS serta menurunnya ARPU pelanggan. Untuk mengantisipasi kondisi ini, Telkom Flexi perlu mencari peluang baru sebagai *revenue generator* yaitu melalui penyediaan *Value Added Service* (VAS). Mengingat kontribusi *revenue* VAS Flexi pada tahun 2008 masih sebesar 4,19% terhadap total *revenue* Flexi, maka perlu dilakukan penyusunan strategi VAS Flexi untuk pengembangan dan optimalisasi layanan sehingga dapat menjadi *new revenue generator* Flexi serta mempertahankan *market share* Flexi tetap di atas 60% untuk pasar *Fixed Wireless Access* (FWA) sesuai dengan Visi Divisi Telkom Flexi (DTF).

Dari hasil analisis kompetitif layanan VAS Flexi dengan menggunakan model Porter 5 *Forces* didapatkan bahwa Layanan VAS Flexi memiliki potensi kompetitif yang medium sehingga untuk meningkatkan daya ungkit potensi VAS Flexi diperlukan orientasi pada inovasi untuk pengembangan layanan VAS dan penciptaan diferensiasi produk yang diharapkan dapat menjadi *new revenue generator* bagi Telkom Flexi. Dari hasil analisis SWOT yang dilakukan pada layanan VAS Flexi, didapatkan bahwa Layanan VAS ada kuadran 1 sehingga harus didukung dengan strategi yang berorientasi tumbuh dan agresif, untuk menutupi faktor kelemahan yaitu kurang optimalnya fitur VAS Flexi dan perlu pengaktifan struktur organisasi yang terintegrasi diikuti dengan pemenuhan formasi SDM untuk perencanaan dan operasional VAS Flexi.

Pada analisis strategi manajemen untuk perencanaan dan operasional VAS Flexi dengan menggunakan *Balanced ScoreCard* didapatkan bahwa pemenuhan SDM, dari sisi jumlah maupun kompetensinya, akan membentuk iklim pembelajaran dan pertumbuhan organisasi Flexi, yang dapat digunakan untuk proses bisnis internal. Pemenuhan kedua perspektif tadi kemudian dapat digunakan untuk meningkatkan *customer profitability* dengan perbaikan performansi *network* dan inovasi pengembangan layanan VAS yang berperan untuk mengamankan target pendapatan Flexi.

Kata Kunci : VAS, Strategi, Porter 5 *Forces*, SWOT, *Balanced ScoreCard*, matriks Internal-Ekstenal.

ABSTRACT

Nama : Anie Kurniawati
Study Program : Magister Telecommunication Management
Tittle :

POTENTIAL ANALYSIS COMPETITIVE TELKOM FLEXI VALUE ADDED SERVICES (VAS) IN ORDER TO WINNING THE TELECOMUNICATION INDUSTRY COMPETITION

Cellular telecommunication market competition is getting tense, marked by tariff wars among the cellular operator, especially for voice and SMS service, causing each cellular operator are competing to decrease their tariff. As for Telkom Flexi, decreasing tariff will impact to decreasing of voice service and SMS CAGR revenue as well as decreasing consumer ARPU. To anticipate this condition, Telkom Flexi needs to find opportunity by creating new revenue generator through Value Added Services (VAS). Consider to VAS Flexi revenue contribution in 2008 which is still 4.19% toward Flexi total revenue, then it is needed a strategy arrangement to improving and optimizing VAS Flexi to create new revenue generator and maintain Flexi market share more than 60% for Fixed Wireless Access (FWA) market appropriate with the vision of Telkom Flexi Division (DTF)

From the competitive analysis result for VAS Flexi using Porter 5 Forces model, obtained that VAS Flexi has medium competitive potency, therefore in order to increase the potency of VAS Flexi it is needed an innovation oriented improvement for VAS and creating product differentiation that could become a new revenue generator for Telkom Flexi. From SWOT analysis, it is obtained that VAS Flexi is placed at quadrant 1, then it should be supported with aggressive and growth oriented strategy in order to covering its weakness factors, Which are less feature optimalization and the need of integrated organization structure activation followed by completing Human Resources formation for VAS Flexi operation and planning

In the strategic analysis for planning and operation VAS Flexi using Balanced ScoreCard, it is obtained that the completion of Human Resource, from the amount as well as the competencies will generates Flexi organization learning and developing climate that could be use for internal business process. Completion of those two perspectives could be use to increasing customer profitability accompanying with network performance improvement and VAS innovation to secure Flexi income target.

Keywords: VAS, Strategy, Porter 5 Forces, SWOT, Balanced ScoreCard, Internal-External Matrix.

DAFTAR ISI

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR SINGKATAN	xvii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 LATAR BELAKANG	1
1.2 IDENTIFIKASI MASALAH	4
1.3 TUJUAN KAJIAN	5
1.4 BATASAN MASALAH	5
1.5 KERANGKA PENULISAN	6
BAB 2. VALUE ADDED SERVICE TELKOM FLEXI	7
2.1 DESKRIPSI UMUM VALUE ADDED SERVICE	7
2.2 VAS TELKOM FLEXI	9
2.3 <i>ROADMAP</i> PRODUK VAS TELKOM FLEXI	14
2.4 TEKNOLOGI DAN AREA LAYANAN VAS TELKOM FLEXI	19
BAB 3. ANALISIS POTENSI KOMPETITIF VAS TELKOM FLEXI DENGAN MODEL PORTER 5 <i>FORCES</i>	21
3.1 PEMODELAN PORTER 5 <i>forces</i>	21
3.1.1 ANCAMAN PENDATANG BARU	22
3.1.2 ANCAMAN PRODUK ATAU JASA PENGGANTI	23
3.1.3 KEKUATAN PENAWARAN PEMBELI	24
3.1.4 KEKUATAN PENAWARAN PEMASOK	25
3.1.5 PERSAINGAN DI ANTARA PERUSAHAAN YANG ADA	26

3.2 IDENTIFIKASI PESAING DALAM INDUSTRI	27
3.3 IDENTIFIKASI FAKTOR TEKANAN DAN ASUMSI.....	31
3.3.1 Variabel dan Indikator Faktor Tekanan.....	31
3.3.2 Asumsi.....	33
3.4 ANALISIS.....	33
3.4.1 Ancaman Pendetang Baru.....	33
3.4.1.1 Diferensiasi Produk.....	33
3.4.1.2 Investasi.....	35
3.4.1.3 Biaya Beralih Pemasok.....	40
3.4.1.4 Akses ke Saluran Distribusi.....	41
3.4.1.5 Loyalitas Pelanggan.....	43
3.4.1.6 Kebijakan Pemerintah.....	46
3.4.1.7 Tekanan Ancaman Pendetang Baru.....	50
3.4.2 Ancaman Produk Pengganti.....	51
3.4.2.1 Produk Pengganti.....	51
3.4.2.2 Layanan Produk Pengganti.....	52
3.4.2.3 Tarif Produk Pengganti.....	53
3.4.2.4 Ketersediaan Produk Pengganti.....	55
3.4.2.5 Biaya Beralih Pemasok.....	57
3.4.2.6 Loyalitas Pelanggan.....	58
3.4.2.7 Tekanan Ancaman Produk Pengganti.....	59
3.4.3 Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli.....	60
3.4.3.1 Pembeli Terpusat.....	60
3.4.3.2 Kapasitas Pembelian.....	62
3.4.3.3 Diferensiasi Produk.....	63
3.4.3.4 Biaya Beralih Pemasok.....	66
3.4.3.5 Orientasi Biaya.....	67
3.4.3.6 Integrasi Balik.....	68
3.4.3.7 Kualitas Produk.....	69
3.4.3.8 Informasi tentang Produk.....	71
3.4.3.9 Tekanan Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli.....	73
3.4.4 Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok.....	74

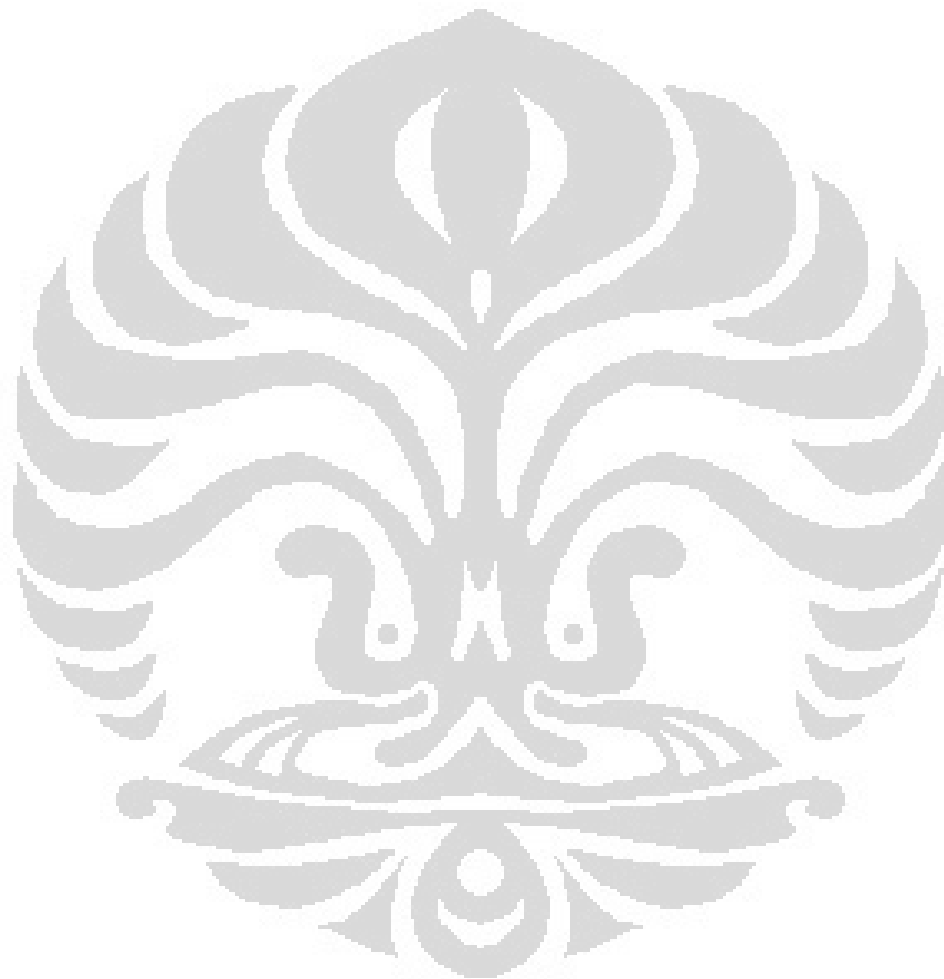
3.4.4.1	Dominasi Pemasok	74
3.4.4.2	Produk Pengganti	76
3.4.4.3	Pasar Pemasok	76
3.4.4.4	Kualitas Produk Pemasok	78
3.4.4.5	Integrasi Maju	79
3.4.4.6	Kebijakan Pemerintah	81
3.4.4.7	Tekanan Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok	82
3.4.5	Persaingan di antara Perusahaan Eksisting	82
3.4.5.1	Jumlah Pesaing	82
3.4.5.2	Pertumbuhan Industri	83
3.4.5.3	Diferensiasi Produk	84
3.4.5.4	Biaya Beralih Pemasok	85
3.4.5.5	Hambatan Pengunduran Diri	85
3.4.5.6	Tekanan Kekuatan Persaingan di antara Perusahaan Eksisting	87
3.5	POTENSI KEUNGGULAN KOMPETITIF VAS FLEXI	87
BAB 4.	ANALISIS KUADRAN VAS FLEXI DENGAN MODEL SWOT	88
4.1	MATRIK SWOT	88
4.2	SWOT VAS FLEXI	90
4.2.1	Komponen Matrik SWOT	90
4.2.2	Matrik SWOT Layanan VAS FLEXI	90
4.3	ANALISIS SWOT	94
4.3.1	Kekuatan (<i>Strength</i>)	94
4.3.1.1	Market share	94
4.3.1.2	Ketersediaan CAPEX dan OPEX	94
4.3.1.3	Investasi Murah	95
4.3.1.4	Cakupan area luas dan kapasitas sistem besar	95
4.3.1.5	Teknologi mendukung pengembangan layanan baru	97
4.3.1.6	Brand yang kuat	99
4.3.1.7	Fitur yang beragam	101
4.3.1.8	Kemampuan SDM	101
4.3.2	Kelemahan (<i>Weakness</i>)	101

4.3.2.1	Fitur VAS belum dioptimalkan.....	101
4.3.2.2	Ketersediaan SDM.....	102
4.3.2.3	Perlu struktur organisasi baru.....	104
4.3.2.4	Keterbatasan Frekuensi.....	108
4.3.3	Peluang (<i>Opportunity</i>).....	108
4.3.3.1	Keberadaan SLA.....	109
4.3.3.2	Variasi Handset.....	110
4.3.3.3	Sinergi antar Unit.....	111
4.3.3.4	Peluang bisnis VAS.....	111
4.3.3.5	Pengembangan terintegrasi dengan INSYNC 2014.....	112
4.3.4	Ancaman (<i>Threat</i>).....	112
4.3.5	Justifikasi Manajemen terhadap SWOT VAS Flexi.....	113
4.3.5.1	Matrik SWOT Kuadran.....	113
4.3.5.2	Matriks IE (Internal Eksternal).....	117
BAB 5.	ANALISIS IMPLEMENTASI STRATEGI VAS FLEXI DENGAN	
	<i>BALANCED SCORECARD</i>	124
5.1	KONSEP <i>BALANCED SCORECARD</i>	124
5.2	STRATEGI VAS FLEXI DALAM PERSPEKTIF <i>BALANCED</i>	
	<i>SCORECARD</i>	127
5.2.1	Finansial.....	128
5.2.2	Pelanggan.....	130
5.2.3	Proses Bisnis Internal.....	134
5.2.4	Pembelajaran dan pertumbuhan.....	136
5.3	FRAMEWORK PENGEMBANGAN DAN OPTIMALISASI VAS	
	FLEXI DALAM PERSPEKTIF <i>BALANCED SCORECARD</i>	140
BAB 6.	KESIMPULAN	143
	DAFTAR REFERENSI	144

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Market share FWA [1].....	1
Gambar 1.2 Pendapat Masyarakat Mengenai Iklan Perang Tarif Seluler [5].....	3
Gambar 2.1 Lanscape VAS TelkomFlexi [7]	10
Gambar 2.2 Skenario Telkom Menuju INSYNC 2014 [21].....	17
Gambar 2.3 <i>Roadmap</i> Produk VAS [22].....	19
Gambar 2.4 Konfigurasi <i>Network</i> Telkom Flexi [7]	20
Gambar 3.1 Lima kekuatan bersaing pada Porter 5 <i>Forces</i> [23]	22
Gambar 3.2 <i>Market Share</i> Operator Telekomunikasi Indonesia [35]	29
Gambar 3.3 <i>Revenue</i> Operator Telekomunikasi Catur Wulan III 2008 [35].....	30
Gambar 3.4 Pendefinisian peran model Porter 5 <i>Forces</i>	30
Gambar 3.5 Diagram struktur tarif [37].....	37
Gambar 3.6 Model kerjasama dengan <i>vendor</i> penyedia sistem [37].....	38
Gambar 3.7 Saluran distribusi [38].....	41
Gambar 3.8 Saluran Distribusi Mobile-8 [35]	42
Gambar 3.9 Pergerakan Kompetisi Tarif <i>Voice</i> antar Operator [35].....	43
Gambar 3.10 Pergerakan Kompetisi Tarif SMS antar Operator [35].....	45
Gambar 3.11 Posisi Sales, Churn, dan Net Additioinal LIS Flexi [39].....	46
Gambar 3.12 Market size dan market demand [1]	59
Gambar 3.13 Komposisi pelanggan Flexi per DIVRE [39].....	61
Gambar 3.14 Komposisi pelanggan berdasarkan umur [43].....	61
Gambar 3.15 Kontribusi <i>Revenue</i> VAS 2008 [3].....	63
Gambar 3.16 Persentase Penggunaan Fitur Layanan Mobile [43].....	65
Gambar 3.17 Tingkat pengetahuan pelanggan mengenai produk Flexi [43].....	72
Gambar 3.18 Perkiraan permintaan pasar layanan bergerak nirkabel [38].....	77
Gambar 3.19 Pertumbuhan industri telekomunikasi [47].....	84
Gambar 4.1 Analisis SWOT [48]	89
Gambar 4.2 Distribusi Perangkat VAS.....	96
Gambar 4.3 Komponen Fungsional SDP [53]	98
Gambar 4.4 Arsitektur Horisontal SDP [53].....	98
Gambar 4.5 TOM <i>Brand Awareness</i> Telkom [44].....	100
Gambar 4.6 <i>Brand Awareness</i> Telkom Flexi [44]	100
Gambar 4.7 Kontribusi <i>revenue</i> per layanan VAS 2008	102
Gambar 4.8 Struktur organisasi DFWN [56].....	105
Gambar 4.9 Struktur organisasi DTF [57].....	107
Gambar 4.10 Jenis <i>handset</i> CDMA berdasarkan frekuensi [59].....	110
Gambar 4.11 Pertumbuhan trafik layanan Telkom Flexi [53]	111
Gambar 4.12 Kontribusi <i>Revenue</i> VAS tahun 2007 dan 2008 [2][3].....	112
Gambar 4.13 Visualisasi SWOT VAS Flexi.....	114
Gambar 4.14 Kuadran SWOT VAS Flexi	115
Gambar 4.15 Model Strategi dengan matriks eksternal – internal [48].....	118
Gambar 4.16 Matriks IE layanan VAS Flexi	121
Gambar 4.17 Ekskalasi potensi bisnis dari sel 5 ke sel 1	122

Gambar 5.1 <i>Balanced ScoreCard</i> Sebagai Kerangka Kerja [60].....	125
Gambar 5.2 Penggunaan <i>Balanced ScoreCard</i>	126
Gambar 5.3 Perspektif proses bisnis internal [61]	134
Gambar 5.4 <i>Framework</i> Pengukuran dan Pembelajaran [61].....	138
Gambar 5.5 Peta strategi perencanaan dan operasional VAS Flexi	140



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 VAS <i>Voice Platform</i> [8][9][10][11][12]	11
Tabel 2.2 VAS Data dan <i>Messaging Platform</i> [8][9][10][13]	12
Tabel 2.3 VAS <i>Content & Gateway Platform</i> [9][10][13-20]	13
Tabel 3.1 Penyelenggara VAS [10][24-33]	27
Tabel 3.2 Variabel dan Indikator Sumber Tekanan Model Porter 5 <i>Forces</i>	31
Tabel 3.3 Produk VAS Hepi [34]	34
Tabel 3.4 Variabel ancaman pendatang baru – diferensiasi produk	34
Tabel 3.5 Biaya Satuan Investasi [36]	35
Tabel 3.6 CAPEX sistem NSP [37]	36
Tabel 3.7 Perhitungan model <i>revenue share</i> [37]	39
Tabel 3.8 Variabel ancaman pendatang baru – biaya investasi	40
Tabel 3.9 Variabel ancaman pendatang baru – biaya beralih pemasok	40
Tabel 3.10 Variabel ancaman pendatang baru – Akses ke saluran distribusi	43
Tabel 3.11 Variabel ancaman pendatang baru – loyalitas pelanggan	46
Tabel 3.12 Struktur lisensi telekomunikasi di Indonesia [40]	47
Tabel 3.13 Variabel ancaman pendatang baru – kebijakan pemerintah	50
Tabel 3.14 Hasil analisis tekanan kekuatan ancaman pendatang baru	51
Tabel 3.15 Variabel ancaman produk pengganti – produk pengganti	52
Tabel 3.16 Perbandingan VAS seluler, telepon tetap, dan internet [9][10]	53
Tabel 3.17 Variabel ancaman produk pengganti – layanan produk pengganti	53
Tabel 3.18 Variabel ancaman produk pengganti – tarif produk pengganti	55
Tabel 3.19 Kapasitas telepon tetap tidak bergerak Telkom [41]	56
Tabel 3.20 Variabel ancaman produk pengganti – ketersediaan produk pengganti	57
Tabel 3.21 Tarif Pasang Baru PSTN [42]	58
Tabel 3.22 Variabel ancaman produk pengganti – biaya beralih pemasok	58
Tabel 3.23 Variabel ancaman produk pengganti – loyalitas pelanggan	59
Tabel 3.24 Hasil analisis tekanan kekuatan ancaman produk pengganti	60
Tabel 3.25 Variabel kekuatan penawaran pembeli – pembeli terpusat	62
Tabel 3.26 Pola pengeluaran belanja Flexi berdasarkan pekerjaan [38]	62
Tabel 3.27 Variabel kekuatan penawaran pembeli – kapasitas pembelian	63
Tabel 3.28 Diferensiasi produk VAS	64
Tabel 3.29 Variabel kekuatan penawaran pembeli – diferensiasi produk	65
Tabel 3.30 Program pemasaran kartu perdana dan bundling [35]	66
Tabel 3.31 Variabel kekuatan penawaran pembeli – biaya beralih pemasok	67
Tabel 3.32 Alasan pelanggan menggunakan kartu HP [44]	68
Tabel 3.33 Variabel kekuatan penawaran pembeli – kapasitas pembelian	68
Tabel 3.34 Variabel kekuatan penawaran pembeli – integrasi balik	69
Tabel 3.35 Alasan pelanggan meninggalkan kartu HP [44]	70
Tabel 3.36 Alasan keengganan pelanggan menggunakan kartu Flexi [44]	70

Tabel 3.37 Variabel kekuatan penawaran pembeli – kualitas produk.....	71
Tabel 3.38 TOP 10 fitur Seluler [43].....	72
Tabel 3.39 Variabel kekuatan penawaran pembeli – kualitas produk.....	73
Tabel 3.40 Hasil analisis tekanan kekuatan tawar –menawar pembeli	73
Tabel 3.41 Variabel Jenis dan penyedia perangkat VAS Telkom Flexi.....	75
Tabel 3.42 Variabel kekuatan penawaran pemasok – dominasi pemasok.....	75
Tabel 3.43 Variabel kekuatan penawaran pemasok – produk pengganti.....	76
Tabel 3.44 Penetrasi layanan telekomunikasi [45].....	77
Tabel 3.45 Variabel kekuatan penawaran pemasok – pasar pemasok.....	78
Tabel 3.46 Kekuatan penawaran pemasok – kualitas produk pemasok.....	79
Tabel 3.47 Batasan Kepemilikan Modal di Industri Telekomunikasi [46].....	80
Tabel 3.48 Variabel kekuatan penawaran pemasok – integrasi maju.....	80
Tabel 3.49 Variabel kekuatan penawaran pemasok – kebijakan pemerintah.....	82
Tabel 3.50 Hasil analisis kekuatan penawaran pemasok.....	82
Tabel 3.51 Variabel Persaingan di antara perusahaan eksisting– jumlah pesaing	83
Tabel 3.52 Variabel Persaingan di antara perusahaan eksisting – pertumbuhan indutri.....	84
Tabel 3.53 Variabel Persaingan di antara perusahaan eksisting – diferensiasi produk.....	85
Tabel 3.54 Variabel Persaingan di antara perusahaan eksisting – biaya beralih pemasok.....	85
Tabel 3.55 Variabel Persaingan di antara perusahaan eksisting -- hambatan pengunduran diri.....	86
Tabel 3.56 Hasil analisis kekuatan persaingan di antara perusahaan eksisting.....	87
Tabel 3.57 Potensi keunggulan VAS Flexi.....	87
Tabel 4.1 Faktor <i>Strength & Weakness</i> Layanan VAS Flexi.....	91
Tabel 4.2 Faktor <i>Opportunities & Threat</i> Layanan VAS Flexi.....	92
Tabel 4.3 Anggaran CAPEX VAS [49][50][51].....	95
Tabel 4.4 Brand Awareness Telkom [54].....	99
Tabel 4.5 Formasi SDM perencanaan dan operasional VAS [55][56].....	103
Tabel 4.6 Alokasi kanal frekuensi dalam KM 162/2007 [58].....	108
Tabel 4.7 Realisasi <i>Operational Key Performance Indicator</i> 2008[53].....	109
Tabel 4.8 Faktor kekuatan bisnis (internal).....	113
Tabel 4.9 Faktor daya tarik industri (eksternal).....	114
Tabel 4.10 Faktor kekuatan bisnis (internal) ideal.....	116
Tabel 4.11 Faktor daya tarik industri (eksternal) ideal.....	117
Tabel 4.12 Faktor kekuatan bisnis (internal) untuk matriks IE.....	120
Tabel 4.13 Faktor daya tarik industri (eksternal) untuk matrik IE.....	120
Tabel 5.1 Visi, Misi, dan <i>Strategic Objectives</i> DTF.....	127
Tabel 5.2 Optimalisasi dan Pengembangan VAS Flexi.....	129
Tabel 5.3 Estimasi <i>Revenue</i> VAS Flexi 2009 - 2013.....	130
Tabel 5.4 Daftar komplain pelanggan Flexi [53].....	132
Tabel 5.5 Strategi fungsional Operasional VAS Flexi.....	133
Tabel 5.6 Strategi Perencanaan VAS Flexi dalam perspektif BSC.....	141
Tabel 5.7 Strategi operasional VAS Flexi dalam perspektif BSC.....	142

DAFTAR SINGKATAN

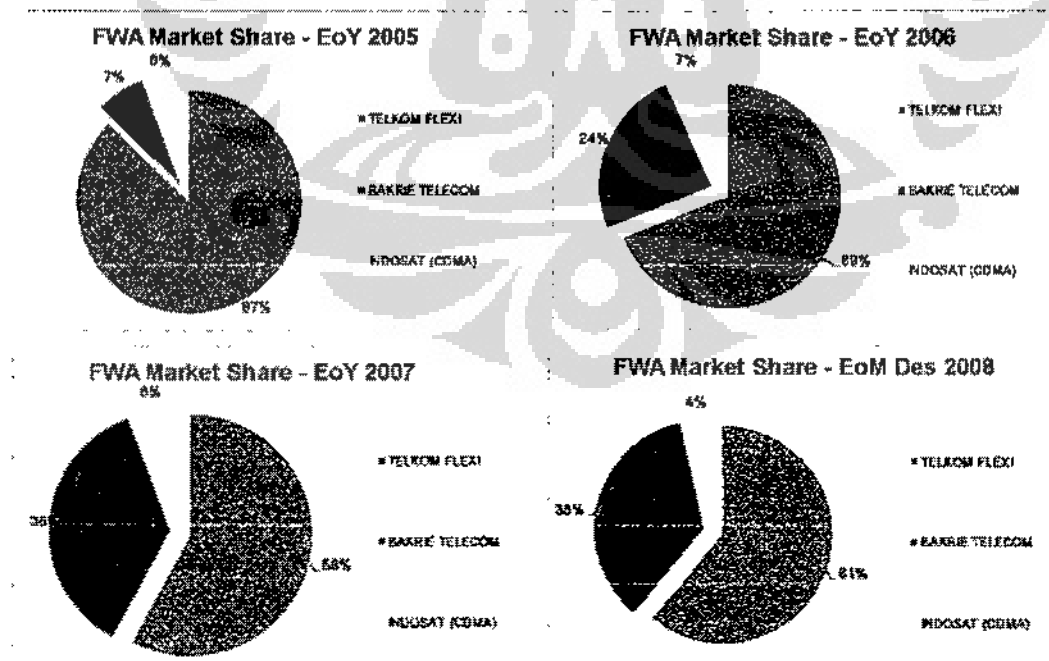
ARPU	:	ARPU Average Revenue Per User
BSC	:	Balanced Score Card
CAGR	:	Compound Annual Growth Rate
CDMA	:	Code Division Multiple Access
FWA	:	Fixed Wireless Acces
GSM	:	Global System for Mobile
INSYNC 2014	:	Indonesia Synchronized 2014
IP	:	Internet Protocol
NGN	:	Next Generation Network
PSTN	:	Public Switched Telephone Network
RBT	:	Ring Back Tone
SMS	:	Short Message Service
SWOT	:	Strengths/Weaknesses Opportunities/Threats
TDM	:	Transmission Digital Multiplexing
TELKOM	:	PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk
VAS	:	Value Added Services
WAP	:	Wireless Application Protocol

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Operator Telekomunikasi di Indonesia mulai mengembangkan layanan telepon berbasis CDMA 2000-1X pada tahun 2002. Dimulai oleh PT Telkom dengan mengeluarkan produknya yaitu Flexi yang diberi lisensi sebagai penyelenggara jaringan tetap lokal nirkabel dengan mobilitas terbatas. Kemudian disusul dengan Bakrie Telecom dengan produknya Esia, dan Indosat dengan Starone-nya. Dalam waktu kurang dari 3 tahun Flexi telah mendapatkan 3,5 juta pelanggan dan sampai akhir 2008 Flexi telah memiliki 13,4 juta pelanggan [1].

Untuk pasar *Fixed Wireless Access (FWA)*, sampai dengan akhir tahun 2008 Flexi menduduki 61% dari *market share* telepon tetap nirkabel disusul dengan Bakrie Telecom 35% dan terakhir Indosat 4% [1]. Kondisi *market share* FWA mulai tahun 2005 sampai dengan tahun 2008 ditunjukkan pada Gambar 1.1.



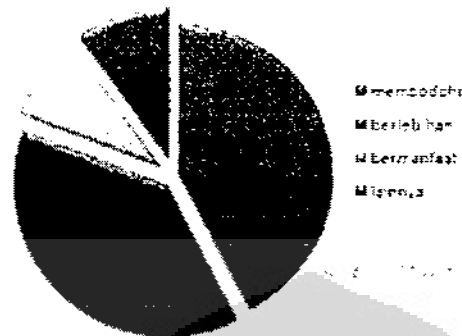
Gambar 1.1 Market share FWA [1]

Dapat dilihat pada Gambar 1.1 di atas, *market share* Flexi masih mendominasi untuk seluruh pengguna telepon tetap nirkabel berbasis CDMA. Namun hal ini tidak menandakan bahwa Flexi telah memenangkan kompetisi dalam pasar FWA di Indonesia karena Flexi telah mengalami penurunan *market share* dari 87% di tahun 2005 menjadi 61% di tahun 2008 dengan Esia sebagai pesaing utama bagi Flexi [1].

Di sisi lain, kompetisi antar operator seluler di Indonesia untuk mendapatkan jumlah pelanggan dengan cara perang tarif untuk layanan inti yaitu *voice* dan SMS merupakan tantangan yang besar bagi Flexi. Sehingga Flexi juga terlibat dalam perang tarif operator ini dengan meluncurkan program tarif Rp.0,- rupiah untuk komunikasi antar pengguna Flexi di wilayah Jabotabek di bulan Agustus 2008. Penurunan tarif *voice* dan SMS sepanjang tahun 2008 mengakibatkan *Compound Annual Growth Rate (CAGR) revenue* layanan *voice* Flexi mengalami penurunan dari 40,89% di tahun 2007 menjadi 7,41% di tahun 2008 dan *CAGR revenue* layanan SMS Flexi mengalami penurunan dari 36,93% di tahun 2007 menjadi 29,82% di tahun 2008 [2][3]. ARPU pelanggan Flexi di tahun 2008 juga mengalami *growth negatif* sebesar 4,84% sebagai akibat adanya penurunan tarif *voice* dan SMS [4].

Persaingan tarif antar operator seluler suatu saat nanti diprediksikan akan memasuki suatu keadaan dimana tarif akan mengerucut stabil hingga sampai pada suatu titik tertentu. Artinya hal ini akan membuat permasalahan tarif bukanlah hal yang penting lagi bagi publik. Titik kejenuhan muncul sebagai akibat seringkalinya publik dipertontonkan iklan-iklan promosi persaingan tarif oleh para operator seluler dengan gaya dan cara mereka masing-masing yang cenderung 'menipu' publik. Disamping itu, Iklan promosi yang terjadi antar operator seluler di Indonesia cenderung saling menjatuhkan antara satu sama lain dan dinilai tidak sehat serta merugikan masyarakat sebagai pengguna. Gambar 1.2 mengilustrasikan hasil survei yang dilakukan oleh *ICT Watch* terhadap 4.888 responden pengakses di *DetikNET* mengenai pendapat masyarakat mengenai iklan perang tarif seluler [5].

Persentase Pendapat Masyarakat Mengenai
Iklan Persaingan Tarif Seluler



Gambar 1.2 Pendapat Masyarakat Mengenai Iklan Perang Tarif Seluler [5]

Berdasarkan Gambar 1.2 di atas, dapat dilihat bahwa 4.888 responden pengakses di *DetikNET* mengatakan bahwa sebanyak 42,37% menilai perang iklan tarif murah operator seluler terindikasi membodohi publik. Kemudian sebanyak 38,39% responden menganggap perang iklan tarif murah, terlalu berlebihan, dan hanya 9,26% saja yang memandang iklan perang tarif itu bermanfaat, dan sisanya menjawab yang lain. Hal inilah yang akan menggiring persepsi pelanggan untuk tidak lagi memperdulikan masalah tarif dan persaingan penurunan tarif suatu saat nanti tidak akan memberikan penetrasi yang berarti bagi operator untuk menambah jumlah pelanggannya.

Jika *revenue* yang berasal bisnis inti yaitu *voice* dan SMS sudah tidak sepenuhnya dapat diandalkan karena terancam akan mengalami penurunan akibat perang tarif antar operator, maka para operator harus jeli dalam mencari peluang baru sebagai *revenue generator*. Peluang tersebut akan berasal dari layanan konten dan *Value Added Services (VAS)*. VAS adalah layanan di luar layanan dasar dari perusahaan telekomunikasi (*voice*). Jika melihat deskripsi VAS, maka layanan SMS merupakan salah satu VAS. Tetapi jika melihat perkembangan layanan ini dan penggunaannya yang menjadi kebutuhan dasar pelanggan seluler baik GSM maupun CDMA, maka SMS dapat dikategorikan sebagai layanan inti yang sejajar dengan layanan *voice*.

Para operator harus segera beralih dari promosi penurunan tarif ke arah pemberian pelayanan nilai tambah melalui produk VAS. Sebab melalui pemberian produk layanan VAS yang efektif, efisien, dan menarik inilah operator seluler

dapat mendobrak dan meningkatkan penetrasi jumlah pelanggannya. Lahan yang disediakan untuk bisnis ini masih cukup luas yang memungkinkan tumbuhnya beragam kreatifitas dan inovasi-inovasi baru.

Pada tahun 2008 kontribusi layanan VAS terhadap total *revenue* adalah 4,194% [3]. Kontribusi *revenue* VAS ini dinilai belum optimal sehingga diperlukan upaya untuk meningkatkan *revenue* layanan VAS dengan menggali potensi baru dan mengoptimalkan fitur yang sudah terimplementasi.

Corporate Strategic Scenario (CSS) Telkom menetapkan bahwa bisnis FWA Flexi akan menjadi kontributor *revenue* terbesar kedua pada tahun 2013 [6]. Berdasarkan *strategic objectives* Divisi Telkom Flexi (DTF) pertama yaitu peningkatan *revenue*, salah satu upaya yang harus dilakukan adalah dengan menggali *new revenue stream* dari layanan VAS dan konten. Untuk memenuhi *strategic objectives* tersebut diperlukan peningkatan *usage* dan optimalisasi layanan VAS yang sudah ada serta mengembangkan inovasi untuk menciptakan produk dan layanan VAS baru.

Dengan adanya hal-hal yang telah disebutkan di atas, pada tesis ini akan dianalisis potensi keunggulan kompetitif dan strategi VAS Flexi yang dapat digunakan untuk memenangkan kompetisi.

1.2 IDENTIFIKASI MASALAH

Berdasarkan uraian latar belakang dapat diidentifikasi permasalahan yang mendasari untuk dibahas dalam kajian ini, yaitu sebagai berikut :

1. Posisi *market share* Telkom Flexi sebagai *'leader'* dalam layanan FWA perlu dipertahankan dan ditingkatkan.
2. Perang tarif antar operator untuk layanan inti yaitu *voice* dan SMS menyebabkan turunnya *growth total revenue* Flexi dan turunnya ARPU pelanggan.
3. Layanan *voice* dan SMS tidak bisa diandalkan sepenuhnya sebagai cara untuk meningkatkan pendapatan dan jumlah pelanggan sehingga Flexi perlu untuk mencari peluang *new revenue generator* melalui penyediaan layanan VAS kepada pelanggan.

4. Kontribusi pendapatan layanan VAS terhadap total Pendapatan Flexi di tahun 2008 masih dianggap belum optimal dan perlu untuk ditingkatkan.

Dari identifikasi masalah di atas, maka didapatkan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana menganalisis keunggulan bersaing VAS Flexi.
2. Bagaimana menganalisis kondisi dan pengaruh lingkungan eksternal Flexi seperti pendatang baru, pembeli, produk atau jasa pengganti, penawaran pemasok, dan pesaing industri serta pengaruhnya terhadap bisnis VAS yang dijalankan.
3. Bagaimana menganalisis kondisi dan pengaruh lingkungan internal Flexi dalam mendukung layanan VAS.
4. Bagaimana menentukan strategi untuk mengoptimalkan layanan VAS Flexi.

1.3 TUJUAN KAJIAN

Tujuan yang ingin dicapai dalam penulisan tesis ini adalah menganalisis potensi keunggulan kompetitif layanan VAS Flexi dan penyusunan strategi bersaing yang unggul untuk memenangkan kompetisi di Industri Telekomunikasi.

1.4 BATASAN MASALAH

Batasan masalah pada analisis yang akan dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Kapasitas Jaringan dan alat produksi VAS disumsikan dapat mengakomodasi pertumbuhan pelanggan VAS sampai dengan 2013, sehingga dalam penelitian tesis tidak dilakukan perhitungan *dimensioning* kapasitas alat produksi
2. Analisis potensi kompetitif VAS Flexi terhadap faktor eksternal di dalam industri Telekomunikasi akan dilakukan dengan berbasis pemodelan Porter 5 *Forces*.
3. Analisis SWOT dan matrik Internal-Eksternal akan dilakukan terhadap faktor lingkungan internal Telkom yang dikombinasi dengan faktor lingkungan eksternal yang diperoleh dari pemodelan Porter 5 *Forces*.

4. Analisis strategi VAS Flexi dengan menggunakan *Balanced ScoreCard* (BSC) ditujukan untuk perencanaan dan operasional VAS.

1.5 KERANGKA PENULISAN

- BAB I PENDAHULUAN**
Berisi latar belakang, identifikasi masalah, batasan dan rumusan masalah, tujuan dan metode penelitian pada tulisan ini.
- BAB II VALUE ADDED SERVICE TELKOM FLEXI**
Berisi pemaparan tentang layanan VAS Flexi terkait dengan jenis produk, roadmap produk, teknologi, dan area cakupan.
- BAB III ANALISIS POTENSI KOMPETITIF VAS TELKOM FLEXI DENGAN MODEL PORTER 5 FORCES**
Pada Bab ini akan dijelaskan mengenai model Porter 5 *Forces* beserta identifikasi variabel – variabel sumber tekanan yang berpengaruh dari masing-masing elemen dan analisis potensi kompetitif layanan VAS Flexi.
- BAB IV ANALISIS KUADRAN VAS FLEXI DENGAN MODEL SWOT**
Bab ini menjelaskan mengenai teori dan analisis SWOT berikut penentuan kuadran dan Matic IE untuk layanan VAS Flexi.
- BAB V ANALISIS IMPLEMENTASI STRATEGI VAS FLEXI DENGAN BALANCED SCORECARD**
Pada Bab ini akan dilakukan analisis implementasi strategi perencanaan dan operasional untuk mengembangkan dan optimalisasi layanan VAS Flexi dalam rangka memenangkan Kompetisi
- BAB VI KESIMPULAN**
Bab ini akan menyampaikan kesimpulan terhadap proses analisis yang dilakukan pada Bab 3, 4, dan 5 serta merupakan penutup dari keseluruhan pembahasan.

BAB 2. VALUE ADDED SERVICE TELKOM FLEXI

2.1 DESKRIPSI UMUM VALUE ADDED SERVICE

Kegunaan telepon genggam sebagai alat komunikasi seluler saat ini telah mengalami pergeseran nilai dari fungsi utamanya. Dahulu, telepon genggam di kenal hanya sebagai alat komunikasi bergerak yang menggantikan peranan telepon rumah saja (*fixed telephone*), akan tetapi saat ini pengguna telepon genggam telah memanfaatkannya sebagai sarana untuk mencari informasi dan hiburan (*entertainment*). Manfaat ini muncul sebagai nilai tambah layanan atau yang lebih dikenal dengan istilah *Value Added Services* (VAS) yang diberikan oleh operator seluler kepada pelanggannya.

Layanan tambahan telepon seluler atau *mobile VAS* adalah layanan di luar layanan dasar dari perusahaan telekomunikasi yaitu *voice*. Layanan ini memanfaatkan kemampuan teknologi yang berkembang di teknologi seluler dan digunakan untuk membuat sumber penghasilan baru. Layanan tambahan dikembangkan langsung oleh operator telepon seluler maupun pihak ketiga yang memanfaatkan teknologi seluler sebagai sumber penghasilan baru ataupun membantu meningkatkan kinerja dan kualitas layanan kepada masyarakat atau konsumen. Layanan tambahan dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Layanan teknologi umum

Layanan kategori ini memanfaatkan spesifikasi minimum dari perangkat telepon seluler. Tanpa harus menggunakan teknologi yang terlalu tinggi, pengguna seluler sudah dapat mempergunakan layanan ini. Layanan ini juga tidak memerlukan tingkat keamanan yang terlalu tinggi karena transaksi yang dilakukan biasanya tidak melibatkan sebuah nilai ekonomi yang besar. Layanan VAS dalam kategori ini dapat dikelompokkan berdasarkan penyediannya, sebagai berikut:

a. Layanan disediakan oleh Operator

- 1) P2P (*Person to Person*) SMS: Layanan yang diberikan kepada pemilik telepon seluler untuk mengirim atau menerima pesan singkat (SMS). SMS merupakan layanan tambahan yang paling populer.
- 2) Aksesoris Tambahan: Layanan dari operator (dapat bekerjasama dengan *content provider*) berupa penjualan *ringtone*, *screensaver*, logo, *wallpaper* dan CRBT (*Caller Ring Back Tone*) seperti nada sambung pribadi, *i-ring*, FlexiTone dan lainnya.

b. Layanan disediakan oleh Pihak Ketiga sebagai sumber penghasilan baru.

Layanan yang dibangun oleh pihak ketiga sebagai pengelola dan bekerjasama dengan operator seluler, seperti:

- 1) Konten: Layanan berupa penjualan informasi-informasi seperti berita hiburan (*infotainment*), olah raga dan lainnya.
- 2) Game: Layanan *download game*, *on-line game* dan lainnya.
- 3) *Quiz*: Layanan *quiz* dengan hadiah-hadiah tertentu, biasanya bekerjasama dengan media elektronik maupun cetak.
- 4) A2P (*Application to Person*) SMS: Layanan pengirim data SMS ke banyak pelanggan.

c. Layanan disediakan oleh Pihak ketiga sebagai peningkatan kualitas layanan.

Layanan ini biasanya dibangun oleh sebuah perusahaan untuk meningkatkan kualitas layanan kepada konsumen atau dari instansi kepada masyarakat, seperti:

- 1) P2A (*Person to Application*) SMS: Layanan permintaan data informasi rekening (PLN, PDAM dll), layanan nilai tukar uang (oleh Bank), layanan keluhan konsumen (perusahaan) atau keluhan masyarakat (instansi).
- 2) Transaksi melalui SMS: Layanan transaksi pembelian pulsa lewat sms.
- 3) SMS *Charity*: Layanan kemudahan dalam memberikan sumbangan sosial.
- 4) Informasi Pendidikan: Melakukan pemeriksaan nilai hasil ujian, melihat jadwal perkuliahan dan lainnya.

2. Layanan teknologi lanjut

Layanan jenis ini mewajibkan penggunaan teknologi yang relatif tinggi baik dari pengguna maupun dari penyedia jasa layanan (operator, *provider*, pihak ketiga). Teknologi tinggi dibutuhkan karena bentuk atau kualitas layanan yang semakin kompleks (ukuran data, kebutuhan kecepatan akses) serta tingkat keamanan yang tinggi (*high level security*). Beberapa contoh layanan dalam katagori ini adalah *Mobile Banking dan Mobile Commerce*.

Peranan informasi menjadi sangat penting di dalam melakukan berbagai aktivitas, sedangkan di sisi lain hiburan merupakan suatu instrumen pelengkap. Oleh karena itulah, operator seluler seharusnya bisa melihat kondisi ini sebagai peluang usaha bagi untuk dapat memberikan pelayanan nilai tambah (VAS) yang mampu mengakomodir seluruh kebutuhan akan informasi dan hiburan bagi para pelanggannya.

2.2 VAS TELKOM FLEXI

Flexi merupakan produk layanan FWA Telkom yang memiliki mobilitas terbatas dalam satu kode area tertentu. Berbeda dengan layanan seluler, layanan Flexi hanya bisa digunakan dikota dimana kartu / registrasi pengguna di aktifkan. Apabila berpindah kota, nomor sebelumnya sudah tidak bisa digunakan kembali dan harus berganti nomor lain sesuai dengan kode wilayah dari daerah tujuan.

Flexi pertama kali diluncurkan pada bulan Desember 2002 di 3 kota yaitu Denpasar, Surabaya, dan Balikpapan. Tujuan awal yang ingin dicapai adalah pengembangan layanan *fixed phone* dengan memanfaatkan teknologi *wireless* di wilayah yang tidak terjangkau oleh infrastruktur Telkom. Dengan adanya dukung teknologi tersebut, Flexi mempunyai kelebihan dibandingkan dengan produk telepon tetap yang menggunakan PSTN yaitu di sisi fleksibilitas dan mobilitas walaupun terbatas pada satu kode area. Seiring dengan meningkatnya minat masyarakat terhadap layanan telekomunikasi, layanan Flexi semakin berkembang hingga menjadi salah satu kompetitor serius terhadap layanan seluler. Hal tersebut menyebabkan Flexi diposisikan sebagai layanan telekomunikasi bergerak yang

termasuk dalam *voice platform* antara lain: *Combo*, *New Community (CUG)*, *Flextension Plus*, *Extend Me*, *Voice Mail Service*, *FlexiTone*, *FlexiSong*, *Flexi Conference*, *Flexi Hunting*, *Flexi Transfer*. Penjelasan masing – masing produk VAS *voice platform* dapat dilihat pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1 VAS *Voice Platform* [8][9][10][11][12]

PLATFORM	PRODUK VAS	DESKRIPSI
VOICE PLATFORM	COMBO	Layanan yang memungkinkan pelanggan Flexi untuk berlangganan (max) 3 nomor Flexi permanen yang digabungkan dalam satu kartu RUM atau 1 telepon genggam ESN shg dapat digunakan di (max) 3 area layanan (kota). Layanan voice & SMS di dalam satu komunitas Flexi kurang dari 100 subs dengan spesial tarif (satu nomor hanya bisa terdaftar dalam 1 komunitas).
	New Community (CUG)	Layanan yang memungkinkan pelanggan Flexi untuk berlangganan Closed User Grup big communities (enhancement Flextension) dengan benefit Call Internal CUG-short code 4 digit dan tagihan usage in-group terpusat/distribusi.
	Flextension Plus	Layanan yang diberikan kepada pelanggan Flexi Trendy untuk dapat melakukan perpanjangan masa berlaku nomornya secara mandiri melalui media SMS.
	Extend Me	Layanan yang memungkinkan panggilan masuk dialihkan ke mail box (dengan setting oleh pelanggan) atau apabila pelanggan sedang sibuk tidak menjawab secara otomatis dialihkan ke mail box.
	Voice Mail Service	Flexi TONE akan mengubah nada lonceng yang biasa didengar oleh pelanggan pada saat melakukan panggilan menjadi musik / nada lain. Selama panggilan belum terjawab, maka penerima akan mendengarkan musik hingga telepon yang dituju menjawab panggilan.
	Ring Back Tone (FlexiTone)	Layanan FlexiSong adalah layanan yang memungkinkan pelanggan (panggil dan yang dipanggil) dapat mendengarkan lagu/musik sebagai background voice Call di sewaktu pembicaraan sedang berlangsung. Dalam siklus pembicaraan, pemanggil berperan sebagai pihak yang mengadakan layanan FlexiSong. Untuk itu seorang pemanggil harus melakukan registrasi sebelum dapat menggunakan layanan ini.
	Background Music (FlexiSong)	Flexi Conference adalah suatu layanan yang menggabungkan layanan telepon dengan komputer. Layanan ini mencakup semua bentuk panggilan telepon dan pesan multimedia / (cross-media) termasuk fungsi pengaturannya yang dikontrol atau dikendalikan oleh pengguna individual untuk tujuan komunikasi.
	Flexi Conference	Layanan Flexi yang memungkinkan pelanggan dapat mengenai hanya satu nomor Flexi untuk dihubungi bagi 5 nomor Flexi dalam satu grup/ perusahaan/ komunitas/ institusi.
	Flexi hunting	Layanan yang memungkinkan seorang pelanggan Telkom Flexi Trendy (Prabayar) untuk mengalihkan sejumlah nilai / nominal balance tertentu ke nomor Flexi Trendy lainnya. Balance yang dikirim tersebut secara otomatis akan menambah balance nomor Flexi tujuan (anda menambah masa aktif nomor tujuan) serta akan mengurangi jumlah balance nomor Flexi pengirim (anda mengurangi masa aktif nomor pengirim).
	Flexi Transfer	

2. Data dan Messaging Platform

Data dan *Messaging platform* adalah istilah yang digunakan untuk layanan VAS yang menggunakan *channel messaging* dan data untuk *delivery* ke pelanggan. Layanan VAS berbasis *messaging* merupakan pengembangan dan

inovasi dari layanan dasar SMS. Sedangkan layanan VAS berbasis data adalah layanan PDN (*Packet Data Network*) melalui Flexi. Produk VAS yang termasuk dalam *data&messaging platform* antara lain: SMS Reguler, *Voice SMS*, *Long SMS*, SMS Internasional, Flexi Milis, *SMS Broadcast*, *PDN Volume Based*, *PDN Time Based*. Penjelasan masing – masing produk VAS *data&messaging platform* dapat dilihat pada Tabel 2.2.

Tabel 2.2 VAS Data dan *Messaging Platform* [8][9][10][13]

PLATFORM	PRODUK VAS	DESKRIPSI
DATA & MESSAGING PLATFORM	SMS	
	SMS Reguler	SMS (Short Message Services) Reguler adalah fitur yang menawarkan alternatif lain bagi pelanggan untuk berkomunikasi melalui pesan singkat tertulis dengan tarif reguler.
	Voice SMS	Voice Short Message Service (VoiceSMS) merupakan layanan yang memungkinkan pelanggan Flexi mengirimkan pesan singkat dalam bentuk suara kepada pengguna Flexi lainnya, seperti layaknya mengirim pesan singkat dalam bentuk teks SMS.
	Long SMS	Layanan Flexi yang memungkinkan pelanggan dapat mengirim maupun menerima SMS dengan jumlah karakter lebih dari 160.
	SMS Internasional	Layanan SMS yang memungkinkan pelanggan Flexi dapat mengirim maupun menerima SMS dari dan ke pelanggan operator di luar negeri atau ke pelanggan OLO domestik yang sedang <i>roaming internasional</i> .
	Flexi Milis	Layanan FlexiMILIS merupakan layanan untuk melakukan pengiriman SMS kepada sekelompok pelanggan Flexi yang telah didefinisikan terlebih dahulu (analogi dengan layanan <i>mailing list</i> pada email).
	SMS Broadcast	SMS broadcast merupakan layanan pengiriman pesan secara bersamaan oleh satu pihak ke banyak tujuan melalui SMS untuk pelanggan TelkomFlexi. Pihak-pihak yang dimaksud adalah pihak yang berbadan hukum dan bekerjasama atau secara sah membeli paket produk.
PDN		
	PDN Volume Based	Layanan Flexi PDN dimana pelanggan memiliki keleluasan dalam memilih akses internet/PDN dalam bentuk <i>penarifan volume data</i> yang digunakan.
	PDN Time Based	Enhancement layanan Flexi PDN dimana pelanggan memiliki keleluasan dalam memilih akses internet/PDN dalam bentuk <i>penarifan berdasarkan paket data</i> berbasis waktu selain berbasis volume yang sebelumnya telah ada.

3. Content & Gateway Platform

Content & Gateway Platform adalah istilah yang digunakan untuk layanan VAS yang menggunakan *channel content* dan gateway baik berupa *application server*, *portal*, maupun koneksi *content provider* sebagai *3rd party* untuk *delivery* ke pelanggan. Produk VAS berbasis *Content&Gateway platform* terdiri dari

SMS Content (SMS Premium, SMS Melodi, SMS Color, dan SMS Menu), WAP, Portal (Flexi Cruiser, FlexiLAND, dan Voice Content Portal), dan Commerce (M-Banking, dan FlexiCASH). Penjelasan masing – masing produk VAS Content&Gateway platform dapat dilihat pada Tabel 2.3

Tabel 2.3 VAS Content & Gateway Platform [9][10][13-20]

PLATFORM	PRODUK VAS	DESKRIPSI	
CONTENT PLATFORM	SMS Content	SMS Premium	SMS Premium adalah layanan P2A berbasis SMS dimana pelanggan dapat memperoleh content Informasi maupun entertainment yang dapat terdiri dari: ringtone, themes, wallpaper, humor, tips, dll.
		SMS Melodi	SMSMelodi adalah layanan yang diberikan kepada pelanggan untuk berkirin SMS yang menggabungkan musik, text warna, background color dan emoticon dengan menggunakan aplikasi yang terinstall ditelepon genggam yang mendukung Java MIDP2.0.
		SMS Color	SMSColor adalah layanan yang diberikan kepada pelanggan untuk berkirin SMS yang menggabungkan text warna, background color dan emoticon dengan menggunakan aplikasi yang terinstall ditelepon genggam yang mendukung Java MIDP2.0.
		SMS Menu	SMSMenu adalah salah satu kanal akses layanan konten via SMS yang memudahkan pengguna Flexi mengakses layanan konten tanpa harus mengingat kode-kode yang rumit, tinggal ketik "nama layanan" dan pilih "1", "2", "3", dsf.
	WAP	FlexiWAP merupakan layanan content TelkomFlexi yang memungkinkan pengguna Flexi untuk browsing internet dan download berbagai rich content langsung melalui telepon genggam. Jenis layanan WAP berupa: text (misal news & info, blog, mail), download rich content (misal ringtone, wallpaper, Java games, video clips), Subscribed-based content (misal berlangganan berita secara bulanan). Telepon genggam yang bisa digunakan untuk mengakses FlexiWAP adalah telepon genggam yang mempunyai WAP browser (versi 1.x atau 2.0). FlexiCruiser adalah Portal Interactive berbasis aplikasi JAVA yang digunakan untuk browsing menu content yang sifatnya interactive, personalized dan updatable, fun dan user friendly.	
	PORTAL	FlexiCruiser	FlexiCruiser adalah Portal Interactive berbasis aplikasi JAVA yang digunakan untuk browsing menu content yang sifatnya interactive, personalized dan updatable, fun dan user friendly.
		FlexiLAND	FlexiLAND adalah layanan pengelolaan komunitas dengan tujuan: menjaga loyalitas pelanggan, sarana edukasi dan promosi produk, meningkatkan penetrasi pasar, dan transaksi layanan content (store front). Anggota komunitas FlexiLAND disebut dengan Flexier(s). Fitur layanan portal FlexiLAND antara lain: Blog, Community Forum, Personal Page (friendster-like), Photo Album, Online Game, Content Storefront, SMS Box, Point Reward, Experience Point, Point Redemption, Gimmick, Free SMS Info, SMS List, Free Email, dll. Voice Content Portal adalah layanan yang diberikan pelanggan agar dapat mengakses informasi dan content berbasiskan suara dengan menggunakan channel IVR.
		Voice Content Portal	
	COMMERCE	M-Banking	Flexi Mobile Banking adalah layanan transaksi perbankan bagi pelanggan Flexi yang juga merupakan nasabah dari bank tertentu melalui mobile phone. Layanan mobile banking saat ini dapat diakses melalui SMS. Di masa mendatang akan dikembangkan juga akses mobile banking melalui UTK dan USSD. Transaksi perbankan yang dapat dilakukan antara lain cek saldo, cek tagihan, pembayaran tagihan, transfer dana dan informasi.
		FlexiCASH	FlexiCash adalah layanan digital money untuk pelanggan Flexi baik Trendy maupun Classy yang diselenggarakan oleh Telkom dengan bekerjasama dengan Finnet. Pelanggan Flexi dapat menyimpan sejumlah uang dan dapat digunakan untuk bertransaksi baik soft good maupun hard good. Layanan mWallet Flexi ini merupakan layanan mWallet yang menggunakan nomor telepon sebagai account dan merupakan layanan mWallet yang pertama yang ada di Indonesia.

2.3 ROADMAP PRODUK VAS TELKOM FLEXI

Dalam menghadapi perkembangan bisnis yang cenderung akan mengalami kompetisi yang semakin ketat ini, Dewan Direksi Telkom telah menggariskan visi dan misi perusahaan, yaitu :

Visi perusahaan :

“to become a leading Infocom player in the region.”

Misi perusahaan :

“To provide one stop infocom services with excellent quality & competitive price, managing business through best practices, competitive advantages, and synergy.”

Sejalan dengan Visi dan Misi perusahaan, terdapat beberapa kebijakan layanan yang berkaitan dengan *Roadmap* VAS Telkom Flexi adalah sebagai berikut :

1. Visi dan Misi DTF

Visi DTF adalah “Menjadi *The Best Operator Wireless* di Indonesia yang Memberikan Nilai Tinggi Kepada *Stakeholder*” dan salah satu Misi DTF yaitu “Menyediakan layanan telekomunikasi wireless yang inovatif dan berkualitas dengan harga yang terjangkau serta mempertahankan keunggulan *competitive* melalui *value creation* secara berkelanjutan”. Visi dan Misi ini dituangkan dalam *strategic objective* dimana berdasarkan *strategic objectives* DTF pertama yaitu peningkatan revenue, salah satu upaya yang harus dilakukan adalah dengan menggali *new revenue stream* dari VAS dan konten. Sehingga pengembangan *roadmap* layanan VAS sejalan dengan Visi, Misi, dan *Strategic Objective* DTF.

2. INSYNC 2014

Masterplan Service Telkom 2014 yang selanjutnya disebut INSYNC 2014 adalah tahapan rencana kebijakan/pedoman layanan kepada pelanggan Telkom yang akan dilaksanakan secara konsisten dan disiplin oleh semua jajaran terkait di perusahaan Telkom selama kurun waktu 2008 sampai 2014.

Tujuan INSYNC 2014 adalah tersedianya suatu acuan dalam penetapan kebijakan pengembangan layanan-layanan baru, baik pada infrastruktur Wireline maupun *Wireless*, yang akan di disediakan kepada pelanggan dalam kurun waktu tersebut. Untuk keperluan dimaksud, telah ditetapkan target pengembangan layanan kedepan dengan acuan sebagai berikut :

a. Layanan *Voice*

- 1) Layanan *voice* tetap menjadi layanan standar yang ditawarkan terutama untuk melayani permintaan akan komunikasi dasar baik untuk segmen retail maupun bisnis.
- 2) Untuk segmen retail, bentuk layanan menjadi suatu layanan standar berupa komunikasi suara, data kecepatan rendah serta dapat digunakan untuk mengakses konten-konten *narrowband*.
- 3) Sedangkan untuk segmen bisnis layanan *voice* disediakan dan di-*bundling* dengan layanan lain, baik layanan *broadband*, aplikasi dan konten IT walaupun secara selektif masih dapat diberikan dalam bentuk terpisah dari layanan-layanan lain.

b. Layanan *Broadband*

Layanan *broadband* pada tahun 2014 diproyeksikan sudah menjadi layanan yang konvergen untuk segmen retail dengan kecepatan akses mencapai 4 Mbps untuk *downstream* dan 256 kbps untuk *upstream* atau yang setara (tergantung dari platform aksesnya).

- 1) Layanan *broadband* nantinya merupakan layanan yang ditawarkan dengan derajat yang lebih tinggi dari layanan *voice* sehingga diperlukan *upgrade* baik dari jaringan akses maupun *Customer Premises Equipment* (CPE) di sisi pelanggan.
- 2) Di atas kemampuan akses tersebut telah pula diberikan layanan berbentuk *triple play* yang memadukan komunikasi suara, data/internet dan Video.
- 3) Selain itu dengan adanya platform *broadband wireless* dimungkinkan adanya penambahan kemampuan mobilitas sehingga bentuk layanan *broadband* dapat menjadi *quadruple play*.

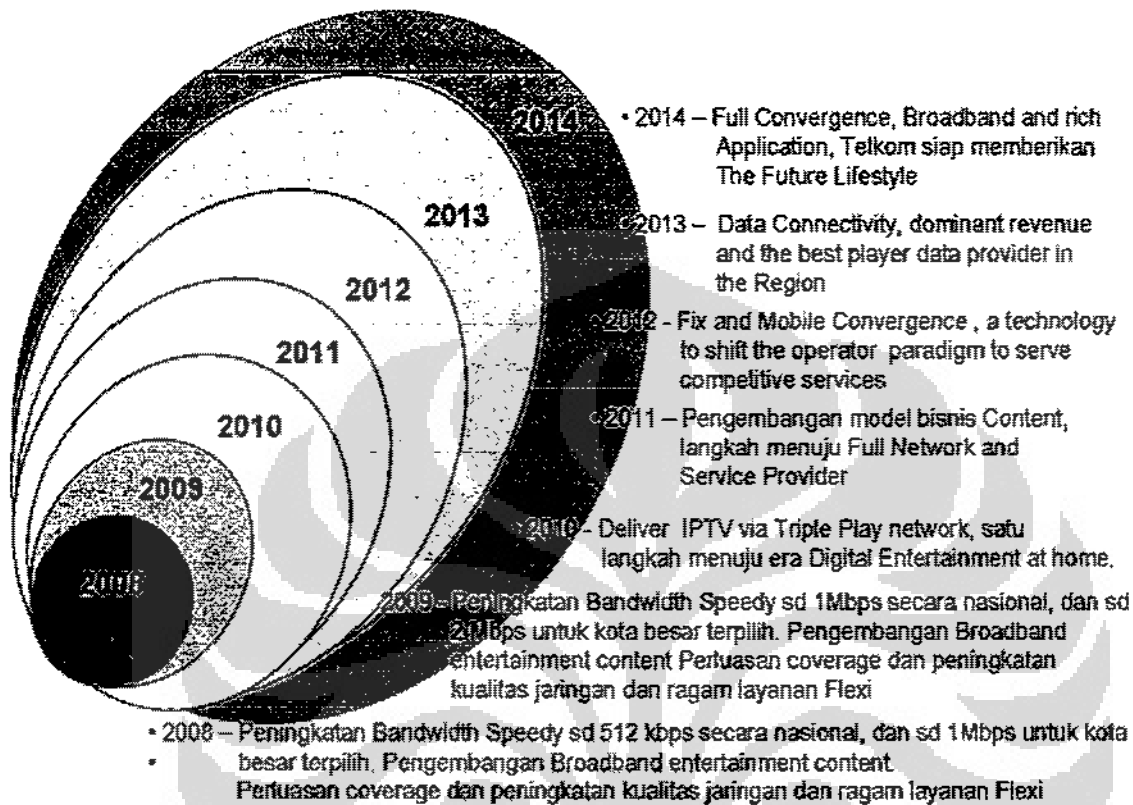
c. Layanan Data dan Internet

- 1) Layanan data dan internet diproyeksikan akan menjadi layanan solusi yang sangat bervariasi baik dari sisi kecepatan maupun variasi layanannya, termasuk layanan *voice* yang dapat menjadi salah satu layanan yang diintegrasikan dalam solusi data dan internet *enterprise*.
- 2) *Range* kecepatan yang diperkirakan akan berkisar antara 64 kbps s.d. 100 Mbps dengan aplikasi umumnya adalah VPN-IP dan internet akses dengan cakupan nasional, regional maupun global.

d. Layanan Aplikasi dan Konten

- 1) Layanan aplikasi dan konten diperkirakan akan menjadi salah satu sumber pendapatan baru bagi operator dan juga tumpuan pendapatan dari para penyedia konten (*content provider*).
- 2) Layanan aplikasi diperkirakan akan memadukan aplikasi komunikasi dengan aplikasi-aplikasi yang mendukung gaya hidup *modern* yang serba cepat dan selalu *on-line* untuk retail dan penggabungan antara aplikasi inti korporasi dengan aplikasi komunikasi sebagai kunci keberhasilan bisnis pelanggan korporasi.
- 3) Layanan konten di sisi lain akan menyediakan konten-konten yang akan menjadi pengisi dari layanan *broadband* yang sudah ada dengan ragam konten yang menjadi tema kehidupan sehari-hari dari pelanggan.

Langkah awal menuju INSYNC 2014 diawali dengan proses transformasi infrastruktur Telkom menuju jaringan *Next Generation Network* (NGN). Dalam jaringan NGN, seluruh informasi (*voice, fax, video* dan *data*) akan dikirimkan secara menyeluruh menggunakan protokol yang berbasis *packet based transport*. Skenario Telkom dari sisi arsitektur dan layanan menuju INSYNC 201 ditunjukkan pada Gambar 2.2.



Gambar 2.2 Skenario Telkom Menuju INSYNC 2014 [21]

Pada tahun 2009, Telkom Flexi diharapkan mampu menjadi *brand image* Telkom sebagai prioritas utama layanan *wireless* bagi masyarakat Indonesia. Evolusi kedepan dari layanan Telkom Flexi diharapkan mampu menghadirkan layanan yang konvergen dalam bentuk *quadruple play*.

Pada tahun 2010, Telkom diharapkan telah mampu menghadirkan layanan *triple play* yaitu layanan IPTV (*Internet Protocol Television*), artinya Telkom telah mampu memberikan akses *broadband* kepada pelanggan – pelanggannya. Diharapkan, kecepatan akses yang diberikan adalah sebesar 2 Mbps terutama di beberapa kota besar di Indonesia.

Pada tahun 2011, Telkom diharapkan mampu mengembangkan infrastruktur *content* yang memadai serta pengembangan kerjasama dengan berbagai macam penyedia *content*. Targetnya adalah Telkom menjadi penyedia VAS terbaik bagi pelanggan.

Pada Tahun 2012, Telkom mulai menyatukan layanan *fixed* dan *mobile* nya menjadi satu kesatuan. Diharapkan dengan konvergensi ini, Telkom mampu mengakomodasi paradigma komunikasi masyarakat Indonesia dan bersaing di era kompetisi bebas. Salah satu tantangan utama di tahun ini adalah pelaksanaan *number portability* dimana penomoran tidak lagi dimiliki operator sehingga diperlukan daya kompetisi yang kuat untuk menarik minat pelanggan. Selain itu, konvergensi ini diharapkan mampu meningkatkan utilitas jaringan *fixed* Telkom ditengah gaya hidup masyarakat yang *going mobile*.

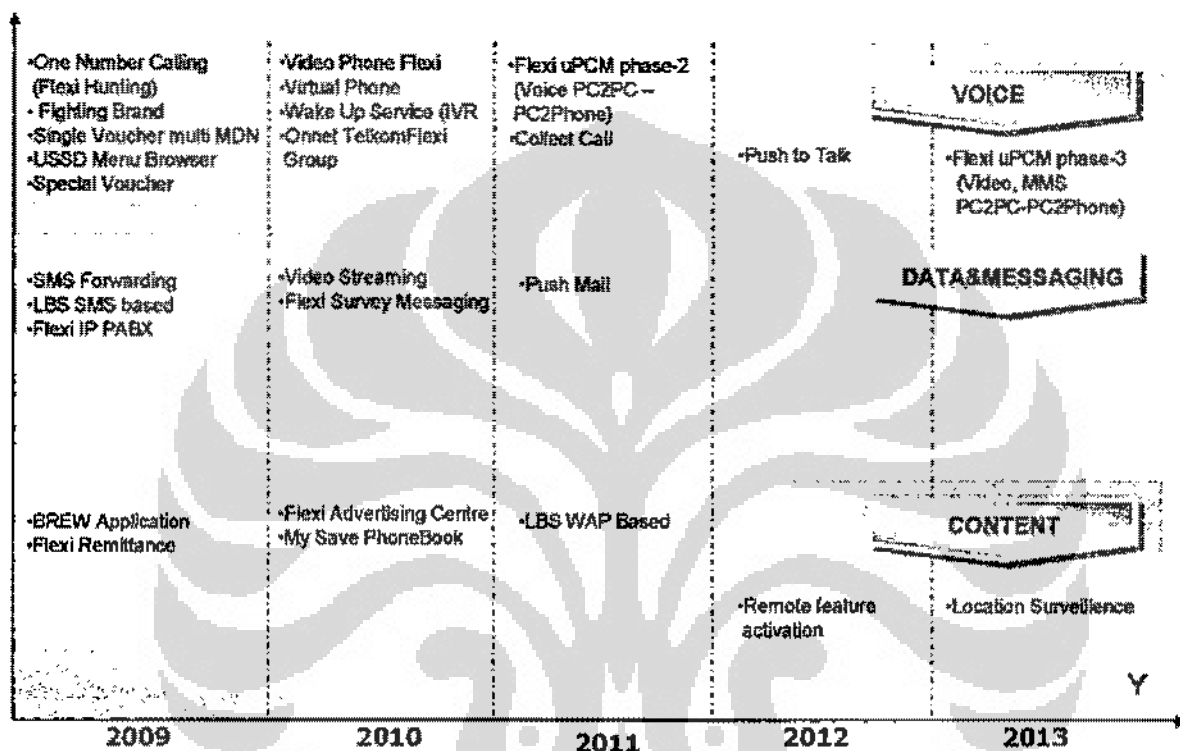
Pada tahun 2013, Telkom diharapkan mampu menjadi *pioneer* dari perubahan paradigma layanan *voice* menuju penggunaan layanan berbasis data untuk segala aktivitas komunikasi. Target di tahun ini adalah mengoptimalkan pendapatan *voice* namun tetap fokus untuk menjadi salah satu penyedia layanan data terbesar di kawasan *region*.

Pada tahun 2014, diharapkan Telkom telah mampu menjadi salah satu kekuatan besar Telekomunikasi di Indonesia dan kawasan *region*. Layanan – layanan yang diberikan dapat diakses kapan saja dan dimana saja (*anytime,, anywhere*) menggunakan perangkat pelanggan apapun sebagai realisasi dari moto Telkom, *your future lifestyle*.

3. GBP (Group Bisnis Plan)

GBP merupakan rencana jangka panjang Perusahaan di tingkat Direktorat yang memuat tentang rencana implementasi dari *Corporate Strategic Scenario* (CSS) dan disusun dalam kerangka 5 (lima) tahun ke depan. Ketentuan dari Keputusan Direksi nomor KD.19/PS150/CTG-20/2004, tanggal 31 Maret 2004, tentang Pola Perencanaan Perusahaan, menyatakan bahwa Direktur yang bertalian mempunyai tugas dan tanggung jawab menetapkan GBP di lingkungan Direktorat nya dan mengkomunikasikannya kepada Unit Kerja di tingkat Direktorat serta Unit Bisnis terkait (saat ini sedang dilakukan penyesuaian

terhadap KD dimaksud). GBP tersebut memuat beberapa kebijakan/ *roadmap* produk pada masing-masing jaringan. *Roadmap* Produk VAS sesuai dengan GBP dapat dilihat pada Gambar 2.3. [25]



Gambar 2.3 *Roadmap* Produk VAS [22]

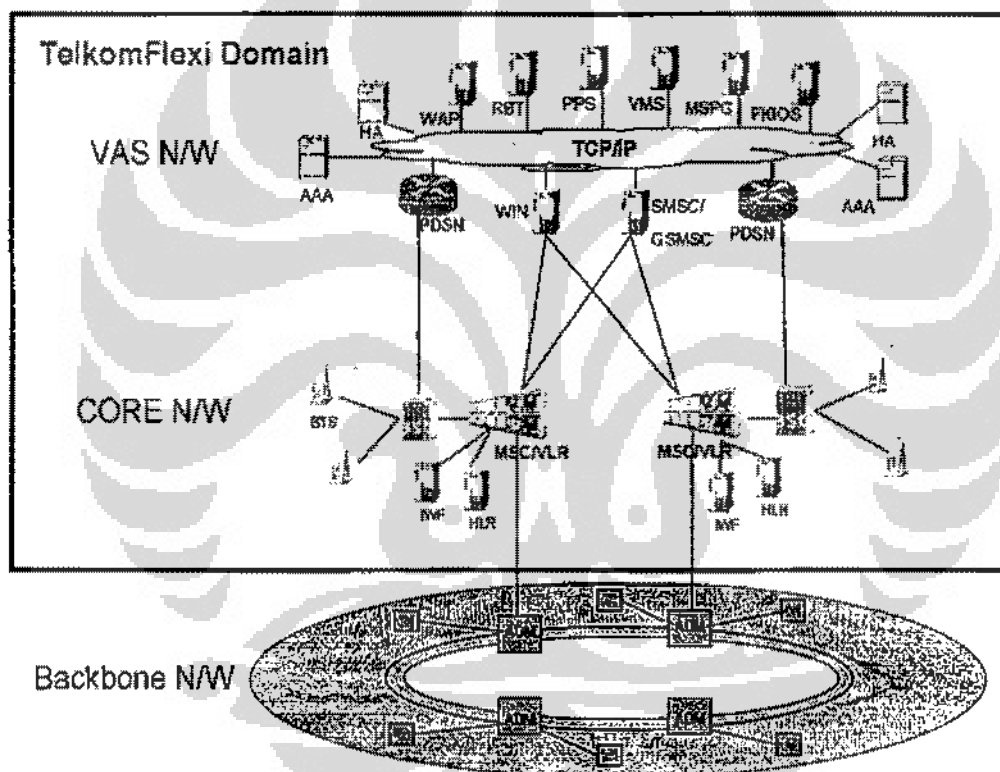
Berdasarkan *roadmap* produk VAS pada Gambar 2.3, dapat dilihat bahwa Telkom Flexi masih fokus pada pengembangan layanan *voice*, sedangkan rencana pengembangan produk data dan konten masih belum beragam. Sehingga diperlukan adanya penyesuaian *roadmap* produk agar visi DTF untuk menjadikan VAS dan konten sebagai *new revenue stream* dapat terwujud.

2.4 TEKNOLOGI DAN AREA LAYANAN VAS TELKOM FLEXI

VAS Flexi menggunakan teknologi yang berbeda untuk setiap layanan dan teknologi ini berasal dari beberapa vendor yang berbeda pula. Jika pada

konfigurasi *Core network* hanya terdiri dari 3 *Network Element* (NE) utama yaitu NSS, BSS, dan PDN, maka VAS Network memiliki lebih banyak jenis NE. Hampir setiap layanan memiliki konfigurasi dan perangkat tersendiri. Sebagai contoh untuk men-*deliver* layanan SMS diperlukan NE yaitu SMSC dan GSMC, untuk layanan RBT diperlukan NE RBT server dan RBT player untuk memutar lagu, dan begitu juga dengan layanan VAS yang lainnya.

VAS Network berada pada *cloud* tersendiri yang berdiri di atas layer *Core Network*. Konfigurasi VAS Network dapat dilihat pada gambar 2.4 [7].



Gambar 2.4 Konfigurasi *Network* Telkom Flexi [7]

Cakupan area untuk layanan VAS Flexi adalah *national wide* yang artinya semua layanan VAS dapat dinikmati oleh semua pelanggan Flexi di seluruh wilayah Indonesia yang sudah terdapat jaringan Flexi.

BAB 3. ANALISIS POTENSI KOMPETITIF VAS TELKOM FLEXI DENGAN MODEL PORTER 5 FORCES

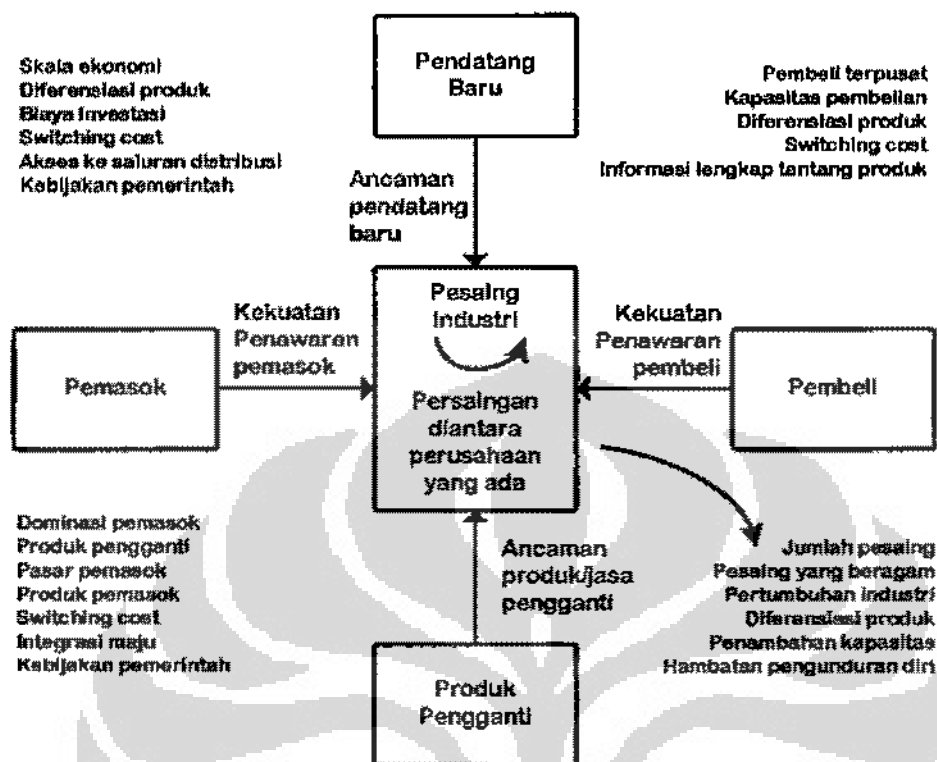
3.1 PEMODELAN PORTER 5 FORCES

Pemodelan Porter 5 *Forces* akan digunakan dalam tesis ini untuk menganalisis struktural industri telekomunikasi dimana layanan VAS Flexi ini dipasarkan sehingga diharapkan dapat memberikan informasi masukan status kompetitif layanan VAS Flexi dalam penentuan strategi bersaing yang sesuai dengan karakteristik produk.

Pemodelan Porter 5 *Forces* dikembangkan pertama kali oleh Michael Porter [23]. Porter 5 *Forces* adalah *tool* yang digunakan untuk menganalisis bagaimana lingkungan yang kompetitif akan berpengaruh terhadap pemasaran suatu produk yang sedang dijalankan. Selain itu juga membantu dalam mengetahui keunggulan posisi kompetisi saat ini dan yang akan dihadapi kemudian. Sehingga perusahaan dapat meningkatkan kekuatan, mengantisipasi kelemahan dan akan menghindari perusahaan dalam pengambilan keputusan yang salah. Secara konvensional *tool* ini dapat digunakan untuk mengidentifikasi apakah suatu produk baru, layanan atau suatu bisnis dapat menghasilkan suatu keuntungan. Tetapi selain itu akan sangat membantu untuk mengerti keseimbangan kekuatan yang berpengaruh dalam situasi bisnis yang sedang dihadapi.

Dalam bukunya yang berjudul “Strategi Bersaing” disebutkan ada lima kekuatan bersaing seperti dapat ditunjukkan pada Gambar 3.1, yaitu :

1. Masuknya pesaing baru
2. Ancaman dari produk pengganti (substitusi)
3. Kekuatan penawaran pembeli
4. Kekuatan penawaran pemasok
5. Persaingan diantara perusahaan yang ada



Gambar 3.1 Lima kekuatan bersaing pada Porter 5 Forces [23]

Pada Gambar 3.1 di atas dapat dilihat bahwa persaingan dalam suatu industri tidak hanya terbatas pada persaingan di antara para pesaing yang ada tetapi gabungan dari kelima kekuatan bersaing itu yang akan menentukan kemampuan perusahaan di dalam suatu industri untuk memperoleh keuntungan.

Pada analisis Porter 5 Forces yang pertama kali dilakukan menentukan siapa saja yang menjadi pemain atau yang berperan dalam industri telekomunikasi kemudian akan dilakukan pemaparan variabel-variabel dan indikator-indikator dari kelima faktor Porter 5 Forces.

3.1.1 ANCAMAN PENDATANG BARU

Pendatang baru akan menambah tingkat kompetisi dalam suatu industri. Masuknya pendatang baru kedalam suatu industri tergantung pada hal-hal berikut:

1. Diferensiasi produk artinya perusahaan mempunyai identifikasi merek dan kesetiaan pelanggan yang disebabkan oleh iklan, pelayanan pelanggan, perbedaan produk atau sekedar karena merupakan perusahaan pertama yang memasuki industri. Diferensiasi menciptakan penghalang untuk masuk ke suatu industri dengan membuat pendatang baru mengeluarkan biaya yang besar untuk mendapatkan pelanggan yang ada.
2. Kebutuhan biaya investasi yang besar menciptakan penghalang untuk masuk ke suatu industri, terutama jika modal tersebut diperlukan untuk biaya periklanan, kegiatan penelitian dan pengembangan.
3. Besarnya biaya yang harus dikeluarkan pendatang baru untuk beralih dari suatu pemasok ke pemasok yang lain akan menciptakan penghalang untuk masuk.
4. Mendapatkan jalur distribusi pelanggan dan jalur pemasok yang tepat adalah tantangan bagi setiap pendatang baru. Terutama apabila pesaing telah terikat dengan jalur distribusi yang ada, sehingga terkadang pendatang baru harus menciptakan jalur distribusi yang benar-benar baru.
5. Pelanggan yang memiliki loyalitas terhadap produk akan terus menggunakan produk dari industri. Sehingga apabila pelanggan loyal untuk menggunakan produk dari MNO tertentu maka akan menciptakan penghalang untuk masuknya pendatang baru.
6. Kebijakan-kebijakan pemerintah dalam penyelenggaraan jaringan bisa merupakan salah satu hambatan untuk masuk.

3.1.2 ANCAMAN PRODUK ATAU JASA PENGGANTI

Ancaman dari produk pengganti akan dipengaruhi oleh sumber tekanan sebagai berikut:

1. Adanya produk atau jasa pengganti akan membatasi jumlah laba potensial yang akan didapat dari suatu industri.
2. Layanan produk pengganti. Semakin lengkap layanan yang dimiliki produk atau jasa pengganti menjadi ancaman bagi suatu produk yang ditawarkan.

3. Makin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat pembatasan laba dari suatu industri. Produk pengganti yang perlu mendapatkan perhatian besar adalah produk yang mempunyai kecenderungan untuk memiliki harga atau kualitas yang lebih baik daripada produk industri atau dihasilkan oleh industri yang berlaba tinggi.
4. Produk pengganti mudah didapatkan. Apabila produk pengganti mudah didapatkan dipasaran maka akan meningkatkan ancaman untuk masuknya produk atau jasa pengganti.
5. Biaya beralih pemasok (*switching cost*) rendah sehingga pembeli mudah beralih ke produk pengganti.
6. Loyalitas pelanggan yang rendah mengakibatkan pembeli akan beralih ke produk pengganti.

3.1.3 KEKUATAN PENAWARAN PEMBELI

Daya tawar pembeli pada industri berperan dalam menekan harga untuk turun, serta memberikan penawaran dalam peningkatan kualitas ataupun layanan lebih, dan membuat kompetitor saling bersaing satu sama lain. Pembeli memiliki daya tawar yang kuat apabila memenuhi beberapa hal sebagai berikut :

1. Kelompok pembeli terpusat atau membeli dalam jumlah besar. Jika sebagian besar hasil penjualan merupakan pembelian dari suatu pembeli tertentu. Hal ini akan mempertinggi posisi pembeli tersebut dalam industri.
2. Produk yang dibeli merupakan bagian dari suatu biaya atau pembelian dengan jumlah yang cukup besar. Sehingga pembeli cenderung mencari harga yang lebih menguntungkan sehingga akan menggunakan dananya untuk melakukan pembelian secara selektif.
3. Produk yang dibeli adalah produk standar atau tidak terdiferensiasi, sehingga pembeli yakin akan menemukan penjual alternatif yang memberikan penawaran lebih baik.
4. Pembeli menghadapi *switching cost* yang kecil. Hal ini salah satunya dialami apabila *switching cost* ditanggung oleh penjual.

5. Pembeli mendapatkan laba kecil sehingga ada keinginan yang besar untuk menekan biaya.
6. Pembeli menunjukkan keinginan untuk melakukan integrasi balik. Jika pembeli sudah terintegrasi dengan industri maka ada keinginan untuk melakukan integrasi balik yaitu memperluas jaringan pemasok.
7. Kualitas produk industri penting bagi pembeli. Apabila kualitas produk industri sangat penting bagi pembeli maka akan meningkatkan kekuatan tawar menawar pembeli.
8. Pembeli mempunyai informasi lengkap mengenai suatu produk. Seperti informasi tentang permintaan, harga pasar yang aktual, dan bahkan biaya yang dikeluarkan penjual sehingga posisi tawar-menawar menjadi lebih kuat.

3.1.4 KEKUATAN PENAWARAN PEMASOK

Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar-menawar terhadap pembeli dalam industri dengan cara menaikkan harga atau menurunkan kualitas produk atau jasa yang dibeli. Kondisi-kondisi yang membuat posisi pemasok kuat cenderung menyerupai kondisi yang membuat pembeli kuat. Pemasok memiliki posisi yang kuat apabila :

1. Pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terpusat pada industri dimana mereka menjual. Pemasok yang menjual pada pembeli yang terfragmentasi biasanya akan dapat mempengaruhi harga, kualitas, serta syarat-syarat penjualan.
2. Tidak terdapat produk pengganti lain yang dijual pada suatu industri.
3. Industri bukan satu-satunya tempat pemasok menjual produknya. Apabila suatu industri bukan merupakan pelanggan utama dari suatu pemasok maka kecenderungan pemasok dapat memaksakan kekuatannya pada industri tersebut.
4. Produk pemasok sangat penting demi keberhasilan proses pembuatan atau kualitas dari produk yang dihasilkan pembeli.
5. Kelompok pemasok melakukan integrasi maju pada suatu industri.

6. Tidak adanya kebijakan pemerintah dalam membatasi perilaku pemasok. Pemerintah juga mempengaruhi posisi industri dengan produk pengganti melalui regulasi, subsidi, dan lain-lain.

3.1.5 PERSAINGAN DI ANTARA PERUSAHAAN YANG ADA

Kompetitor dalam hal ini adalah pemain yang menghasilkan serta menjual produk sejenis, yang akan bersaing dalam memperebutkan *market share* pasar. Intensitas persaingan akan tinggi apabila :

1. Jumlah pesaing yang seimbang. Banyaknya pemain dengan kekuatan masing-masing tentu saja akan meningkatkan intensitas persaingan dalam kompetisi.
2. Pesaing yang beragam. Pesaing mempunyai strategi beragam, asal-usul, karakteristik serta tujuan dan strategi bersaing yang berlainan.
3. Pertumbuhan industri yang lambat, akan mengubah persaingan menjadi ajang perebutan pangsa pasar untuk perusahaan-perusahaan yang ingin melakukan ekspansi.
4. Kurangnya diferensiasi produk. Ketika suatu produk atau jasa dipandang sebagai komoditas, maka pilihan oleh pembeli banyak didasarkan atas harga dan pelayanan, dan desakan untuk persaingan harga dan pelayanan yang tajam dapat terjadi.
5. Biaya beralih pemasok (*switching cost*) rendah.
6. Hambatan pengunduran diri yang tinggi. Hambatan pengunduran diri adalah faktor-faktor ekonomi, strategis, dan emosional yang membuat perusahaan tetap bersaing dalam bisnis meskipun memperoleh laba atas investasi yang rendah atau bahkan negatif.

Setelah melakukan identifikasi terhadap seluruh tekanan dari masing-masing komponen, berikutnya adalah melakukan perhitungan kekuatan dari setiap tekanan menggunakan data yang ada. Potensi keuntungan kompetitif akan tinggi bila akumulasi dari setiap tekanan tersebut pada masing-masing faktor adalah rendah.

3.2 IDENTIFIKASI PESAING DALAM INDUSTRI

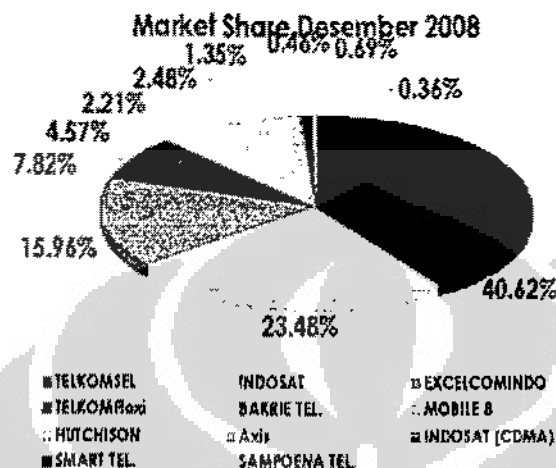
Dalam analisis Porter 5 Forces yang pertama kali dilakukan adalah mengidentifikasi pemain dalam industri untuk mengetahui pesaing Telkom Flexi. Pesaing Telkom Flexi adalah operator seluler di Indonesia baik GSM maupun CDMA karena operator seluler ini pasti memiliki layanan VAS, yaitu Telkomsel, Indosat, Excelcomindo, Bakrie Telecom, Mobile-8, Hutchison, Axis, Smart Telecom, Sampoerna Telecom, dan StarOne. Tabel 3.1 menunjukkan hasil identifikasi pesaing VAS Flexi.

Tabel 3.1 Penyelenggara VAS [10][24-33]

OPERATOR	PRODUK VAS		
FLEXI	VOICE PLATFORM	DATA & MESSAGING PLATFORM	CONTENT & GATEWAY PLATFORM
	COMBO New Community (CUG) Voice Mail Service Ring Back Tone (FlexiTone) Background Music (FlexiSong) Flexi Transfer FlexiHunting Flexiextension Plus Extend Me Flexi Conference (uPCM)	SMS Regular Voice SMS Long SMS SMS Internasional Flexi Mills SMS Broadcast PDN Volume Based PDN Time Based	SMS Premium SMS Melodi SMS Color SMS Menu FlexiLAND FlexiCruiser FlexiLAND Voice Content Portal M-Banking FlexiCASH
TELKOMSEL	VOICE PLATFORM	DATA & MESSAGING PLATFORM	CONTENT & GATEWAY PLATFORM
	CUG Veronica NSP 1212 Transfer Pulsa Telkomsel Call Me Colloct Call Multiparty calling Telkomsel EMO Video Call	SMS Long SMS SMS Internasional SMS Broadcast SMS GIFT MMS ChatBox GPRS EDGE Farids (Fax & Aircas Data) BlackBerry Internet Services Telkomsel Pelindung Dataku	SMS Premium SMS Chatting Web 2 Gms SMS Ma WAP Simpelzone, genAsik Single Banking m-ATM m-ATM Bersama SMS Banking T-Cash USSD Menu Browser
INDOSAT	VOICE PLATFORM	DATA & MESSAGING PLATFORM	CONTENT & GATEWAY PLATFORM
	Voice Mail Service I-ring Transfer Pulsa Pay for Me Conference Call Video Call	SMS I-Say Long SMS SMS Internasional I-Mills SMS Broadcast MMS GPRS 3G BlackBerry My Backup	SMS Premium i-sms warna i-Chatting I-Idan WAP i-moffs Indosat Community M-Banking Dompetku USSD Menu Browser I-Menu *123# LBS

EXCELCOMINDO	VOICE PLATFORM	DATA & MESSAGING PLATFORM	CONTENT & GATEWAY PLATFORM
 [img.kawan.lua]	XL Komunitas Voice Mail Plus Missed Call Alert Notify Me XL RBT Bagl Pulsa Hubungi Aku Multiparty calling Video Call	SMS Voice SMS Long SMS SMS Internasional SMS Group SMS Broadcast MMS GPRS 3G Data & Fax Blackberry XL Mobile Mail	SMS Premium SMS Chat WAP XL Life Portal XL Smile M-Banking USSD Menu Browser LBS
AXIS	VOICE PLATFORM	DATA & MESSAGING PLATFORM	CONTENT & GATEWAY PLATFORM
	AXIS Akrab Ring Back Tone Conference Call Video Call	SMS SMS Internasional MMS GPRS 3G	SMS Premium
WTCOMISN	VOICE PLATFORM	DATA & MESSAGING PLATFORM	CONTENT & GATEWAY PLATFORM
	Kotak Suara Miss Call Alert Notify Me RBT Transfer Kredit Conference Call Video Call	SMS SMS Internasional MMS Instant Messaging GPRS 3G	SMS Premium SMS Color SMS Facebook Music Portal Location Surveillance
FREN	VOICE PLATFORM	DATA & MESSAGING PLATFORM	CONTENT & GATEWAY PLATFORM
	Kompak Voice Mail RingGo	SMS M-Talk SMS Internasional Fren Miles Fren Dataku	B-Live
SMART	VOICE PLATFORM	DATA & MESSAGING PLATFORM	CONTENT & GATEWAY PLATFORM
	Conference Call	SMS SMS Internasional Internet	SMS Premium
CERIA	VOICE PLATFORM	DATA & MESSAGING PLATFORM	CONTENT & GATEWAY PLATFORM
	Nada Sambung Ceria	SMS	SMS Premium SMS Promosi
STARONE	VOICE PLATFORM	DATA & MESSAGING PLATFORM	CONTENT & GATEWAY PLATFORM
	StarOne Community Ring Transfer Pulsa	SMS StarOne Internet	SMS Premium
ESIA	VOICE PLATFORM	DATA & MESSAGING PLATFORM	CONTENT & GATEWAY PLATFORM
	Esia GoGo hi-5 Voice Mail Nada Sambung Transfer Pulsa	SMS DV8.00 SMS Internasional SMS Rp.1/Karakter Internet Music Messaging	SMS Premium WAP myesia.com SMS Banking Mobile Cash BREW

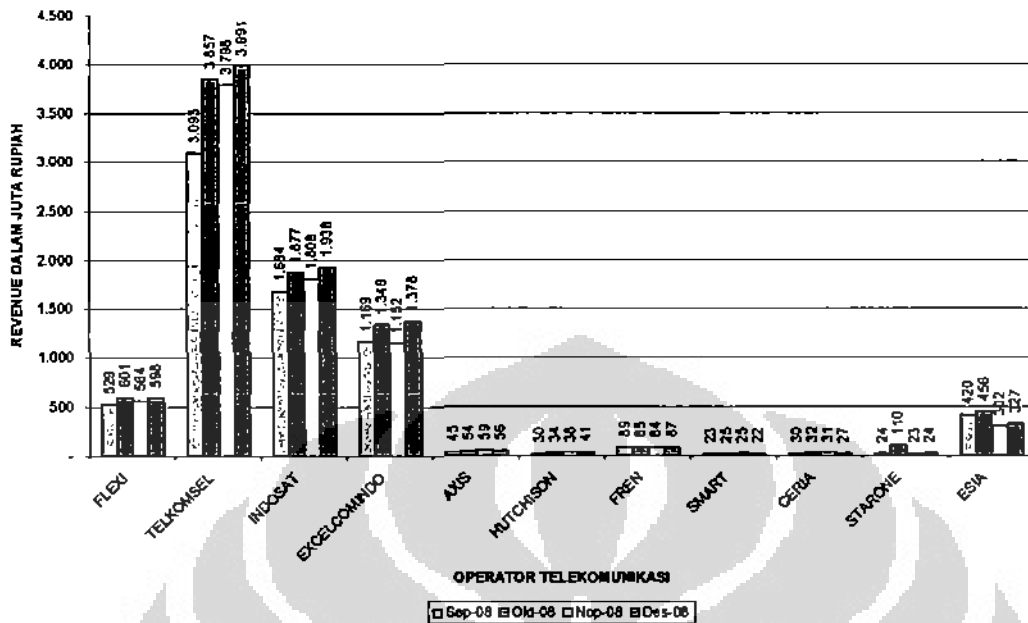
Posisi *market share* Flexi terhadap 11 operator seluler di Indonesia pada Tabel 3.1 adalah 7,82% dan menduduki posisi ke-4 setelah Telkomsel, Indosat dan XL [35]. Gambar 3.2 menunjukkan posisi *market share* operator di Indonesia.



Gambar 3.2 *Market Share* Operator Telekomunikasi Indonesia [35]

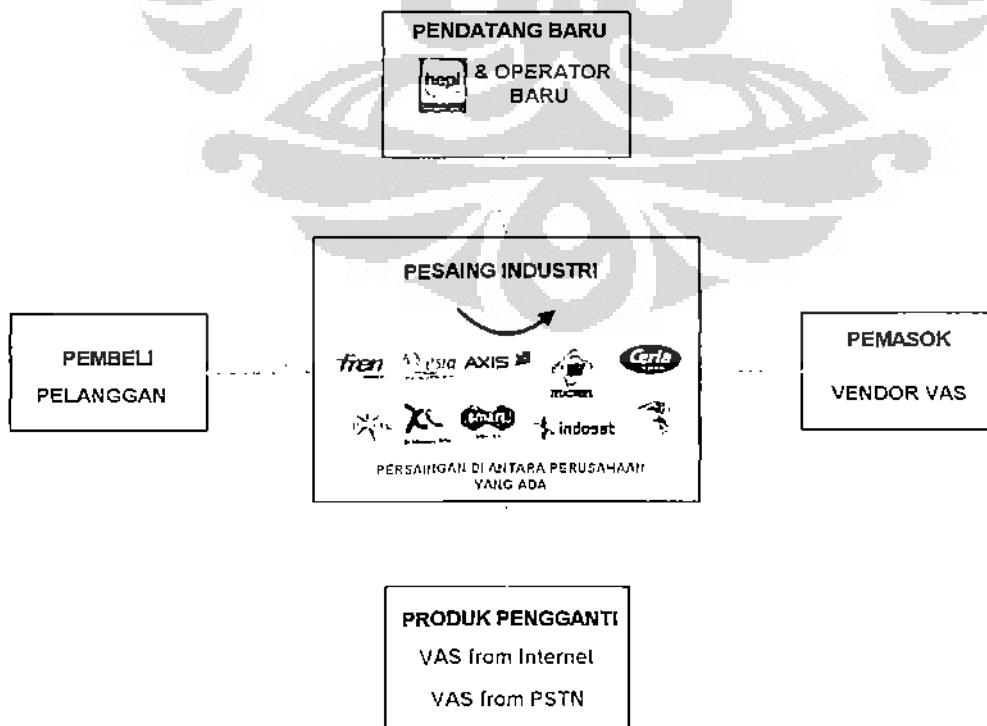
Gambar 3.2 di atas mengilustrasikan 11 operator seluler baik GSM maupun CDMA di Indonesia berdasarkan urutan persentase *market share* dari terbesar sampai terkecil, yaitu Telkomsel dengan *market share* sebesar 40,62% disusul oleh Indosat sebesar 23,48%, Exelcomindo 15,96%, Flexi 7,85%, Bakrie Telecom 4,57%, Hutchison 2,48%, Mobile 8 2,21%, Axis 1,35%, Smart Telecom 0,69%, Indosat (CDMA) 0,46%, dan Sampoerna Telecom 0,36%.

Revenue Telkom Flexi dalam catur wulan III 2008 yaitu mulai bulan September 2008 sampai Desember 2008 adalah sebesar 14,7 Milyar rupiah dan merupakan operator dengan *revenue* terbesar keempat setelah Telkomsel, Indosat, dan Exelcomindo seperti dapat dilihat pada Gambar 3.3.



Gambar 3.3 *Revenue* Operator Telekomunikasi Catur Wulan III 2008 [35]

Setelah diketahui pemain dalam lingkungan industri VAS, maka tahapan selanjutnya dari analisis potensi kompetitif VAS Flexi adalah pendefinisian peran sesuai dengan model Porter 5 *Forces* sesuai Gambar 3.4.



Gambar 3.4 Pendefinisian peran model Porter 5 *Forces*

Gambar 3.4 mengilustrasikan peran sesuai dengan pemodelan Porter 5 *Forces* sebagai berikut:

1. Pendaatang baru didefinisikan di sini adalah operator baru yang akan masuk ke dalam industri telekomunikasi Indonesia.
2. Produk pengganti adalah produk VAS dari layanan internet maupun PSTN yang serupa dengan VAS Flexi tetapi memiliki *platform* teknologi yang berbeda.
3. Pembeli adalah pelanggan sebagai pengguna layanan, dapat merupakan pelanggan yang baru akan menggunakan layanan, maupun pelanggan layanan Flexi yang sudah ada.
4. Pemasok adalah *vendor* penyedia perangkat bagi layanan VAS baik yang berupa *handset* / terminal bagi pelanggan atau perangkat *Network Element*.
5. Persaingan dalam industri VAS disini adalah persaingan antar operator yang ada dalam industri telekomunikasi di Indonesia.

3.3 IDENTIFIKASI FAKTOR TEKANAN DAN ASUMSI

3.3.1 Variabel dan Indikator Faktor Tekanan

Pada analisis potensi kompetitif layanan VAS Flexi akan dibahas setiap variabel dan indikator-indikator spesifik terkait yang berpengaruh menjadi sumber tekanan dalam industri VAS di Indonesia. Adapun variabel dan indikator sumber tekanan model Porter 5 *Force* ditunjukkan pada Tabel 3.2.

Tabel 3.2 Variabel dan Indikator Sumber Tekanan Model Porter 5 *Forces*

Ancaman Pendaatang Baru (<i>Threat of new entrants</i>)		
No	Variabel	Indikator
1	Diferensiasi produk	- Produk dari pendaatang baru memiliki diferensiasi terhadap produk eksisting
2	Biaya Investasi	- Pendaatang baru memerlukan biaya investasi yang tidak besar untuk meluncurkan layanan VAS - <i>Payback</i> dari investasi menarik
3	Biaya beralih pemasok	- Biaya beralih pemasok rendah
4	Akses ke saluran distribusi	- Mudah mendapatkan pemasok - Mudah mendapatkan jalur distribusi ke pelanggan
5	Loyalitas Pelanggan	- Loyalitas pelanggan rendah
6	Kebijakan pemerintah	- Pemerintah tidak mendukung tumbuhnya layanan VAS

Ancaman Produk Pengganti (<i>Threat of substitutes</i>)		
No	Variabel	Indikator
1	Produk pengganti	- Ada produk pengganti
2	Layanan produk pengganti	- Fitur layanan produk pengganti lengkap
3	Tarif produk pengganti	- Tarif produk PSTN murah Tarif produk internet
4	Ketersediaan produk pengganti	- Produk pengganti mudah didapatkan
5	Biaya beralih pemasok	- Biaya beralih pemasok rendah
6	Loyalitas pelanggan	- Pelanggan tidak loyal terhadap produk
Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli (<i>Bargaining power of buyers</i>)		
No	Variabel	Indikator
1	Pembeli terpusat	- Pembelian produk dilakukan oleh kelompok pembeli terpusat
2	Kapasitas pembelian	- Pembelian produk merupakan pengeluaran yang besar dari pembeli
3	Diferensiasi produk	- Kurangnya diferensiasi produk yang dibeli dari industri
4	Biaya beralih pemasok	- Biaya beralih pemasok rendah
5	Orientasi biaya	- Pembeli cenderung menekan biaya telekomunikasi
6	Integrasi balik	- Pembeli mempunyai keinginan untuk melakukan integrasi balik
7	Kualitas produk	- Kualitas produk industri mempengaruhi minat pembeli
8	Informasi tentang produk	- Pembeli memiliki informasi yang lengkap tentang produk yang dibeli
Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok (<i>Bargaining power of supplier</i>)		
No	Variabel	Indikator
1	Dominasi pemasok	- Pemasok perangkat layanan didominasi oleh beberapa perusahaan terpusat
2	Produk pengganti	- Tidak terdapat produk pemasok pengganti
3	Pasar pemasok	- Industri bukan merupakan pelanggan yang penting bagi kelompok pemasok - Industri bukan merupakan pasar potensial bagi pemasok
4	Kualitas produk pemasok	- Kualitas produk pemasok sangat penting bagi operator jasa layanan VAS
5	Integrasi maju	- Pemasok melakukan integrasi maju
6	Kebijakan pemerintah	- Pemerintah mendukung masuknya pemasok - Pemerintah mendukung berkembangnya pemasok
Pertandingan di antara Perusahaan Eksisting (<i>Rivalry among competitors</i>)		
No	Variabel	Indikator
1	Jumlah pesaing	- Jumlah pesaing yang seimbang - Pesaing yang beragam
2	Pertumbuhan industri	- Pertumbuhan industri yang lambat
3	Diferensiasi produk	- Kurangnya diferensiasi produk
4	Biaya beralih pemasok	- Biaya beralih pemasok rendah
5	Hambatan pengunduran diri	- Hambatan pengunduran diri dari industri yang tinggi

3.3.2 Asumsi

Asumsi pembobotan yang akan digunakan untuk membantu menganalisis indikator dari setiap variabel pada Tabel 3.2 adalah sebagai berikut:

1. Untuk kesesuaian indikator – indikator dengan industri telekomunikasi saat ini, maka hasilnya adalah:
 - 1 : apabila sesuai dengan kondisi pada indikator
 - 0 : apabila tidak sesuai dengan kondisi pada indikator
2. Untuk pembobotan tekanan, dilakukan persentase rata-rata indikator yang sesuai yaitu yang memiliki nilai 1 terhadap keseluruhan jumlah indikator dalam suatu tekanan, maka tekanan akan diberi nilai sebagai berikut :

LOW : 0 - 33,33%

MEDIUM : 33,34% - 66,66%

HIGH : 66,67% - 100 %

Situasi tekanan dari setiap kekuatan akan menunjukkan potensi kompetitif yang dimiliki dari layanan VAS Flexi yang menjadi objek analisis.

3.4 ANALISIS

3.4.1 Ancaman Pendetang Baru

3.4.1.1 Diferensiasi Produk


Dengan adanya diferensiasi produk dari suatu layanan akan mengurangi ancaman dari pendatang baru.

Kondisi :

Diferensiasi produk VAS sangat sulit dicapai oleh operator telekomunikasi karena masing-masing operator berlomba-lomba menawarkan produk dan program-program pemasaran yang menarik. Dari Tabel 3.1 dapat diketahui berbagai macam produk VAS yang ditawarkan oleh operator telekomunikasi eksisting. Jika diandingkan dengan produk VAS yang ditawarkan oleh Hepi sebagai operator FWA pendatang baru dapat dilihat bahwa layanan VAS yang

ditawarkan oleh Hepi tidak memiliki diferensiasi produk terhadap layanan VAS yang disediakan oleh operator eksisting dan bahkan jumlah layanan VAS yang disediakan oleh Hepi lebih sedikit jika dibandingkan dengan jumlah layanan VAS yang disediakan oleh operator eksisting. Produk VAS yang ditawarkan oleh Hepi dapat dilihat pada Tabel 3.3.

Tabel 3.3 Produk VAS Hepi [34]

OPERATOR	PRODUK VAS		
	VOICE PLATFORM	DATA & MESSAGING PLATFORM	CONTENT & GATEWAY PLATFORM
	RingGo	SMS	SMS Premium B-Live

Pada Tabel 3.3 di atas dapat dilihat bahwa sampai saat ini Hepi baru mengeluarkan produk-produk VAS seperti RBT, SMS Premium dan BREW. Produk-produk yang ditawarkan oleh Hepi bukan merupakan produk VAS baru yang memiliki diferensiasi sehingga *positioning* Hepi sebagai pendatang baru bukan merupakan ancaman yang besar bagi operator eksisting.

Walaupun teknologi dengan platform yang baru seperti WIMAX atau LTE yang kemungkinan akan diimplementasikan di Indonesia di masa yang akan datang dapat mendukung perkembangan layanan VAS bahkan mungkin dengan adanya teknologi ini dapat tercipta jenis layanan VAS baru sehingga menimbulkan adanya diferensiasi untuk industri VAS, namun pada kenyataannya sampai dengan saat ini belum ada operator baru yang menggunakan teknologi ini. Sehingga dari uraian dapat disimpulkan bahwa produk yang ditawarkan oleh pendatang baru adalah produk yang standar atau tidak terdiferensiasi, seperti ditabulasikan pada Tabel 3.4.

Tabel 3.4 Variabel ancaman pendatang baru – diferensiasi produk

Variabel	Indikator	Nilai
Diferensiasi produk	- Produk dari pendatang baru memiliki diferensiasi terhadap produk eksisting	0

3.4.1.2 Investasi

Pada variabel ini terdapat dua indikator yaitu besarnya biaya investasi yang harus dikeluarkan dan waktu pencapaian *cash flow* positif. Kecilnya biaya investasi yang dibutuhkan dan waktu pencapaian *cashflow* yang cepat akan meningkatkan ancaman masuknya pendatang baru.

Kondisi :

Untuk membangun suatu operator *mobile* relatif membutuhkan biaya investasi yang lebih rendah dibandingkan dengan kebutuhan investasi perusahaan lain dalam industri telekomunikasi seperti perusahaan manufaktur pemasok (*vendor*). Pada Tabel 3.5 ditunjukkan besarnya biaya investasi telepon tetap dan bergerak berdasarkan analisis yang dilakukan BAPPENAS tahun 1999, terlihat bahwa investasi untuk satu satuan sambungan telepon bergerak lebih murah apabila dibandingkan telepon tetap.

Tabel 3.5 Biaya Satuan Investasi [36]

No.	Sektor	Unit Investasi
1	Jalan (NP)	Rp 2,8 miliar untuk pembangunan jalan aspal baru per km
2	Jalan (Kab/Kota)	Rp 1,4 miliar untuk pembangunan jalan aspal baru per km
3	Lastrik	US\$ 1,5 juta untuk peningkatan kapasitas pembangkitan listrik per MW, termasuk biaya jaringan transmisi utama dan gardu
4	Telepon (Fixed)	US\$ 1.000 untuk penambahan 1 SST main line.
5	Telepon (Mobile)	US\$ 400 untuk penambahan 1 subscriber line yang baru.
6	Air Minum	Rp 600 ribu untuk pemberian akses baru per kapita
7	Sanitasi	Rp 400 ribu untuk pembangunan sarana sanitasi baru per kapita

Sumber: Fay, 1999 dan analisis staf BAPPENAS.

Telah dikategorikan sebelumnya bahwa pendatang baru dapat menjadi ancaman bagi layanan VAS Telkom Flexi adalah layanan VAS dari Hepi yang merupakan layanan FWA baru dari mobile-8 dan operator-operator baru yang mungkin akan muncul di Indonesia baik yang menggunakan teknologi GSM, CDMA, Wimax, maupun teknologi lainnya.

Layanan VAS merupakan layanan tambahan bagi suatu operator yang tujuannya adalah untuk melengkapi layanan utama dan dapat dijadikan faktor pendukung untuk menarik minat pembeli agar menjadi pelanggan operator tersebut. Untuk memberikan layanan VAS kepada pelanggan, operator harus

membangun infrastruktur VAS dan menyediakan aplikasi beserta *channel provisioning* nya.

Bagi suatu operator untuk membangun infrastruktur VAS melalui penyediaan perangkat VAS bukanlah suatu investasi yang sangat besar karena selain menggunakan biaya *Capital Expenditure* (CAPEX) operator dapat menggunakan model bisnis lain yaitu melalui *revenue share* atau *managed service*. Investasi untuk perangkat VAS baik melalui biaya CAPEX maupun *revenue share* memiliki waktu pencapaian untuk pengembalian modal yang relatif tidak terlalu lama.

Sebagai contoh adalah penyediaan perangkat VAS RBT. Berdasarkan kajian singkat yang telah dilakukan Telkomsel terhadap layanan RBT Telkomsel yaitu NSP1212 baik melalui penyediaan dengan biaya CAPEX maupun metode *revenue share* didapatkan biaya yang dikeluarkan tidaklah besar jika dibandingkan *revenue* yang diperoleh oleh Telkomsel setiap bulan dan waktu pengembalian modal relatif singkat. Berikut akan dijelaskan analisa investasi untuk layanan VAS RBT:

1. Investasi RBT dengan model pembiayaan CAPEX

a. Investasi

Perhitungan CAPEX untuk sistem NSP ditabulasikan pada Tabel 3.6.

Tabel 3.6 CAPEX sistem NSP [37]

Item	Harga @	Jumlah	Total Harga	Keterangan
RBT Server	2.155.444 US\$	1 set	2.155.444 US\$	Termasuk lisensi untuk 2jt sub.
RBT Player	170.000 US\$	27 set	4.590.000 US\$	
Lisensi	0,78 US\$	4 juta	3.120.000 US\$	
Total			9.865.444 US\$	

Jika 1 US\$ = Rp. 9.300, maka total CAPEX adalah Rp. 91.748.629.200

b. OPEX

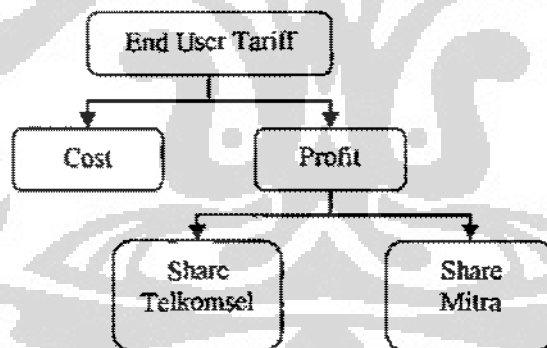
OPEX setiap bulan adalah sebagai berikut :

- 1) Maintenance : Rp. 764.571.910
- 2) Daya : Rp. 24.236.471
- 3) Transmisi : Rp. 2.309.200.000
- 4) Marketing : Rp. 1.500.000.000

Sehingga total OPEX adalah Rp 4.598.008.381

c. Pendapatan

Harga konten NSP mengandung tiga unsur utama yaitu : *Cost*, *share* Untuk Telkomsel dan *share* untuk CP. Besaran *Cost* pada setiap tarif *end user* selalu sama, sedangkan *share* untuk Telkomsel dan CP berbeda-beda sesuai kesepakatan antara Telkomsel dengan mitra penyedia konten, seperti ditunjukkan pada Gambar 3.5.



Gambar 3.5 Diagram struktur tarif [37]

Pendapatan layanan NSP setiap bulan adalah sebagai berikut :

- 1) *Revenue Total* : Rp. 39.899.860.697
- 2) *Share Telkomsel* : Rp. 25,095,060,928
- 3) *Share Mitra content* : Rp. 14.788.067.475
- 4) *Bearer cost* : Rp. 6.425.158,305

Dengan memperhitungkan CAPEX dan OPEX diperoleh perhitungan sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
\text{Profit} &= (\text{Cost} + \text{Share Telkomsel}) - \text{OPEX} \\
&= (6.425.158.308 + 25.095.060.928) - 4.598.008.381 \\
&= 31.520.219.235 - 4.598.008.381 \\
&= 26.922.210.854
\end{aligned}$$

Sehingga keuntungan layanan NSP yang diperoleh Telkomsel setelah dikurangi OPEX adalah **Rp. 26,922,210,854 per bulan.**

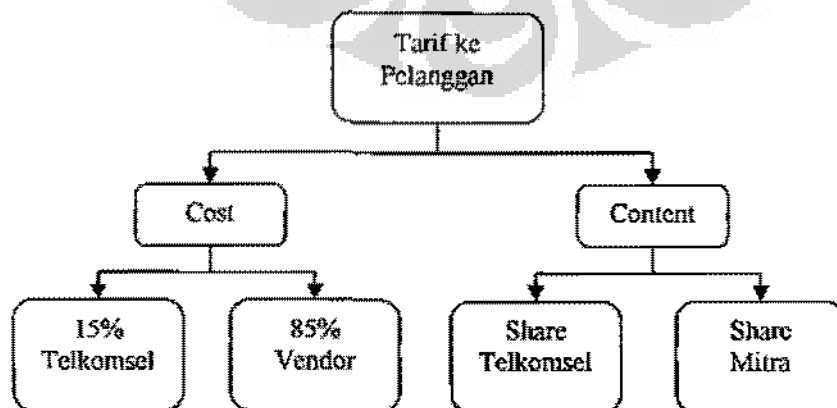
$$\begin{aligned}
\text{BEP} &= \text{CAPEX} \div \text{Profit} \\
&= 91.748.629.200 \div 26.922.210.854 \\
&= 3,4
\end{aligned}$$

Sehingga BEP akan terjadi pada bulan ke-4 (tanpa memperhitungkan inflasi, kenaikan tarif)

Pendapatan bersih Telkomsel untuk 2 tahun **Rp. 538,193,033,160**

2. Investasi RBT dengan model *revenue share*

Model bisnis ini memberlakukan kerjasama antara Telkomsel dengan *vendor* penyedia sistem dan mitra penyedia konten. Kerja sama antara Telkomsel dengan mitra penyedia konten dituangkan dalam bentuk perjanjian dengan model pembagian keuntungan seperti pada investasi CAPEX sedangkan Kerja sama antara Telkomsel dan *Vendor* penyedia sistem dapat dilakukan dengan skema pembagian keuntungan dari pendapatan tetap. Dengan kondisi ini maka tidak ada CAPEX di sisi Telkomsel dan OPEX untuk Telkomsel relatif lebih kecil. Model kerja sama Telkomsel dengan *vendor* penyedia sistem ditunjukkan pada Gambar 3.6.



Gambar 3.6 Model kerjasama dengan *vendor* penyedia sistem [37]

Simulasi perhitungan *profitability* dengan model *revenue share* ditabulasikan pada Tabel 3.7.

Tabel 3.7 Perhitungan model *revenue share* [37]

		Nilai	Keterangan
BEBAN			
A	CAPEX <i>Vendor</i>	Rp. 43.912.840.440	Lebih murah karena tdk termasuk lisensi dan profit margin
B	OPEX <i>Vendor</i>	Rp. 2.868.636.808	Per bulan
C	OPEX Telkomsel	Rp. 1.500.000.000	Per bulan (promosi)
D	Lisensi Performing Right	Rp. 674.641.590	Per bulan (trafik x 210)
PENDAPATAN			
E	Trafik	3.212.579	Per bulan
F	<i>Revenue</i> Komponen Cost	Rp. 6.425.158.308	Per bulan (E x 2000)
G	Share Content Telkomsel	Rp. 25.095.060.928	Per bulan (existing)
H	Share Cost Telkomsel	Rp. 963.773.700	Per bulan (15%)
I	Share Cost <i>Vendor</i>	Rp. 5.461.384.300	Per bulan (75%)
J	Pendapatan Telkomsel setelah OPEX	Rp. 24.558.834.628	Per bulan (G+H-C)
K	Pendapatan <i>Vendor</i> setelah OPEX	Rp. 2.087.365.902	Per bulan (I-B-D)

Waktu pencapaian *cashflow* positif atau *payback period* investasi dalam industri seluler tidaklah lama. BEP dihitung dengan persamaan 3.1.

$$BEP = CAPEX / K \dots\dots\dots 3.1$$

Dari perhitungan didapatkan bahwa BEP adalah 21,04, Maka BEP untuk *Vendor* akan terjadi pada bulan ke-22.

Pendapatan bersih *Vendor* setelah 2 tahun adalah Rp. 6.183.941.208

Pendapatan bersih Telkomsel setelah 2 tahun adalah Rp. 589.412.031.072

Berdasarkan contoh perhitungan model investasi untuk layanan VAS dapat disimpulkan bahwa operator baru yang akan masuk ke industri tidak memerlukan biaya investasi yang besar untuk menyediakan layanan VAS. Model bisnis *revenue share* merupakan solusi yang sangat membantu bagi operator baru untuk menyediakan perangkat VAS tanpa melakukan investasi awal, sehingga dalam waktu singkat operator baru dapat menyamai operator lama dalam penyediaan

layanan VAS di pasar. Selain itu dari contoh perhitungan dapat disimpulkan bahwa waktu yang diperlukan untuk pengembalian modal investasi tidak lama. Variabel ancaman pendatang baru dalam hal biaya investasi ditabulasikan pada Tabel 3.8.

Tabel 3.8 Variabel ancaman pendatang baru – biaya investasi

Variabel	Indikator	Nilai
Biaya Investasi	- Pendatang baru memerlukan biaya investasi yang tidak besar untuk meluncurkan layanan VAS	1
	- <i>Payback</i> dari investasi menarik	1

3.4.1.3 Biaya Beralih Pemasok

Dengan adanya *switching cost* yang rendah akan meningkatkan ancaman masuknya pendatang baru. Apabila pemasok memiliki perangkat spesifik yang tidak dapat digunakan untuk teknologi atau layanan lain maka akan menghasilkan biaya beralih pemasok yang tinggi.

Kondisi :

Perkembangan teknologi yang semakin pesat, mendorong tiap pemasok mengembangkan perangkatnya sesuai dengan teknologi yang ada. Tiap-tiap perangkat memiliki karakteristik yang berbeda. Yang diatur dalam standarisasi hanya protokol standar dalam tiap teknologi tersebut. Bagi pendatang baru mengembangkan jaringan dengan teknologi yang dipilih pasti mengeluarkan biaya beralih pemasok yang tinggi yang diperlukan untuk pembelian perlengkapan baru, biaya pelatihan karyawan dalam pengoperasian perangkat, biaya dalam pengujian perangkat dan lain-lain.

Dari uraian dapat disimpulkan bahwa biaya beralih pemasok yang harus dikeluarkan tinggi, sehingga variabel ancaman pendatang baru dapat ditabulasikan pada Tabel 3.9.

Tabel 3.9 Variabel ancaman pendatang baru – biaya beralih pemasok

Variabel	Indikator	Nilai
Biaya beralih pemasok	- Biaya beralih pemasok rendah	0

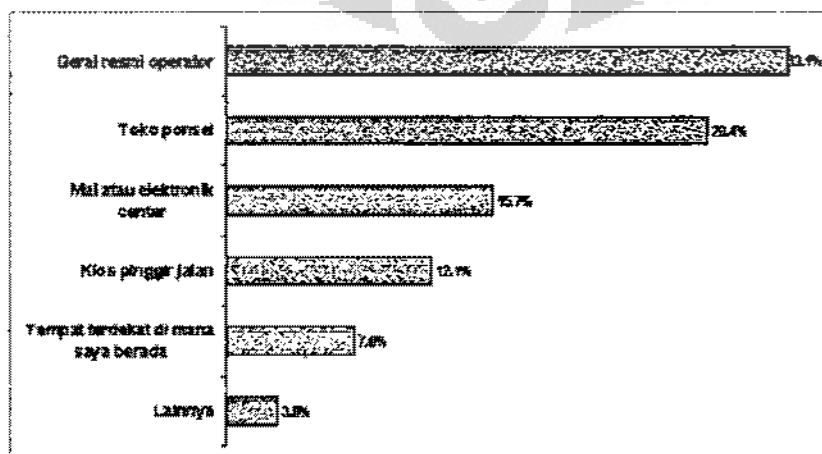
3.4.1.4 Akses ke Saluran Distribusi

Akses saluran distribusi dilihat dari dua sisi yang pertama kemudahan pendatang baru untuk mendapatkan pemasok dan yang kedua adalah kemudahan untuk mendapatkan jalur distribusi yang baik. Semakin mudah pendatang baru mendapatkan pemasok dan akses ke saluran distribusi maka akan meningkatkan ancaman dari pendatang baru.

Kondisi :

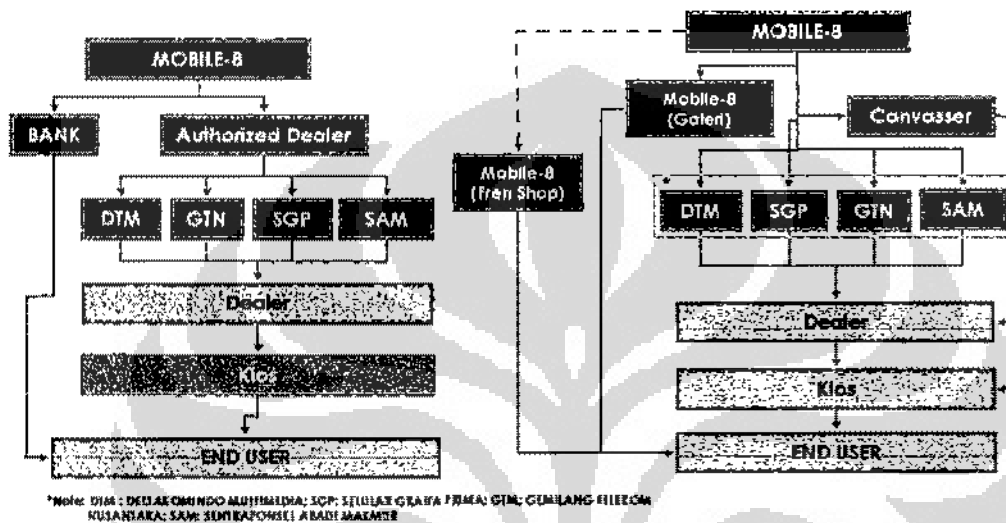
Pemasok bagi operator telekomunikasi adalah *vendor* penyedia perangkat keras untuk NSS, BSS dan VAS, *vendor* penyedia aplikasi, *vendor* terminal pelanggan, *vendor* penyedia RUIM, dan lain-lain. Di Indonesia pemerintah tidak melarang masuknya pemasok ke dalam suatu industri. Persaingan yang sangat ketat diantara pemasok memberi keuntungan bagi operator karena operator akan mendapatkan harga kompetitif yang ditawarkan pemasok, terutama dengan masuknya pemasok dari China yang menawarkan harga jauh dibawah pemasok dari negara lain. Hal ini akan meningkatkan ancaman masuknya pendatang baru.

Namun dalam penyediaan suatu jalur distribusi yang mudah dijangkau pembeli dan tersedia dimana-mana tidaklah mudah. Karena operator harus menggelar gerai-gerai di berbagai tempat, bekerja sama dengan pihak ketiga seperti bank dan swalayan dalam memberikan pelayanan elektronik dan *online*, *customer care* yang handal, dan lain-lain. Seperti ditunjukkan pada Gambar 3.7 pembeli dominan mencari produk pada gerai resmi operator, toko ponsel, *mall* atau elektronik center, dan seterusnya.



Gambar 3.7 Saluran distribusi [38]

Bagi Hepi sebagai pendatang baru, penyediaan saluran distribusi bukanlah suatu permasalahan yang besar karena Hepi dapat memanfaatkan saluran distribusi milik operator induk yaitu mobile-8 yang sudah ada. Gambar 3.8 mengilustrasikan saluran distribusi yang dimiliki oleh Mobile-8.



Gambar 3.8 Saluran Distribusi Mobile-8 [35]

Dengan adanya saluran distribusi milik Mobile-8 seperti pada Gambar 3.8 di atas, Hepi tidak perlu membangun saluran distribusi baru. Walaupun demikian, tingkat persaingan yang dialami oleh Hepi cukup besar dengan adanya saluran distribusi milik operator eksisting yang sudah lama berdiri dan tersebar di berbagai daerah.

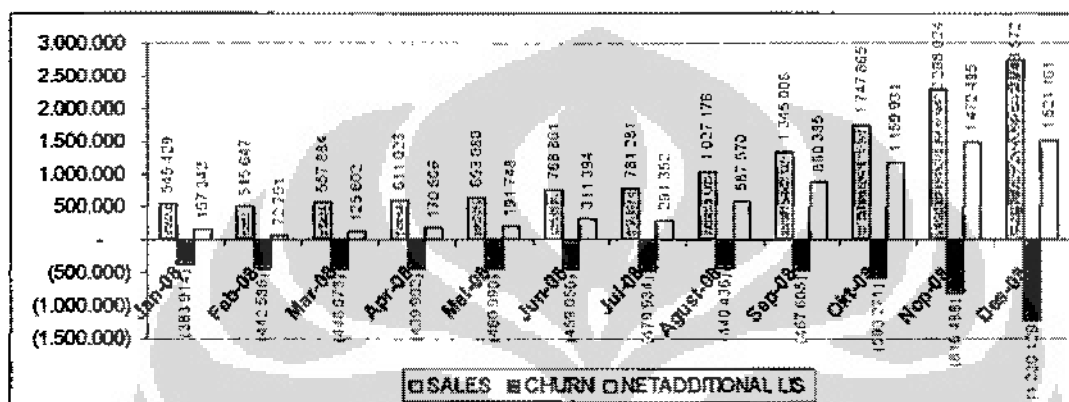
Tetapi bagi operator baru yang akan masuk dalam industri telekomunikasi, untuk membangun jalur distribusi tersebut membutuhkan biaya yang tidak sedikit. Hal ini akan mengurangi ancaman masuknya pendatang baru. Dari uraian dapat disimpulkan bahwa perusahaan dalam membangun suatu operator telekomunikasi mudah untuk mendapatkan pemasok tetapi untuk membangun jalur distribusi yang baik ke pelanggan tidaklah mudah. Variabel ancaman pendatang baru untuk akses ke saluran distribusi ditabulasikan pada Tabel 3.10.

Dari Gambar 3.9 di atas, dapat dilihat bahwa perang tarif untuk layanan *voice* menggunakan 2 metode yaitu *cost per duration* dan *cost per call*. Metode *cost per duration* digunakan oleh Hutchison dengan meluncurkan program Rp.1/menit di bulan Desember 2007, Starone dengan program Rp.25.000/bulan di bulan Januari 2008, Indosat IM3 dengan program Rp.0,01/detik di bulan Januari 2008 yang berubah menjadi Rp.0,000...1/detik di bulan Februari 2008, XL dengan program Rp.0,000...1/detik di bulan Maret 2008, Heli dengan program Rp.1.000/hari di bulan Maret 2008, Simpati dengan program Rp.13/detik di bulan Juni 2008, Mentari dengan program Rp.5/detik di bulan Juli 2008, Mentari dengan program Rp.1.000/hari di bulan Agustus 2008, dan Axis dengan program Rp.1/detik di bulan September 2008. Metode *Cost per Call* mulai digunakan di bulan April 2008 yang dipelopori oleh Hutchison dengan program Rp.60/nelpon yang kemudian diterapkan oleh operator lain seperti Esia dengan program Rp.0/nelpon untuk panggilan lokal sesama nomor Esia di beberapa kota tertentu di bulan Mei 2008, XL dengan program Rp.0/nelpon untuk pelanggan *pra*-bayar di bulan Juni 2008, XL dengan program Rp.0/nelpon (08.00 - 22.00) untuk pelanggan *pasca*-bayar di bulan Juli 2008, Flexi dengan program Rp.0/nelpon untuk wilayah Jabotabek di bulan Agustus 2008, serta Axis dengan program Rp.1/nelpon untuk sesama nomor Axis di bulan September 2008 dan program Rp.1/nelpon untuk anggota komunitas di bulan Desember 2008.

Untuk layanan SMS, selama periode tahun 2007 sampai 2008, para operator seluler telah menciptakan skema promo SMS yang bervariasi seperti gratis SMS sesuai dengan jumlah pemakaian, pemakaian SMS sepuasnya dengan voucher tertentu, pemakaian SMS sepuasnya dengan nomor yang terdaftar, dan sebagainya. Gambar 3.10 mengilustrasikan kondisi perang tarif antar operator seluler selama periode 2007 sampai 2008 untuk layanan SMS [35].

Rp.0/SMS di bulan September 2008, dan Hutchison dengan program gratis SMS ke semua operator di bulan September 2008.

Sampai dengan Desember 2008 jumlah *churn rate* Pelanggan Telkom cukup tinggi. Posisi *sales*, *churn*, dan *net additional sales* Flexi dapat dilihat pada Gambar 3.11.



Gambar 3.11 Posisi Sales, Churn, dan Net Addiotional LIS Flexi [39]

Berdasarkan perhitungan dari data pada Gambar 3.11 di atas, dapat diketahui bahwa pertumbuhan rata-rata *churn* perbulan adalah 12,48% dan rata persentase *churn* terhadap jumlah *sales* adalah 57,69% yang menandakan bahwa loyalitas pelanggan Telkom Flexi cukup rendah.

Dari uraian dapat disimpulkan bahwa pelanggan tidak loyal terhadap produk operator yang ada, seperti ditabulasikan pada Tabel 3.11.

Tabel 3.11 Variabel ancaman pendatang baru – loyalitas pelanggan

Variabel	Indikator	Nilai
Loyalitas pelanggan	- Loyalitas pelanggan rendah	1

3.4.1.6 Kebijakan Pemerintah

Apabila pemerintah mengeluarkan regulasi untuk mendukung masuk dan berkembangnya operator baru maka akan meningkatkan ancaman masuknya pendatang baru.

Kondisi :

Pada Tabel 3.12 ditunjukkan struktur lisensi telekomunikasi untuk Indonesia, bahwa untuk jaringan tetap dan bergerak telah diatur dalam undang-undang. Dengan penyelenggaraan yang bersifat terbuka dan perizinan melalui seleksi artinya calon penyelenggara manapun yang memenuhi persyaratan boleh mengikuti seleksi.

Tabel 3.12 Struktur lisensi telekomunikasi di Indonesia [40]

TELEKOMUNIKASI	SEGMENT	STRUKTUR	PENYELenggaraAN		PERIZINAN
			INDONESIA	SEKELUAR	
			TEKNOLOGI	TEKNOLOGI	
JARINGAN	TETAP	PERSAINGAN (EKSKLUSIFITAS)	TERBUKA	TERBUKA	SELEKSI
	BERGERAK	PERSAINGAN	TERBUKA	TERBUKA	SELEKSI
TELEFON	TELEFON BERKABEL	TERBUKA	TERBUKA	TERBUKA	SELEKSI
	TELEFON SELULER	TERBUKA	TERBUKA	TERBUKA	SELEKSI
	TELEFON FWA	TERBUKA	TERBUKA	TERBUKA	SELEKSI
PERALATAN	KEPERLUAN SENDIRI	TERBUKA	TERBUKA	TERBUKA	EVALUASI
	PERNYAAN	PERSAINGAN	TERBUKA	TERBUKA	SELEKSI
	PASANG	TERBUKA	TERBUKA	TERBUKA	SELEKSI

Peraturan perundangan mengenai telekomunikasi adalah UU no 36 tahun 1999. Penyelenggaraan jasa telekomunikasi diatur dalam Keputusan Menteri Nomor: 21 tahun 2001. Merujuk pada KM 21 tahun 2004, operator telekomunikasi baik seluler maupun FWA dapat menjadi penyelenggara jasa teleponi dasar, penyelenggara jasa nilai tambah teleponi, dan penyelenggara jasa multimedia yang disebutkan dalam pasal-pasalnya sebagai berikut :

Pasal 3

(1) Penyelenggaraan jasa telekomunikasi terdiri atas :

- a. Penyelenggaraan jasa teleponi dasar
- b. Penyelenggaraan jasa nilai tambah teleponi
- c. Penyelenggaraan jasa multimedia

Pasal 4

Penyelenggaraan jasa telekomunikasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat

(1) merupakan penyelenggaraan yang jumlah penyelenggaranya tidak dibatasi.

Pasal 14

(2) Penyelenggaraan jasa teleponi dasar diselenggarakan oleh :

- a. Penyelenggara jaringan tetap lokal
- b. Penyelenggara jaringan bergerak seluler
- c. penyelenggara jaringan bergerak satelit
- d. penyelenggara radio trunking

Pasal 23

(1) Dalam menyelenggarakan jasa teleponi dasar, penyelenggara jasa teleponi dasar dapat melaksanakan fasilitas layanan tambahan.

(2) Penyelenggara jasa teleponi dasar dapat menerapkan biaya tambahan penggunaan fasilitas layanan tambahan yang besarnya ditetapkan oleh penyelenggara.

(3) Fasilitas layanan tambahan diberikan atas permintaan pelanggan.

Pasal 24

Fasilitas layanan tambahan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23 ayat (1) dapat berupa :

- a. *Reverse charging*
- b. *Multi call address*
- c. *Abbreviated dialling*
- d. *Special dialling facilities*
- e. *Voice and text mail box*
- f. *Short message services (SMS)*

Pasal 25

(1) Penyelenggaraan jasa nilai tambah teleponi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf b terdiri atas jenis jasa :

- a. Panggilan premium
- b. Kartu panggil
- c. Nomor telepon maya (*virtual private phone number*)
- d. Rekaman telepon untuk umum
- e. *Store and forward*
- f. Pusat layanan informasi (*call centre*)

Penyelenggara jasa teleponi dasar dilarang menyelenggarakan jasa panggilan premium (Pasal 30), jasa kartu panggil (Pasal 34), jasa nomor telepon maya (Pasal 37), dan jasa *store and forward* (Pasal 42).

Pasal 46

(1) Penyelenggaraan jasa multimedia sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf c terdiri atas :

- a. Jasa televisi berbayar
- b. Jasa akses internet (*internet service provider*)
- c. Jasa interkoneksi internet (*NAP*)
- d. Jasa internet teleponi untuk keperluan publik
- e. Jasa *wireless*

Berdasarkan pasal-pasal dari KM 21 tahun 2004 yang telah dijelaskan di atas, dapat diketahui bahwa pemerintah mendukung penyelenggaraan layanan VAS seperti layanan-layanan yang terdapat pada pasal 24, 25 dan 46. Selain itu kebijakan untuk penyelenggaraan layanan VAS didukung oleh Peraturan Menteri Komunikasi dan Informatika Nomor: 24/M.KOMINFO/10/2005 tentang penggunaan fitur berbayar jasa telekomunikasi khususnya Pasal 2 yang dijelaskan dalam ayat-ayatnya sebagai berikut:

(1) Penyelenggara Jaringan Tetap dan Penyelenggara Jaringan Bergerak yang menyelenggarakan jasa teleponi dasar dapat menyediakan fitur jasa tambahan yang mencakup antara lain tetapi tidak terbatas pada:

- a. Telkom Memo
 - b. *Voice Mail Box*
 - c. Fasilitas Lacak
 - d. Nada Sela
 - e. Tri Mitra
 - f. Sandi Nada
 - g. KLIP (Kenali Langsung Identitas Pelanggan) di PSTN
 - h. Informasi Detail Tagihan Jasa Telekomunikasi
 - i. *Ring Tone*
- (2) Dalam hal Penyelenggara Jaringan Tetap dan Penyelenggara Jaringan Bergerak menyediakan fitur jasa tambahan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan dikenakan biaya wajib memberikan informasi lengkap dan jelas tentang tarif, jenis maupun tingkat layanan kepada pelanggan.
- (3) Dalam hal pelanggan akan dikenakan biaya tambahan atas penggunaan layanan fitur jasa tambahan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan (2), Penyelenggara Jaringan Tetap dan Penyelenggara Jaringan Bergerak wajib terlebih dahulu menyampaikan informasi lengkap tentang jenis layanan, manfaat atas layanan fitur jasa tambahan tersebut, serta harus terlebih dahulu mendapatkan persetujuan dari pelanggan, seperti ditabulasikan pada Tabel 3.13.

Tabel 3.13 Variabel ancaman pendatang baru – kebijakan pemerintah

Variabel	Indikator	Nilai
Kebijakan pemerintah	- Pemerintah mendukung tumbuhnya layanan VAS	1

3.4.1.7 Tekanan Ancaman Pendatang Baru

Berdasarkan pembahasan pada sub bab 3.4.1 ini dapat diketahui pendatang baru memiliki tekanan *MEDIUM* terhadap layanan VAS Flexi seperti dapat dilihat pada Tabel 3.14.

Tabel 3.14 Hasil analisis tekanan kekuatan ancaman pendatang baru

No	Variabel	Indikator	Nilai
1	Diferensiasi produk	- Produk dari pendatang baru memiliki diferensiasi terhadap produk eksisting	0
2	Biaya Investasi	- Pendatang baru memerlukan biaya investasi yang tidak besar untuk meluncurkan layanan VAS - <i>Payback</i> dari investasi menarik	1 1
3	Biaya beralih pemasok	- Biaya beralih pemasok rendah	0
4	Akses ke saluran distribusi	- Mudah mendapatkan pemasok - Mudah mendapatkan jalur distribusi ke pelanggan	1 0
3	Loyalitas Pelanggan	- Loyalitas pelanggan rendah	1
6	Kebijakan pemerintah	- Pemerintah mendukung tumbuhnya layanan VAS	1
PERSENTASE			62,50% MEDIUM

3.4.2 Ancaman Produk Pengganti

3.4.2.1 Produk Pengganti

Apabila ada produk pengganti bagi layanan VAS Flexi yang menjadi alternatif bagi pembeli maka akan mengurangi laba yang akan diperoleh oleh Telkom Flexi.

Kondisi:

Produk pengganti untuk layanan VAS dari telepon bergerak nirkabel atau telepon tetap nirkabel adalah layanan VAS yang berasal dari telepon tetap kabel (PSTN) dan layanan VAS dari internet. Dengan adanya produk pengganti akan meningkatkan ancaman produk atau jasa pengganti.

Dari uraian dapat disimpulkan bahwa terdapat produk pengganti untuk telepon bergerak nirkabel yaitu telepon tetap, seperti ditabulasikan pada Tabel 3.15.

Tabel 3.15 Variabel ancaman produk pengganti – produk pengganti

Variabel	Indikator	Nilai
Produk pengganti	- Ada produk pengganti	1

3.4.2.2 Layanan Produk Pengganti

Apabila layanan produk pengganti sama, lebih lengkap atau lebih fleksibel dibandingkan telepon bergerak nirkabel maka akan meningkatkan ancaman produk atau jasa pengganti.

Kondisi :

Telepon tetap sebagai produk substitusi dari layanan bergerak nirkabel memiliki keterbatasan dari sisi layanan. Telepon tetap ini hanya dominan digunakan untuk layanan suara saja. Untuk layanan tambahan seperti SMS, identifikasi pelanggan, VMS dan lain-lain hanya bisa digunakan apabila terminal pelanggan sudah bisa mendukung layanan tersebut. Selain itu juga kurangnya fleksibilitas karena untuk mendapatkan layanan ini harus mendaftar terlebih dahulu dan tidak semua sentral telepon tetap dapat melayani layanan tersebut.

Banyak sekali layanan VAS yang berasal dari layanan internet dan dapat dikatakan bahwa layanan internet ini adalah pelopor lahirnya layanan *enhanced* VAS dengan media akses data. Tetapi saat ini layanan VAS yang disediakan oleh jaringan internet dapat diadopsi ke dalam versi *mobile* yang dapat dinikmati oleh pelanggan seluler maupun FWA apabila operator telekomunikasi menyediakan layanan akses data dan handset pelanggan mendukung layanan tersebut. Produk pengganti untuk layanan VAS yang disediakan oleh internet terbatas pada layanan VAS yang berbasis akses data.

Tabel 3.16 akan membandingkan layanan VAS yang dimiliki oleh operator seluler dan FWA dengan PSTN dan internet.

Tabel 3.16 Perbandingan VAS seluler, telepon tetap, dan internet [9][10]

Layanan VAS	Seluler dan FWA	Telepon Tetap (PSTN)	Internet Portable
Calling Number Identity Presentation (CNIP)	✓	✓	-
Calling Number Identity Restriction (CNIR)	✓	-	-
Call Forward (CF)	✓	-	-
Call Waiting (CW)	✓	✓	-
Do Not Disturb (DND)	✓	✓	-
Hunting	✓	✓	-
Voice Mail Service	✓	✓	-
Voice Content Portal (IVR)	✓	✓	-
SMS	✓	✓	✓
Voice SMS	✓	-	-
MMS	✓	-	-
WAP	✓	-	-
Color Ring Back Tone	✓	(dapat dikembangkan)	-
Background Music	✓	(dapat dikembangkan)	-
Transfer Balance	✓	-	-
Music Portal	✓	-	✓
Community Portal	✓	-	✓
Email	✓	-	✓
Instant Messaging	✓	-	✓
Video Call	✓	-	✓
LBS	✓	-	✓
e-Wallet	✓	-	✓

Dari uraian dapat disimpulkan bahwa layanan VAS dari telepon tetap dan internet tidak selengkap dan sefleksibel layanan VAS dari telepon nirkabel, seperti ditabulasikan pada Tabel 3.17.

Tabel 3.17 Variabel ancaman produk pengganti – layanan produk pengganti

Variabel	Indikator	Nilai
Layanan produk pengganti	- Fitur layanan produk pengganti lengkap	0

3.4.2.3 Tarif Produk Pengganti

Apabila harga produk pengganti lebih murah dibandingkan produk industri maka akan meningkatkan ancaman dari produk produk atau jasa pengganti.

Kondisi :

Perbandingan tarif layanan VAS antara telepon tetap dengan seluler dan FWA dilihat dari tarif *voice* karena tarif layanan VAS yang disediakan oleh

telepon tetap sudah termasuk dalam layanan *voice* kecuali tarif SMS. Dari sisi harga, telepon tetap kabel tidak lebih murah dibandingkan telepon tetap nirkabel. Begitu juga dari sisi layanan tambahan (*value added*), telepon tetap tidak lebih baik apabila dibandingkan dengan telepon bergerak nirkabel atau telepon tetap nirkabel. Di bawah ini adalah tarif percakapan lokal untuk telepon tetap kabel dari Telkom.

Tarif Percakapan Lokal : Rp 125 per menit

Keterangan :

- Tarif untuk percakapan 2 menit pertama Rp 250
- Untuk tarif permenit selanjutnya Rp 125

Sedangkan untuk Tarif percakapan SLJJ yang masuk Zona-0 (berbeda kode area dengan jarak < 30 km) tarifnya disamakan dengan tarif lokal. Untuk perbandingan tarif PSTN terhadap tarif seluler dan FWA dapat dilihat pada Lampiran 1, Lampiran 2, dan Lampiran 3.

Untuk layanan data, tarif internet relatif lebih murah daripada tarif data Flexi. Tarif data Flexi untuk *volume based charging* adalah Rp. 3/kb untuk *postpaid* dan Rp. 5/kb untuk *prepaid*. Tarif data Flexi untuk *time based charging* adalah Rp. 200/menit. Sedangkan untuk tarif data internet, penyedia layanan seperti Firstmedia menawarkan tarif flat termurah yaitu Rp. 135.000/bulan untuk penggunaan *unlimited* dengan kecepatan 384 Kbps, CBN menawarkan tarif Rp. 350.000/bulan untuk penggunaan *unlimited* dengan kecepatan 512 Kbps, dan Speedy menawarkan tarif Rp. 195.000/bulan untuk penggunaan *unlimited* dengan kecepatan 384 Kbps. Perbandingan tarif layanan internet dari Firstmedia, CBN, dan Speedy dapat dilihat pada Lampiran 4.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa harga produk pengganti tidak lebih murah dibanding telepon bergerak nirkabel, seperti ditabulasikan pada Tabel 3.18.

Tabel 3.18 Variabel ancaman produk pengganti ~ tarif produk pengganti

Variabel	Indikator	Nilai
Tarif produk pengganti	- Tarif produk PSTN murah	0
	- Tarif profuk internet murah	1

3.4.2.4 Ketersediaan Produk Pengganti

Apabila produk pengganti mudah didapatkan dalam suatu industri maka akan meningkatkan ancaman produk atau jasa pengganti terhadap industri.

Kondisi:

Walaupun dapat dikatakan bahwa layanan telepon nirkabel dapat digantikan oleh telepon tetap kabel. Namun penyediaan infrastruktur dan pemeliharaan telepon membutuhkan biaya yang besar seperti yang ditunjukkan pada Tabel 3.5 Sehingga operator telepon tetap kabel cenderung untuk tidak menambah kapasitas pelanggannya.

Layanan telepon tidak bergerak tetap (PSTN) Telkom tersedia di seluruh wilayah Indonesia. Jaringan telepon tidak bergerak kabel TELKOM terdiri dari sentral telepon mulai dari sentral telepon lokal sampai sentral jarak jauh. Tiap sentral telepon lokal dihubungkan dengan perangkat pelanggan melalui perangkat dan fasilitas yang dinamakan *outside plant*. *Outside plant* mencakup sambungan kabel (serat optik dan tembaga) dan penghubung transmisi lokal nirkabel, serta fasilitas-fasilitas distribusi yang menyatukan mereka. Semua fasilitas *switching* di sentral telepon lokal dan jarak jauh telah menggunakan teknologi digital. Peningkatan-peningkatan sub-stansial ini akan meningkatkan efisiensi jaringan, kinerja dan fleksibilitas *routing* panggilan. TELKOM memiliki 8,6 juta sambungan telepon tidak bergerak kabel yang masih berfungsi di semua divisi sampai dengan 31 Desember 2008. Tabel 3.19 menunjukkan kapasitas telepon tetap tidak bergerak milik Telkom.

Tabel 3.19 Kapasitas telepon tetap tidak bergerak Telkom [41]

Statistik Operasi	Selama dan pada akhir tahun 31 Desember,				
	2004 ⁽¹⁾	2005 ⁽²⁾	2006 ⁽³⁾	2007 ⁽⁴⁾	2008 ⁽⁵⁾
Kapasitas sentral					
Divisi-divisi Non-KSO	8.786.897	9.138.167	10.439.658	10.732.304	11.038.618
Divisi-divisi KSO ⁽⁷⁾	954.765	1.045.766	-	-	-
Total	9.741.662	10.183.933	10.439.658	10.732.304	11.038.618
Sambungan terpasang					
Divisi-divisi Non-KSO	8.764.999	8.497.235	9.614.910	9.704.576	9.838.537
Divisi-divisi KSO ⁽⁷⁾	931.929	996.801	-	-	-
Total	9.196.928	9.494.036	9.614.910	9.704.576	9.838.537
Sambungan terpakai⁽⁶⁾					
Divisi-divisi Non-KSO	7.714.977	7.787.693	8.709.211	8.684.088	8.629.763
Divisi-divisi KSO ⁽⁷⁾	844.373	898.438	-	-	-
Total	8.559.350	8.686.131	8.709.211	8.684.088	8.629.763
Sambungan berbayar					
Divisi-divisi Non-KSO	7.323.304	7.411.769	8.328.179	8.324.197	8.302.730
Divisi-divisi KSO ⁽⁷⁾	816.208	869.631	-	-	-
Total	8.139.512	8.281.400	8.328.179	8.324.197	8.302.730
Telepon umum					
Divisi-divisi Non-KSO	391.673	373.974	381.032	360.691	327.853
Divisi-divisi KSO ⁽⁷⁾	28.166	28.807	-	-	-
Total	419.839	402.781	381.032	360.691	327.853
Sambungan sirkuit sewa terpakai					
Divisi-divisi Non-KSO ⁽³⁾	8.882	11.333	7.476	6.338	6.084
Divisi-divisi KSO ⁽⁴⁾	282	575	-	-	-
Total	9.269	11.908	7.476	6.338	6.084
Produksi pulsa telepon tetap bergerak kabel⁽⁵⁾ (pulu)					
Divisi-divisi Non-KSO	58.314	57.926	64.012	75.451	62.940
Divisi-divisi KSO ⁽⁶⁾	6.838	9.743	-	-	-
Total	65.152	67.669	64.012	75.451	62.940
Tingkat kegagalan⁽⁷⁾					
Divisi-divisi Non-KSO	3,4	3,6	3,6	3,8	3,5
Divisi-divisi KSO ⁽⁷⁾	1,9	2,6	-	-	-
Gabungan	3,2	3,6	3,6	3,8	3,5

(1) Tahun 2004 dan 2005, Divisi Non-KSO adalah Divisi I, II, III, IV, V dan VI, sedangkan Divisi KSO adalah Divisi VII.

(2) Tahun 2006 dan 2007, Divisi-divisi Non-KSO adalah Divisi I, II, III, IV, V, VI dan VII.

(3) Sambungan yang berfungsi terdiri dari sambungan pelanggan dan sambungan telepon umum, juga termasuk sejumlah sambungan yang kami fungsikan untuk pola bagi hasil Sambungan untuk pola bagi hasil mencapai 396.926, 301.485, 166.142, 162.052 dan 293.452 hingga 31 Desember 2004, 2005, 2006, 2007 dan 2008 secara berurutan.

(4) Kecuali sirkuit sewa untuk jaringan dan bisnis multimedia TELKOM.

(5) Terdiri dari pulsa panggilan lokal and SLU, kecuali telepon umum koin dan telepon selular bergerak.

(6) Kegagalan per 100 kali sambung setiap bulan.

(7) Divisi yang tergolong KSO berbeda dari tahun ke tahun karena akuisisi di tahun tertentu. Lihat catatan kaki (1) to (3) di atas.

Dari Tabel 3.19 dapat diketahui bahwa persentase sambungan yang terpasang dibandingkan dengan kapasitas sentral adalah 89,127% dan persentase sambungan yang terpakai dengan kapasitas sentral adalah 78,177% yang artinya okupansi perangkat sudah tinggi sehingga terdapat keterbatasan kapasitas yang tersedia untuk mengakomodasi permintaan pelanggan.

Ketersediaan internet juga belum tersebar secara luas di seluruh wilayah Indonesia dan masih terpusat di kota – kota besar saja. Layanan internet dari Firstmedia media hanya tersedia di Jakarta dan Surabaya saja. Layanan CBN

dengan kecepatan tinggi masih terpusat di area Jakarta saja, sedangkan untuk area lain masih terbatas pada kecepatan akses 56 Kbps melalui dial up menggunakan jalur telepon tetap dan layanan ini tidak tersedia di semua kode area telepon. Begitu juga dengan layanan internet Speedy dengan teknologi ADSL yang menggunakan jalur telepon tetap tidak tersedia di setiap kode area telepon.

Dari uraian diatas ditunjukkan bahwa layanan telepon tetap kabel yang merupakan produk substitusi layanan bergerak nirkabel susah didapat di pasaran, seperti ditabulasikan pada Tabel 3.20.

Tabel 3.20 Variabel ancaman produk pengganti – ketersediaan produk pengganti

Variabel	Indikator	Nilai
Ketersediaan produk pengganti	- Produk pengganti mudah didapatkan	0

3.4.2.5 Biaya Beralih Pemasok

Apabila biaya beralih pemasok yang dibutuhkan pelanggan layanan bergerak nirkabel untuk berpindah layanan ke telepon tetap rendah maka akan meningkatkan ancaman produk atau jasa substitusi.

Kondisi :

Pada Tabel 3.21 ditunjukkan tarif pasang baru untuk berlangganan PSTN. Biaya pemasangan dibedakan atas tipe pelanggan yaitu :

1. Pelanggan Bisnis adalah pelanggan yang melakukan kegiatan penerahan sumber daya manusia secara komersial untuk memperoleh pendapatan dan pendapatan tersebut digunakan untuk menjaga keberlangsungan usahanya.
2. Pelanggan Residensial adalah pelanggan perseorangan yang berdasarkan data kepelangganannya adalah pelanggan yang menggunakan sambungan telekomunikasi untuk menunjang kegiatan sehari-hari.
3. Pelanggan Sosial adalah pelanggan yang berbentuk Lembaga atau Badan Hukum yang melaksanakan usahanya bukan untuk memperoleh laba tetapi untuk melaksanakan fungsi sosial sesuai dengan misinya.

Tabel 3.21 Tarif Pasang Baru PSTN [42]

Golongan tarif	Langganan tetap (Rp)			Langganan Temporer (Rp)		
	Bisnis	Residensial	Sosial	Bisnis	Residensial	Sosial
I	450000	295000	205000	225000	147500	102500
II	350000	250000	150000	175000	125000	75000
III	280000	165000	115000	140000	82000	57000
IV	190000	85000	60000	90000	42000	30000
V	175000	75000	50000	87500	37500	25000

Sedangkan untuk produk dalam industri telepon nirkabel tidak diberlakukan pembedaan tarif pasang baru. Untuk pasang baru pelanggan bisa langsung membeli kartu perdana (untuk pelanggan pra bayar) yang sangat murah harganya atau membayar biaya pemasangan yang murah misalnya Flexi hanya cukup membayar Rp. 30.000. Atau pelanggan dapat membeli produk *bundling* yang harganya lebih rendah daripada harus membeli terminal dan membayar biaya pasang baru untuk PSTN.

Untuk mendapatkan layanan internet juga diperlukan biaya untuk registrasi. Biaya registrasi untuk berlangganan layanan internet Speedy adalah Rp. 75.000 sedangkan tarif registrasi untuk layanan internet CBN yang termurah adalah Rp. 50.000. Selain biaya registrasi, untuk berlangganan layanan internet pembeli harus mengeluarkan biaya awal untuk pembelian perangkat komputer dan penyediaan modem atau router, sehingga biaya yang dikeluarkan oleh pembeli tidaklah murah.

Dari uraian dapat disimpulkan bahwa biaya beralih pemasok untuk menggunakan produk substitusi PSTN dan internet adalah besar, seperti ditabulasikan pada Tabel 3.22.

Tabel 3.22 Variabel ancaman produk pengganti – biaya beralih pemasok

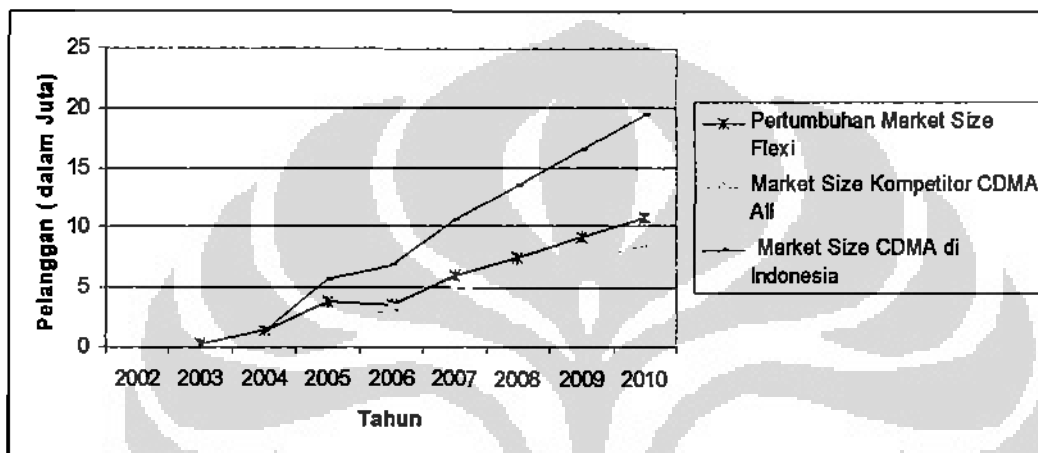
Variabel	Indikator	Nilai
Biaya beralih pemasok	- Biaya beralih pemasok rendah	0

3.4.2.6 Loyalitas Pelanggan

Apabila pelanggan tidak loyal terhadap produk yang ada maka ancaman masuknya produk atau jasa pengganti semakin tinggi.

Kondisi :

Dari uraian yang telah disampaikan sebelumnya pada bagian 3.4.1.5 pelanggan memang tidak loyal pada *brand* produk yang ada tetapi untuk tetap menggunakan layanan telepon nirkabel dan *demand* pelanggan masih cukup tinggi. Hal ini dapat dilihat pada Gambar 3.12, dimana pertumbuhan *market size* layanan berteknologi CDMA akan terus meningkat dari tahun ke tahun.



Gambar 3.12 Market size dan market demand [1]

Dari uraian dapat disimpulkan bahwa bahwa pelanggan tetap loyal terhadap produk yang ada, seperti ditabulasikan pada Tabel 3.23.

Tabel 3.23 Variabel ancaman produk pengganti – loyalitas pelanggan

Variabel	Indikator	Nilai
Loyalitas pelanggan	- Pelanggan tidak loyal terhadap produk	0

3.4.2.7 Tekanan Ancaman Produk Pengganti

Berdasarkan pembahasan pada sub bab 3.4.2 ini dapat diketahui produk pengganti memiliki tekanan *LOW* terhadap layanan VAS Flexi seperti terlihat pada Tabel 3.24.

Tabel 3.24 Hasil analisis tekanan kekuatan ancaman produk pengganti

No	Variabel	Indikator	Nilai
1	Produk pengganti	- Ada produk pengganti	1
2	Layanan produk pengganti	- Fitur layanan produk pengganti lengkap	0
3	Tarif produk pengganti	- Tarif produk PSTN murah Tarif produk internet	0 1
4	Ketersediaan produk pengganti	- Produk pengganti mudah didapatkan	0
5	Biaya beralih pemasok	- Biaya beralih pemasok rendah	0
6	Loyalitas pelanggan	- Pelanggan tidak loyal terhadap produk	0
PERSENTASE			28,57% LOW

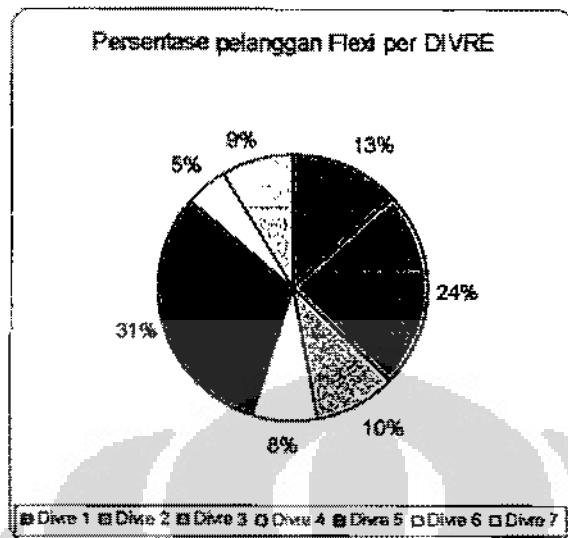
3.4.3 Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli

3.4.3.1 Pembeli Terpusat

Apabila pembelian didominasi oleh kelompok pembeli tertentu maka kekuatan tawar-menawar dari pembeli akan mempunyai tekanan yang kuat kepada industri.

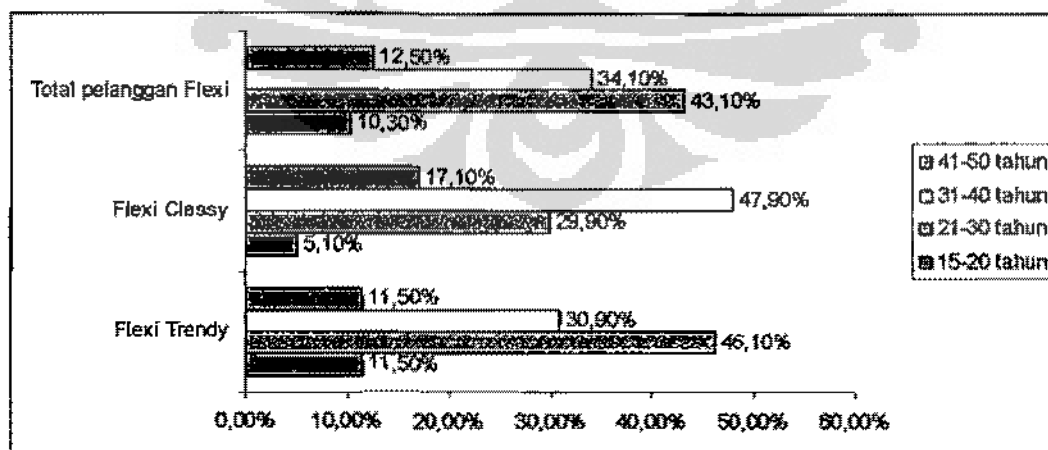
Kondisi:

Telkom Flexi memiliki *coverage area* di seluruh wilayah Indonesia sehingga pelanggan sebagai pembeli layanan ini juga tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Telkom Flexi membagi area layanan ke dalam 7 DIVRE (Divisi Regional) dan komposisi persentase jumlah pelanggan Flexi di masing-masing DIVRE diilustrasikan pada Gambar 3.13.



Gambar 3.13 Komposisi pelanggan Flexi per DIVRE [39]

Dalam industri telekomunikasi layanan bergerak pembelian didominasi oleh pengguna perorangan termasuk kriteria pelanggan Telkom Flexi. Berdasarkan hasil riset pemasaran dan pelanggan Telkom Flexi yang dilakukan oleh lembaga konsultan Frontier pada tahun 2008, profil pelanggan Flexi Trendy (pra bayar) didominasi pengguna berusia 21-30 tahun dan yang menggunakan Flexi Classy (pasca bayar) didominasi oleh pengguna berusia 31-40 tahun seperti terlihat pada Gambar 3.14.



Gambar 3.14 Komposisi pelanggan berdasarkan umur [43]

Pembeli layanan VAS adalah pelanggan Flexi baik Trendy maupun Classy dan layanan VAS juga dapat dinikmati oleh pelanggan Flexi di seluruh Indonesia. Dari uraian dapat disimpulkan bahwa pembelian layanan VAS Flexi tidak dilakukan oleh kelompok pembeli terpusat, seperti ditabulasikan pada Tabel 3.25.

Tabel 3.25 Variabel kekuatan penawaran pembeli – pembeli terpusat

Variabel	Indikator	Nilai
Pembeli terpusat	- Pembelian produk dilakukan oleh kelompok pembeli terpusat	0

3.4.3.2 Kapasitas Pembelian

Apabila pembelian produk merupakan pengeluaran yang besar dari pembeli maka pembeli lebih selektif dalam menggunakan dananya, maka kekuatan tawar menawar dari pembeli akan mempunyai tekanan yang kuat kepada industri.

Kondisi:

Profil pengeluaran belanja Flexi perbulan ditunjukkan oleh Tabel 3.26.

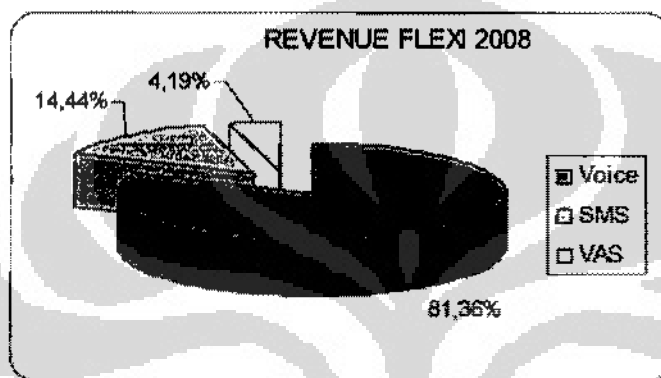
Tabel 3.26 Pola pengeluaran belanja Flexi berdasarkan pekerjaan[38]

Pekerjaan	Di atas Rp 5.000.000	Rp 3.000.001 - s.d. Rp 5.000.000	Rp 2.000.001 - s.d. Rp 3.000.000	Rp 1.000.001 - s.d. Rp 2.000.000	Rp 500.001 s.d. Rp 999.999	Rp 100.001 s.d. Rp 250.000	Rp 50.001 s.d. 1.000.000	Sangat rendah Rp 100.000
Karyawan swasta	0,00%	1,07%	1,56%	8,82%	18,72%	37,43%	9,00%	21,60%
Pegawai negeri	0,00%	0,76%	0,00%	2,00%	22,86%	34,01%	12,50%	25,81%
Profesional	0,00%	0,00%	0,20%	0,20%	31,58%	47,37%	5,20%	5,20%
TMD/Peisi	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	42,80%	21,43%	14,29%	21,43%
Wiraswasta	0,50%	0,80%	3,87%	9,00%	25,00%	29,17%	15,27%	20,54%
Lainnya	0,87%	0,00%	1,74%	3,40%	18,52%	40,87%	8,09%	30,43%

Dari Tabel 3.26 dapat diketahui bahwa dominan biaya yang dikeluarkan pelanggan Flexi adalah Rp. 100 ribu sampai Rp. 250 ribu per bulan untuk karyawan swasta, pegawai negeri, profesional, wiraswasta dan pekerjaan lain.

Sedangkan untuk TNI/Polri sebesar Rp. 250 ribu sampai Rp. 500 ribu. Biaya yang dikeluarkan tersebut bukan merupakan pengeluaran yang besar dari pembeli.

Rata-rata ARPU pelanggan posisi bulan Desember 2008 untuk Flexi Trendy adalah Rp. 43.082/bulan dan untuk pelanggan Flexi Calssy adalah Rp. 94.876/ bulan. Kontribusi *revenue* VAS terhadap total *revenue* Flexi di tahun 2008 adalah sebesar 4,19% yang diilustrasikan pada Gambar 3.15.



Gambar 3.15 Kontribusi *Revenue* VAS 2008 [3]

Dari Gambar 3.15 di atas dapat dilihat bahwa kontribusi *revenue* VAS terhadap total *revenue* Telkom Flexi masih relatif kecil, sehingga dari uraian dapat disimpulkan bahwa pembelian layanan VAS tidak dilakukan dalam jumlah besar dan bukan merupakan bagian dari biaya yang besar, seperti ditabulasikan pada Tabel 3.27.

Tabel 3.27 Variabel kekuatan penawaran pembeli – kapasitas pembelian

Variabel	Indikator	Nilai
Kapasitas pembelian	- Pembelian produk merupakan pengeluaran yang besar dari pembeli	0

3.4.3.3 Diferensiasi Produk

Apabila produk yang ditawarkan kepada pembeli tidak memiliki diferensiasi, maka pembeli akan mudah mencari pemasok lain dalam industri yang akan menguatkan posisi tawar menawar pembeli.

Kondisi:

Dari Tabel 3.1 dapat diketahui bahwa untuk layanan VAS terdapat beberapa diferensiasi dimana layanan VAS tersebut hanya dimiliki oleh satu operator saja sehingga membuat layanan tersebut memiliki keunikan tersendiri. Beberapa contoh diferensiasi layanan VAS yang dimiliki masing-masing operator dapat dilihat pada Tabel 3.28.

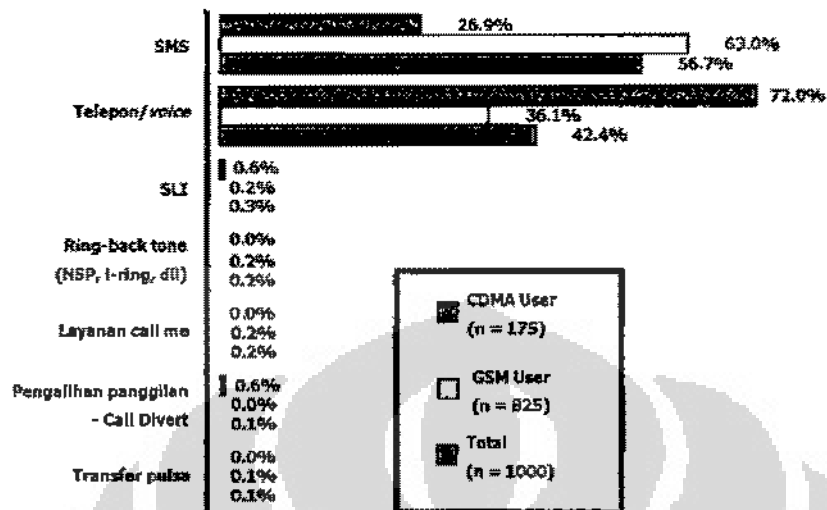
Tabel 3.28 Diferensiasi produk VAS

OPERATOR	DIFFERENSIASI PRODUK
TELKOM FLEXI	BGM (Background Music)
	Flexi Conference (uPCM)
TELKOMSEL	Telkomsel EMO
	SMS Gift
INDOSAT	i-mofis
HUTCHISON	SMS Facebook
	Location Surveillance
FREN (MOBIE-8)	B-Live
ESIA	SMS Rp. 1/karakter
	BREW

Dari Tabel 3.28 dapat dilihat Telkom Flexi memiliki diferensiasi layanan yaitu layanan BGM dan Flexi *Conference* (uPCM). Telkomsel memiliki diferensiasi layanan yaitu Telkomsel EMO dan SMS *Gift*. Indosat memiliki diferensiasi layanan yaitu i-mofis. Hutchison memiliki diferensiasi layanan yaitu SMS *Facebook* dan *Location Surveillance*. Fren memiliki diferensiasi layanan yaitu B-Live, dan Esia memiliki diferensiasi layanan yaitu SMS Rp. 1/karakter dan BREW.

Tetapi jika melihat jenis-jenis layanan VAS secara keseluruhan, diferensiasi yang ada masih relatif sedikit. Pada umumnya layanan VAS yang ditawarkan kepada pembeli oleh operator telekomunikasi baik GSM maupun CDMA memiliki banyak kesamaan seperti layanan VMS, RBT, Transfer Pulsa, CUG, *Multiparty Calling*, *Instant messaging*, SMS premium, *Voice SMS*, WAP, *M-Banking*, dan layanan akses data.

Penggunaan layanan VAS oleh pembeli juga masih terbatas pada fitur – fitur tertentu saja. Berdasarkan hasil survei yang dilakukan oleh lembaga riset Frontier pada bulan Januari 2008 [43], didapatkan bahwa pelanggan ponsel baik pengguna teknologi GSM maupun CDMA mayoritas masih menggunakan layanan *voice* dan SMS, seperti dapat dilihat pada Gambar 3.16.



Gambar 3.16 Persentase Penggunaan Fitur Layanan Mobile [43]

Pada Gambar 3.16 di atas, dapat dilihat hasil survei yang dilakukan terhadap 1.000 responden yang terdiri dari 175 orang pengguna CDMA dan 825 orang pengguna GSM dan didapatkan bahwa persentase penggunaan layanan *voice* mencapai 42,4% dan layanan SMS mencapai 56,7% yang artinya penggunaan layanan lain dalam hal ini layanan VAS yang dimiliki operator hanya mencapai 0,9%. Penggunaan layanan VAS yang paling digemari adalah SMS Premium dan RBT dimana dua layanan ini dapat dikatakan layanan standar dan tidak terdiferensiasi karena semua operator memiliki layanan ini.

Dari uraian dapat disimpulkan bahwa produk yang dibeli dari industri kurang terdiferensiasi, seperti ditabulasikan pada Tabel 3.29.

Tabel 3.29 Variabel kekuatan penawaran pembeli – diferensiasi produk

Variabel	Indikator	Nilai
Diferensiasi produk	- Kurangnya diferensiasi produk yang dibeli dari industri	I


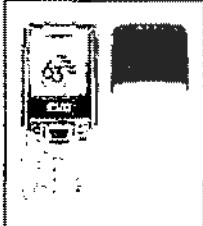

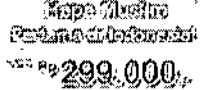
3.4.3.4 Biaya Beralih Pemasok

Dengan biaya beralih pemasok yang rendah pembeli dapat berpindah operator jasa layanan VAS dengan mudah sehingga akan meningkatkan kekuatan penawaran pembeli.

Kondisi:

Rendahnya produk diferensiasi untuk layanan VAS antar operator telekomunikasi di Indonesia akan menyebabkan biaya beralih pemasok yang rendah. Selain itu semakin murah nya kartu perdana yang ditawarkan dan program *bundling* yang disertakan pada penjualan kartu perdana tersebut juga akan memicu rendahnya biaya beralih pemasok.

Tabel 3.30 Program pemasaran kartu perdana dan bundling [35]

PROGRAM PEMASARAN	DESKRIPSI
Bundling kartu perdana Paket Esia Untung : "Tolak yang mahal ambil yang untung" 	Dengan perdana Rp 30.000 mendapat Isi total senilai Rp 100.000 <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bonus Talktime 50% selama 3 bulan ▪ Gratis SMS non stop seminggu antar esia ▪ Gratis nada sambung sebulan ▪ Gratis download 5 wallpapers dan 5 ringtones
Bundling Handset Hape Esia Merdeka 	Hape Esia Merdeka Rp 299.000, <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gratis Nada Sambung lagu "Bendera" 21 hari ▪ Ringtone & Wallpaper spesial dari cokelat ▪ Gratis kartu perdana ▪ Bonus SMS 240.000 karakter senilai Rp 264.000,- ke sesama pengguna esia
Bundling Handset Esia Hidayah 	Hape Esia Hidayah Gratis: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Qur'an Cell ▪ Adzan Cell ▪ Nada Sambung Islami ▪ Doa Harian ▪ Al Qur'an Seluler ▪ Wallpaper & Ringtone Islami <div style="text-align: right;">  Hape Esia Hidayah Perdana di Indonesia Rp 299.000,- </div>

Program *bundling* sebenarnya merupakan bentuk subsidi dari operator agar pelanggan tertarik untuk menggunakan produk yang ditawarkan. Saat ini program *bundling* yang ditawarkan oleh operator tidak terbatas hanya pada pemberian bonus pulsa dan SMS saja tetapi juga pemberian bonus untuk produk VAS. Tabel 3.30 menunjukkan contoh program penjualan kartu perdana dan *bundling* layanan maupun program *bundling* penjualan *handset* yang pernah ditawarkan oleh operator telekomunikasi yaitu Esia.

Tidak hanya Esia yang melakukan *bundling* penjualan kartu perdana dan *handset*. Hal yang sama juga dilakukan oleh operator lain seperti Telkomsel, Indosat, Excelcomindo, Mobile-8, Hutchison, Axis, Sampoerna Telecom, Starone, dan Smart Telecom yang memberikan harga jual kartu perdana di bawah nilai pulsa yang ada di dalamnya serta disertai *bundling* layanan VAS yang menarik.

Dari uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa untuk menggunakan layanan dari operator lain dalam industri akan mengeluarkan biaya yang rendah, dengan kata lain biaya beralih pemasok yang dibutuhkan rendah, seperti ditabulasikan pada Tabel 3.31.

Tabel 3.31 Variabel kekuatan penawaran pembeli – biaya beralih pemasok

Variabel	Indikator	Nilai
Biaya beralih pemasok	- Biaya beralih pemasok rendah	1

3.4.3.5 Orientasi Biaya

Apabila pembeli cenderung menekan biaya komunikasi seluler, maka kekuatan tawar menawar pembeli memiliki tekanan yang kuat kepada industri.

Kondisi:

Telah dijelaskan sebelumnya bahwa pembeli dalam industri telekomunikasi layanan bergerak didominasi oleh pengguna perorangan. Kriteria pelanggan perorangan cenderung berorientasi pada biaya ketika melakukan pemilihan terhadap layanan telekomunikasi seluler yang akan digunakan. Berdasarkan hasil survei lembaga riset Deka mengenai perilaku pasar dan pelanggan yang dapat dilihat pada Tabel 3.32 didapatkan hasil bahwa 97%

pembeli memilih Flexi Trendy dan 83% pembeli memilih Flexi Classy karena alasan tarif yang murah. [48].

Tabel 3.32 Alasan pelanggan menggunakan kartu HP [44]

Alasan Menggunakan kartu HP	Trendy	Flexi Classy	Ela Prabayar	Simpati	Kartu Halo	Kartu As	Mentari	IM3	XL Bebas
Tarif (Net)	77%	83%	6%	5%	5%	6%	6%	6%	7%
Tarif telepon/ bicaranya murah	45%	45%	3%	3%	5%	5%	5%	5%	3%
Tarif bicara ke sesama operatornya murah	24%	14%	1%	1%	0%	16%	2%	20%	23%
Tarif bicara sesama operator Rp. 49/ menit	21%	14%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Tarif bicara hanya Rp. 0,1/ detik	0%	0%	0%	0%	1%	0%	1%	0%	2%
Tarif SMS-nya murah	1%	1%	3%	1%	0%	5%	11%	4%	1%
Tarif SMS ke sesama operator murah	3%	0%	7%	5%	0%	9%	6%	11%	3%
Sinyal (Net)	7%	6%	9%	5%	3%	3%	4%	1%	3%
Sinyalnya kuat, tidak putus-putus	7%	6%	9%	5%	3%	3%	4%	1%	3%
Jangkauan/ Coverage (Net)	7%	6%	9%	5%	3%	3%	4%	1%	3%
Jangkauannya/ jangkauannya luas, sampai ke desa-desa	7%	14%	3%	5%	2%	3%	2%	16%	25%
Kualitas (Net)	3%	3%	3%	2%	5%	1%	2%	6%	5%
Kualitas Suara: suaranya jernih/ jelas/ tidak terdengar-serdat	3%	3%	3%	2%	1%	1%	1%	5%	3%
Kualitas sambungan: Lepat tercabung ketika menelepon	3%	0%	4%	0%	6%	2%	3%	1%	3%
Bonus / Promo (Net)	3%	3%	6%	1%	0%	2%	2%	2%	1%
Bonus SMS (sub net)	3%	2%	0%	7%	0%	1%	7%	1%	2%
Bonus - Umum (sub net)	3%	3%	3%	2%	0%	2%	1%	4%	5%
Bonus Pulsa (sub net)	1%	0%	0%	1%	0%	2%	4%	1%	0%
Bonus Bicara/ telepon (sub net)	0%	0%	0%	2%	0%	1%	0%	0%	0%
Orama (Net)	3%	2%	4%	2%	0%	2%	3%	5%	1%
Banyak teman/teman/ relasi yang memakainya	21%	10%	3%	0%	0%	1%	14%	4%	10%
Semua anggota keluarga memakainya	16%	6%	20%	0%	0%	0%	14%	12%	12%
Banyak orang yang memakainya	4%	4%	4%	5%	6%	9%	1%	3%	2%

Dari Tabel 3.32 di atas dapat dilihat hasil survei yang dilakukan terhadap pelanggan dari beberapa operator mengenai alasan pemilihan kartu HP. Mayoritas pelanggan dari setiap operator menyatakan alasan pemilihan karena tarif yang murah kecuali pelanggan Simpati dan Kartu Halo yang lebih mementingkan kualitas sinyal daripada tarif.

Dari uraian dapat disimpulkan bahwa pembeli cenderung menekan biaya telekomunikasi, seperti ditabulasikan pada Tabel 3.33.

Tabel 3.33 Variabel kekuatan penawaran pembeli – kapasitas pembelian

Variabel	Indikator	Nilai
Orientasi biaya	- Pembeli cenderung menekan biaya telekomunikasi	I

3.4.3.6 Integrasi Balik

Apabila pembeli cenderung melakukan integrasi balik (*Backward Integration*), maka tekanan dari kekuatan tawar menawar pembeli akan bertambah besar terhadap industri.

Kondisi:

Layanan VAS merupakan fitur tambahan yang diberikan Telkom Flexi kepada pelanggannya, sehingga untuk menggunakan layanan VAS harus menjadi pelanggan Telkom Flexi. Untuk menyediakan layanan VAS kepada pelanggan, Telkom Flexi harus membangun infrastruktur jaringan VAS, menyediakan aplikasi, dan *channel* untuk *provisioning*-nya. Penyediaan jaringan dan aplikasi VAS memerlukan biaya investasi yang cukup besar begitu pula dengan biaya operasional dan pemeliharannya. Karena pembeli layanan VAS Telkom Flexi adalah pelanggan perorangan maka pembeli tidak dapat menyediakan dan mengelola layanan VAS sendiri.

Dari uraian dapat disimpulkan bahwa pembeli tidak akan melakukan integrasi balik, seperti ditabulasikan pada Tabel 3.34.

Tabel 3.34 Variabel kekuatan penawaran pembeli – integrasi balik

Variabel	Indikator	Nilai
Integrasi baik	- Pembeli mempunyai keinginan untuk melakukan integrasi balik	0

3.4.3.7 Kualitas Produk

Apabila kualitas produk industri sangat penting bagi pembeli maka akan meningkatkan kekuatan tawar menawar pembeli.

Kondisi:

Kualitas layanan telekomunikasi bagi suatu operator sangat penting, karena kualitas yang baik merupakan daya tarik yang untuk meningkatkan minat pembeli agar menjadi pelanggan dari layanan yang di tawarkan oleh operator tersebut. Kualitas yang tidak baik akan membuat pelanggan beralih ke operator lain. Lembaga riset Deka telah melakukan survei untuk mengetahui alasan pelanggan meninggalkan kartu Flexi yang dapat dilihat pada Tabel 3.35.

Tabel 3.35 Alasan pelanggan meninggalkan kartu HP [44]

Alasan Meninggalkan kartu HP	Trendy	Classy	Class	Simpati	Kartu	Kartu AS	Mentari	IM3	Xl. Bebas
Total (Net)	44,52%	15,04%	28,22%	22,06%	12,00%	44,00%	27,84%	28,74%	26,53%
Tidak menyetujui tarif layanan yang mahal	16,52%	15,04%	10,22%	17,13%	12,00%	43,00%	37,24%	26,27%	33,63%
Tidak menyetujui tarif sms yang mahal	9,28%	8,70%	5,55%	25,00%	3,73%	18,67%	16,39%	5,94%	23,35%
Hambatan (Net)	71,88%	62,32%	63,00%	4,86%	2,84%	52,16%	29,82%	34,52%	33,38%
Tidak memiliki jaringan yang luas	11,50%	18,94%	45,36%	1,57%	2,91%	1,20%	6,31%	7,90%	1,59%
Tidak memiliki sinyal yang kuat	31,38%	37,34%	18,51%	2,39%	2,81%	7,60%	12,02%	17,68%	7,60%
Kualitas sambungan yang kurang (putus di tengah komunikasi / call drop)	59,92%	34,36%	3,92%	4,10%	0,00%	0,00%	8,49%	10,29%	0,00%
Kualitas pemrosesan suara yang kurang (suara tidak jelas)	21,10%	21,24%	44,65%	0%	0,00%	8,26%	5,26%	4,06%	6,38%
Harus cepat bersambung ketika digunakan untuk melakukan	29,60%	15,91%	5,24%	1%	2,64%	1,23%	4,59%	5,11%	1,29%
Kualitas panggilan sms yang lambat	13,97%	20,28%	8,81%	0,00%	2,64%	0,00%	1,61%	4,06%	0,72%
Sakit dalam menghubungi layanan pelanggan	0,26%	0,00%	0,00%	0,30%	0,00%	0,00%	0,30%	0,00%	1,84%
Lokasi layanan pelanggan yang tidak terjangkau	3,64%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,37%
Sering trouble	0,00%	0,00%	29,14%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Promo (Berasil/Net)	16,64%	28,40%	27,22%	8,70%	0,00%	33,84%	32,20%	28,60%	28,00%
Tidak memberikan diskon yang menarik (promosi harga di outlet/ toko tertentu)	0,60%	5,47%	2,00%	2,84%	0,00%	7,01%	8,30%	12,25%	16,14%
Tidak mempunyai iklan yang menarik	3,64%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	3,57%	0,19%	0,00%	20,46%

Dari Tabel 3.35 di atas dapat dilihat bahwa alasan utama pelanggan meninggalkan kartu Flexi dan beralih ke operator lain adalah karena kualitas sambungan yang kurang baik. Persentase pelanggan Flexi meninggalkan kartu eksisting akibat kualitas dan *coverage* yang kurang baik adalah 71,88% untuk pelanggan Flexi Trendy dan 62,32% untuk pelanggan Flexi Classy.

Kualitas yang kurang baik juga merupakan salah satu penyebab kecilnya potensi pembeli untuk menjadi pelanggan Flexi karena adanya keengganan dari pembeli untuk beralih dari kartu eksisting yang digunakan ke Flexi Trendy atau Flexi Classy seperti yang ditunjukkan pada Tabel 3.36.

Tabel 3.36 Alasan keengganan pelanggan menggunakan kartu Flexi [44]

Alasan Keengganan menggunakan kartu Flexi Trendy	
Sinyal (Net)	34%
Sinyalnya kurang bagus/ kuat	28%
Sinyalnya kadang-kadang hilang	8%
Hambatan (Net)	17%
Kalau dipakai keluar kota harus daftar dulu/ registrasi (DiCombo dulu)	10%
Harus mengganti HP yang sekarang	3%
Harus menambah HP lagi	3%
Lainnya (Net)	53%
Sudah cocok dg kartu yg sekarang	24%
Teman/ Relasi tidak ada yang menggunakannya	10%
Saudara/ keluarga tidak ada yang memakainya	8%
Jarang/ sedikit yang menggunakan kartu Flexi	4%
Sering mengalami masalah/ Trouble	6%

Alasan Keengganan menggunakan kartu Flexi Classy	
Sinyal (Net)	12%
Sinyalnya kurang bagus/ kuat	12%
Hambatan (Net)	21%
Repot karena harus membayar bulanan/ kurang praktis	16%
Tempat pembayarannya tidak dekat dengan rumah	3%
Kalau dipakai keluar kota harus daftar dulu/ registrasi (DiCombo dulu)	3%
Lainnya (Net)	73%
Khawatir tdk dpt mengatasi jumlah pemakaian	42%
Sudah cocok dg kartu yg sekarang	13%
Teman/ Relasi tidak ada yang menggunakannya	7%
Saudara/ keluarga tidak ada yang memakainya	4%
Sering mengalami masalah/ Trouble	4%

Dari Tabel 3.36 di atas dapat diketahui bahwa 34% keengganan pembeli untuk menjadi pelanggan Flexi Trendy dan 12% keengganan pembeli menjadi pelanggan Flexi Classy diakibatkan karena kualitas sinyal yang kurang baik.

Posisioning VAS sebagai layanan tambahan sangat dipengaruhi oleh kualitas sinyal dan *coverage* Flexi. Apabila kualitas sinyal dan *coverage* kurang baik maka otomatis kualitas layanan VAS yang disediakan kepada pelanggan menjadi kurang baik juga.

Dari uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kualitas produk industri sangat penting bagi pembeli, seperti ditabulasikan pada Tabel 3.37.

Tabel 3.37 Variabel kekuatan penawaran pembeli – kualitas produk

Variabel	Indikator	Nilai
Kualitas produk	- Kualitas produk industri mempengaruhi minat pembeli	1

3.4.3.8 Informasi tentang Produk

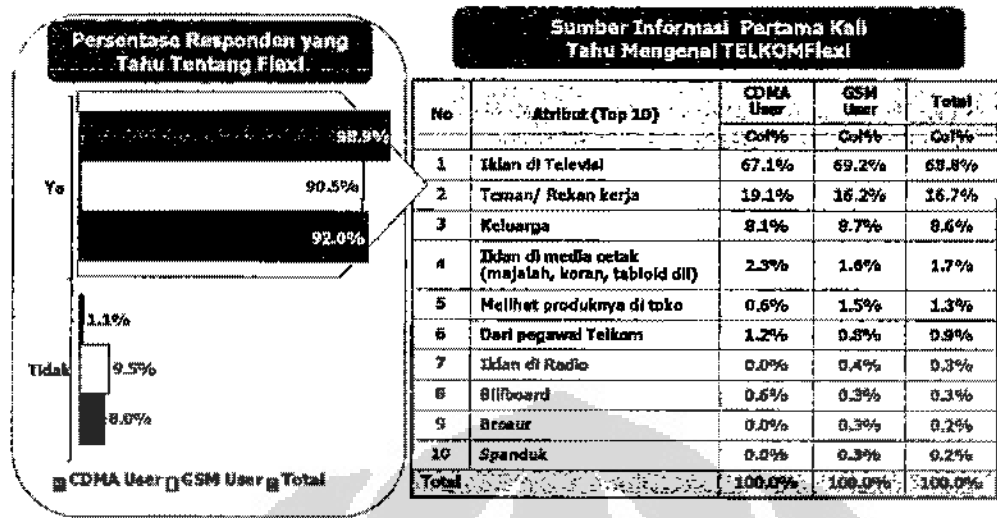
Pembeli yang memiliki informasi lengkap tentang produk seperti harga, kemudahan koneksi, kualitas dan jangkauan akan mudah untuk beralih ke produk operator lain yang lebih baik sehingga akan meningkatkan kekuatan penawaran pembeli.

Kondisi :

Banyak media yang digunakan untuk menyampaikan informasi produk VAS terhadap pelanggan seperti :

1. Media cetak dan media elektronik
2. Website perusahaan (<http://telkomflexi.com>)
3. Gerai pelayanan pelanggan (Plasa Telkom)
4. *Call center* (147)

Pada survei yang dilakukan oleh lembaga Riset Frontier, pada Gambar 3.17 ditunjukkan bahwa mayoritas pelanggan mengetahui produk Flexi dari media Televisi dan informasi dari rekan/teman kerja.



Gambar 3.17 Tingkat pengetahuan pelanggan mengenai produk Flexi [43]

Pembeli yang terdiri dari pelanggan CDMA maupun GSM juga sudah memiliki tingkat pengetahuan yang cukup terhadap fitur-fitur kartu handphone termasuk layanan VAS. Tabel 3.38 Menunjukkan 10 fitur yang paling banyak diketahui oleh pembeli.

Tabel 3.38 TOP 10 fitur Seluler [43]

No	Fitur (Top 10)	Flexi Trendy	Flexi Classy	Simpel	Kartu As	IMS	Mendari	Rebas	Jempol	Esia	Lainnya
		Col Resp %	Col Resp %	Col Resp %	Col Resp %	Col Resp %	Col Resp %	Col Resp %	Col Resp %	Col Resp %	Col Resp %
1	SMS	98.0%	96.6%	98.4%	99.5%	99.2%	98.8%	100.0%	100.0%	100.0%	96.9%
2	Telepon/voice	98.0%	96.9%	96.7%	96.9%	95.8%	96.3%	98.7%	100.0%	96.2%	93.8%
3	Ring-back tone (NSP, I-ring, dll)	58.8%	59.0%	57.3%	65.4%	58.3%	47.5%	64.0%	44.1%	42.3%	49.2%
4	Transfer pulsa	36.2%	30.8%	43.5%	57.6%	43.3%	32.5%	46.7%	47.1%	19.2%	21.5%
5	NMS	35.8%	32.5%	32.8%	42.4%	40.0%	30.0%	32.0%	29.4%	19.2%	47.7%
6	SLI	29.5%	34.2%	32.0%	27.2%	20.0%	21.3%	26.7%	16.2%	30.8%	40.0%
7	Akses data internet	22.6%	32.5%	13.8%	15.2%	21.5%	13.8%	17.3%	8.8%	7.7%	29.2%
8	Pengalihan panggilan- Call Divert	20.6%	29.9%	13.4%	14.7%	23.3%	10.0%	21.3%	5.9%	7.7%	24.8%
9	Video Call	17.2%	16.2%	13.4%	15.2%	25.8%	22.5%	17.3%	17.6%	7.7%	28.2%
10	Pembayaran Multi pihak	8.9%	15.4%	7.1%	8.4%	7.5%	7.5%	16.0%	5.9%	0.0%	7.7%

Berdasarkan Tabel 3.38 di atas, fitur yang paling banyak diketahui oleh pembeli baik pelanggan GSM maupun CDMA adalah SMS, voice, dan disusul oleh layanan VAS.

Dari uraian di atas dapat diketahui bahwa pembeli dengan mudah untuk mengetahui informasi mengenai kelebihan dan kekurangan produk operator yang jadi pilihannya dan disimpulkan bahwa pembeli memiliki informasi yang lengkap tentang produk yang dibeli, seperti ditabulasikan pada Tabel 3.39.

Tabel 3.39 Variabel kekuatan penawaran pembeli – kualitas produk

Variabel	Indikator	Nilai
Informasi tentang produk	- Pembeli memiliki informasi yang lengkap tentang produk yang dibeli	1

3.4.3.9 Tekanan Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli

Berdasarkan pembahasan pada sub bab 3.4.3 ini dapat diketahui bahwa kekuatan tawar-menawar pembeli memiliki tekanan *MEDIUM* terhadap layanan VAS Flexi seperti dapat dilihat pada Tabel 3.40.

Tabel 3.40 Hasil analisis tekanan kekuatan tawar –menawar pembeli

No	Variabel	Indikator	Nilai
1	Pembeli terpusat	- Pembelian produk dilakukan oleh kelompok pembeli terpusat	0
2	Kapasitas pembelian	- Pembelian produk merupakan pengeluaran yang besar dari pembeli	0
3	Diferensiasi produk	- Kurangnya diferensiasi produk yang dibeli dari industri	1
4	Biaya beralih pemasok	- Biaya beralih pemasok rendah	1
5	Orientasi biaya	- Pembeli cenderung menekan biaya telekomunikasi	1
6	Integrasi balik	- Pembeli mempunyai keinginan untuk melakukan integrasi balik	0
7	Kualitas produk	- Kualitas produk industri mempengaruhi minat pembeli	1
8	Informasi tentang produk	- Pembeli memiliki informasi yang lengkap tentang produk yang dibeli	1
PERSENTASE			62,50% MEDIUM

3.4.4 Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok

Pemasok di sini adalah perusahaan manufaktur penyedia perangkat VAS terminal/*handset* pelanggan.

3.4.4.1 Dominasi Pemasok

Apabila dalam suatu industri didominasi oleh beberapa pemasok yang terpusat biasanya pemasok dapat memaksakan pengaruh yang lebih besar dalam hal harga, kualitas dan syarat penjualan sehingga akan meningkatkan kekuatan penawaran pemasok.

Kondisi :

Persaingan antar pemasok dalam industri telekomunikasi di Indonesia semakin ketat. *Vendor* untuk perangkat VAS didominasi oleh 2 kelompok besar yaitu dari Barat (Eropa dan Amerika) dan Asia. *vendor – vendor* besar yang menyediakan perangkat VAS dari Eropa dan Amerika antara lain NSN (Nokia Siemen *Network*), Ericsson, Motorola, Alcatel-Lucent, Comverse, Acision, dan lain-lain. Sedangkan dari *Vendor* Asia mayoritas berasal dari Cina dan Korea seperti Huawei, ZTE, Samsung, Feeling-K, Uangel, dan lain-lain. *Vendor* untuk perangkat VAS sangat banyak dan tidak hanya *vendor – vendor* besar saja yang bermain, tetapi banyak juga *vendor-vendor* kecil yang menyediakan perangkat dan aplikasi VAS bahkan *vendor* lokal pun ada.

Vendor perangkat dari Asia yang masuk ke industri VAS mampu merebut pasar *vendor* Eropa di Indonesia. Penguasaan teknologi, tenaga kerja murah, dan dukungan Pemerintah membuat *vendor* Asia memiliki kekuatan untuk bersaing dengan *vendor* Eropa dan Amerika yang mengakibatkan harga jual produk Eropa atau Amerika jatuh. Tingginya harga jual produk barat disebabkan biaya produksi yang mahal dan gaji pegawai yang tinggi.

Pemasok untuk perangkat VAS di Flexi terdiri dari berbagai *vendor*. Baik *vendor* Eropa, Cina, Korea maupun *vendor* lokal. Hampir setiap perangkat VAS disediakan oleh *vendor* yang berbeda. Tabel 3.41 menunjukkan jenis Perangkat VAS dan *vendor* penyediannya.

Tabel 3.41 Variabel Jenis dan penyedia perangkat VAS Telkom Flexi

PERANGKAT VAS	LAYANAN	VENDOR	ASAL NEGARA
WIN	Prepaid Billing, Flexi Hunting Flexi Transfer, dan Varitas aplikasi Charging untuk Gimnick VAS	Uangel	Korea
Mediation Device	Pospaid Billing	nTels	Korea
RBT SERVER & PLAYER	FlexiTone	FeelingK	Korea
BGM PLAYER	FlexiSong	FeelingK	Korea
NG-VMS	Voice Mail Service, Miss Call Alert, Voice Content Portal (VCP)	Trans Komunikasi DataNet (TKD)	Indonesia
uPCM Server	Flexi Conference (uPCM)	Uangel	Korea
SMSC	SMS Flexi to Flexi	FeelingK	Korea
GSMSC, GSMSC Internasional	SMS Flexi to OLO & Internasional	Trans Komunikasi DataNet (TKD)	Indonesia
PPS dan PSG	Aplikasi rating dan Charging untuk layanan data prepaid	ILN	Indonesia
WAP Gateway	WAP	nTels	Korea
CMS (Content Management System)	Charging & Rating layanan Content, dan Interconnection dengan CP	FeelingK	Korea
MSPG (Multi Service Provisioning Gateway)	Provisioning VAS	FirstHop	Finlandia
FRG/FKIOS	Re-Charge Balance	EasySoft	Indonesia
FlexiLAND	Portal Community Flexi	EasySoft	Indonesia
FlexiCASH server	aplikasi FlexiCASH	IMT	Indonesia
		Finnet (Telkom Group)	Indonesia

Begitu halnya dengan *vendor handset*, tidak ada dominasi khusus untuk penyediaan terminal/*handset* untuk pelanggan Flexi. Flexi menerapkan kebijakan open market untuk terminal/*handset* sehingga kartu Flexi dapat digunakan di semua handset CDMA yang memiliki spesifikasi frekuensi 800 MHz.

Dari uraian dapat disimpulkan bahwa pemasok tidak didominasi oleh beberapa perusahaan tertentu secara terpusat, seperti ditabulasikan pada Tabel 3.42.

Tabel 3.42 Variabel kekuatan penawaran pemasok – dominasi pemasok

Variabel	Indikator	Nilai
Dominasi pemasok	- Pemasok perangkat layanan didominasi oleh beberapa perusahaan terpusat	0

3.4.4.2 Produk Pengganti

Apabila tidak terdapat produk pengganti dari pemasok lain maka akan meningkatkan kekuatan penawaran pemasok terhadap industri.

Kondisi :

Seperti disebutkan sebelumnya bahwa dalam industri VAS terdapat banyak pemasok. Semuanya menawarkan produk yang kompetitif menggunakan berbagai teknologi. Operator biasanya akan melakukan *auction* (lelang) sesuai dengan kebutuhan masing-masing. Lelang ini bersifat terbuka, *vendor* yang dipilih adalah yang paling memenuhi persyaratan yang diajukan oleh Operator.

Dari uraian dapat disimpulkan bahwa dalam industri terdapat produk pemasok pengganti, seperti ditabulasikan pada Tabel 3.43.

Tabel 3.43 Variabel kekuatan penawaran pemasok – produk pengganti

Variabel	Indikator	Nilai
Produk pengganti	- Tidak terdapat produk pemasok pengganti	0

3.4.4.3 Pasar Pemasok

Apabila industri bukan merupakan satu-satunya pasar bagi pemasok dan bukan pasar yang potensial maka akan meningkatkan kekuatan penawaran pemasok.

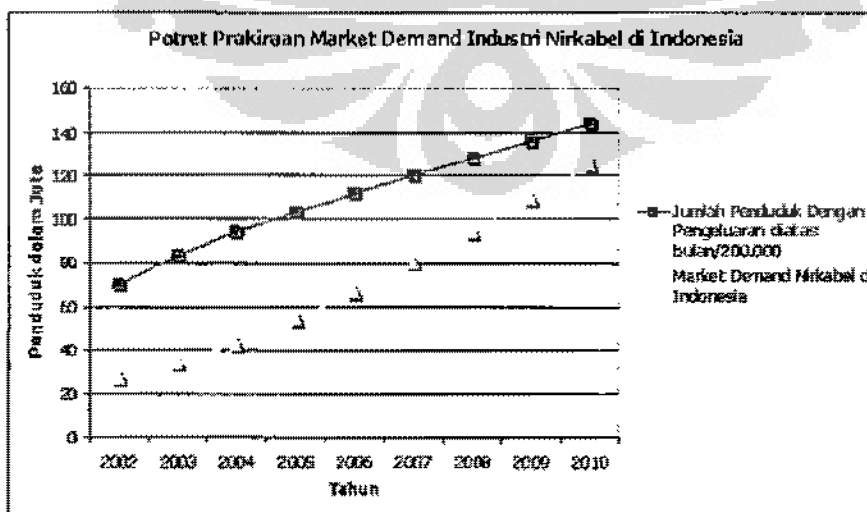
Kondisi :

Masih rendahnya penetrasi telekomunikasi, juga menjadi faktor yang ikut mewarnai segmentasi industri layanan telepon bergerak nirkabel di Indonesia. Pada tahun 2006, dari sekitar 240 juta penduduk Indonesia, pengguna layanan nirkabel diperkirakan baru sekitar 24,1% atau sekitar 45 juta pelanggan. Sementara penetrasi telepon tetap (termasuk FWA) jauh lebih rendah lagi, yaitu sekitar 6,2%. Pada Tabel 3.44 dapat dilihat penetrasi berbagai macam layanan telekomunikasi. Hampir di semua jenis layanan Indonesia memiliki penetrasi yang lebih rendah dibanding negara-negara tetangganya di Asia Tenggara.

Tabel 3.44 Penetrasi layanan telekomunikasi [45]

	Indonesia	Singapore	Malaysia	Philippines	Thailand	Vietnam
Fixed line in HH	20%	122%	79%	18%	63%	58%
Mobile in % of population	29%	105%	93%	38%	54%	18%
2G	28%	61%	91%		63%	17%
3G	1,1%	23,8%	1,5%		1,3%	1,0%
3G / Total Mobile	3,8%	22,6%	1,7%		2,5%	5,6%
Internet use / Pop	8%	55%	44%	8%	14%	15%
Internet res. subscribers / Pop	1%	48%	17%		4%	3%
Internet res. subscribers / HH	4,6%	144%	76%		17%	10%
Res. Narrowband / HH	4%	87%	62%		13%	8%
Res. Broadband / HH	0,1%	47%	14%		5%	3%
Res. Broadband / Res. Subscribers LTV / HH	2%	33%	19%		28%	17%

Pasar seluler Indonesia, Pilipina, dan Vietnam merupakan tiga negara di kawasan Asia Tenggara yang dinilai merupakan pasar potensial investasi di sektor telekomunikasi dibanding kawasan lain di dunia dalam jangka pendek dan lima tahun mendatang. Faktor penting yang menjadikan Indonesia sebagai investasi utama (selain Pilipina dan Vietnam) adalah karena didukung pertumbuhan ekonomi tinggi, peningkatan penetrasi pengguna telekomunikasi, dan pertumbuhan pengeluaran (belanja) konsumen selulernya. Pada Gambar 3.18 ditunjukkan perkiraan permintaan pasar layanan bergerak nirkabel di Indonesia.



Gambar 3.18 Perkiraan permintaan pasar layanan bergerak nirkabel [38]

Dari uraian dapat disimpulkan bahwa industri merupakan pelanggan yang penting bagi kelompok pemasok dan industri merupakan pasar yang potensial bagi pemasok, seperti ditabulasikan pada Tabel 3.45.

Tabel 3.45 Variabel kekuatan penawaran pemasok -- pasar pemasok

Variabel	Indikator	Nilai
Pasar pemasok	- Industri bukan merupakan pelanggan yang penting bagi kelompok pemasok	0
	- Industri bukan merupakan pasar potensial bagi pemasok	0

3.4.4.4 Kualitas Produk Pemasok

Apabila dalam industri, kualitas produk pemasok sangat penting bagi industri maka akan meningkatkan kekuatan tawar menawar pemasok.

Kondisi:

Bagi industri jasa termasuk layanan VAS, kualitas alat produksi seperti *Network Element* dan *Customer Equipment* disisi pelanggan adalah sangat penting bagi kesinambungan layanan serta kepastian kualitas layanan yang dijanjikan ke pelanggannya. Semakin sering layanan VAS mengalami gangguan karena rendahnya kualitas kinerja perangkat pendukung layanan, maka akan semakin buruk kinerja operator jasa yang berakibat tingginya *churn* pelanggan. Sebaliknya jika kualitas perangkat pendukung memiliki kinerja yang baik, maka operator jasa dapat meyakinkan pelanggan akan realibilitas dan availabilitas dari layanan VAS yang ditawarkan.

Telkom Flexi memandang perlu untuk memiliki produk pemasok perangkat VAS yang berkualitas, oleh sebab itu dalam pengadaan perangkat VAS di Telkom Flexi dipersyaratkan bahwa setiap peserta lelang yang menawarkan perangkat VAS harus memiliki pengalaman dalam mengimplementasikan perangkat tersebut di operator lain baik operator lokal maupun internasional dan apabila diperlukan akan dilakukan *Prove of Concept (PoC)* terlebih dahulu oleh tim RDC Telkom untuk menguji kemampuan perangkat VAS tersebut.

Berdasarkan hal tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kualitas produk pemasok berperan sangat penting terhadap kualitas produksi industri penggunaannya dan meningkatkan tekanan variabel kualitas produk pemasok terhadap industri, seperti ditabulasikan pada Tabel 3.46.

Tabel 3.46 Kekuatan penawaran pemasok – kualitas produk pemasok

Variabel	Indikator	Nilai
Kualitas produk pemasok	- Kualitas produk pemasok sangat penting bagi operator jasa layanan VAS	1

3.4.4.5 Integrasi Maju

Apabila pemasok menunjukkan keinginan untuk melakukan integrasi maju maka akan meningkatkan kekuatan penawaran pemasok.

Kondisi :

Integrasi maju terjadi apabila pemasok yang adalah perusahaan manufaktur perangkat VAS berusaha untuk menjadi salah satu penyedia jasa layanan VAS.

Implementasi layanan telekomunikasi termasuk VAS membutuhkan inventasi (CAPEX) khususnya terkait dengan pembelian perangkat VAS dan infrastruktur pendukung lainnya serta biaya operasional (OPEX). Saat ini muncul model bisnis telekomunikasi yang disebut *managed service* di mana dalam hal ini ada keterlibatan rekan bisnis dalam penciptaan layanan yang merupakan produk dari operator jasa (*provider*), biasanya rekan bisnis dari operator jasa tersebut adalah pemasok perangkat (*vendor*) ataupun infrastruktur pendukung. Model ini sudah berlaku pada bisnis telekomunikasi nirkabel seluler (Hutchison CP Telecom-3 dan NSN).

Model bisnis *managed service* terbagi atas 3 bagian fungsi yaitu: perencanaan dan rekayasa, pembangunan infrastruktur, serta pengoperasian infrastruktur. Fungsi operator jasa (*provider*) adalah memasarkan produk dan pelayanan pelanggan, sedangkan fungsi penciptaan produk hingga pengembangan aplikasi layanan ada di sisi mitra bisnis *managed service*.

Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 77 Tahun 2007 tentang daftar bidang usaha yang tertutup dan bidang usaha yang terbuka dengan persyaratan di bidang penanaman modal, menyatakan bahwa pemodal asing dapat menanamkan modalnya pada beberapa bidang usaha di sektor telekomunikasi seperti pada Tabel 3.47. Pada tabel tersebut terlihat bahwa bidang usaha penyelenggaraan jaringan tetap berbasis radio cukup terbuka dengan kepemilikan modal asing hingga 49% termasuk di dalamnya kepemilikan modal tersebut adalah *vendor* yang menerapkan model bisnis *managed service*.

Tabel 3.47 Batasan Kepemilikan Modal di Industri Telekomunikasi [46]

NO	BIDANG USAHA	KBLI	BATASAN KEPEMILIKAN MODAL ASING	SEKTOR
63	Penyelenggara Jaringan Telekomunikasi	6421		Komunikasi dan Informatika
	a. Penyelenggara Jaringan Tetap			
	- Lokal berbasis kabel, dengan teknologi circuit switched atau packet switched	64210	Maksimal 49%	
	- Berbasis radio, dengan teknologi circuit switched atau packet switched	64210	Maksimal 49%	
	b. Penyelenggaraan Jaringan Tetap Tertutup	64210	Maksimal 65%	
	c. Penyelenggaraan Jaringan Bergerak			
- Seluler	64222	Maksimal 65%		
- Satelit	64223	Maksimal 65%		
64	Penyelenggara Jasa Multimedia			Komunikasi dan Informatika
	- Jasa Sistem Komunikasi Data	64322	Maksimal 65%	
	- Jasa Interkoneksi Internet	64321	Maksimal 65%	
	- Jasa Internet Teleponi untuk Kepentingan Publik	64325	Maksimal 49%	
	- Jasa Multimedia Lainnya	64329	Maksimal 49%	

KBLI = Klasifikasi Baku Lapangan Usaha di Indonesia

Untuk kondisi saat ini dapat disimpulkan bahwa pemasok perangkat VAS di Indonesia melakukan integrasi maju karena mendapat dukungan dari kebijakan pemerintah dalam hal kepemilikan modal asing di Indonesia, seperti ditabulasikan pada Tabel 3.48.

Tabel 3.48 Variabel kekuatan penawaran pemasok – integrasi maju

Variabel	Indikator	Nilai
Integrasi maju	- Pemasok melakukan integrasi maju	1

3.4.4.6 Kebijakan Pemerintah

Kebijakan pemerintah yang mendukung masuk dan berkembangnya pemasok akan meningkatkan kekuatan penawaran pemasok.

Kondisi :

Guna meningkatkan penetrasi dan pengembangan infrastruktur telekomunikasi, pemerintah belum pernah melarang masuknya pemasok luar negeri untuk memasarkan produknya di Indonesia. Batasan yang ada hanya merupakan proses sertifikasi dan penandaan perangkat oleh Dirjen Postel serta proses perijinan impor barang dari Instansi terkait. Bahkan untuk pengembangan industri perangkat telekomunikasi lokal, pemerintah memberikan keringanan pajak impor bahan baku hingga 0% melalui Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor 381/KMK.01/2003 tanggal 3 Desember 2003 tentang operator dan pembebasan bea masuk atas impor bahan baku/komponen untuk pembuatan peralatan dan jaringan telekomunikasi oleh industri manufaktur telekomunikasi.

Pemerintah melalui kebijakan industri nasional sebagaimana dituangkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah dan Jangka Panjang (Peraturan Presiden No.7 tahun 2005) berusaha untuk mengembangkan industri telematika yang terpuruk melalui:

1. Pengembangan sentra-sentra industri Telematika.
2. Mengembangkan aliansi strategis, serta peningkatan kemampuan SDM.
3. Membangun industri telematika Indonesia sebagai basis produksi global.

Saat ini perangkat dan aplikasi VAS sudah banyak dikembangkan di Indonesia baik oleh pemasok asing maupun pemasok lokal.

Berdasarkan uraian di atas dan uraian pada sub bab 3.4.4.5 dimana telah dijelaskan bahwa pemerintah juga mengizinkan kepemilikan modal asing untuk penyelenggaraan jasa komunikasi seluler bergerak dan *fixed wireless* hingga 49% serta dimungkinkannya pola bisnis dengan model *managed service*, maka dapat disimpulkan bahwa pemerintah mendukung masuknya pemasok serta mendukung berkembangnya pemasok industri di Indonesia, seperti ditabulasikan pada Tabel 3.49.

Tabel 3.49 Variabel kekuatan penawaran pemasok – kebijakan pemerintah

Variabel	Indikator	Nilai
Kebijakan pemerintah	- Pemerintah mendukung masuknya pemasok	1
	- Pemerintah mendukung berkembangnya pemasok	1

3.4.4.7 Tekanan Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok

Berdasarkan pembahasan pada sub bab 3.4.4 ini dapat diketahui bahwa kekuatan tawar-menawar pemasok memiliki tekanan *MEDIUM* terhadap layanan VAS Flexi seperti dapat dilihat pada Tabel 3.50.

Tabel 3.50 Hasil analisis kekuatan penawaran pemasok

No	Variabel	Indikator	Nilai
1	Dominasi pemasok	- Pemasok perangkat layanan didominasi oleh beberapa perusahaan terpusat	0
2	Produk pengganti	- Tidak terdapat produk pemasok pengganti	0
3	Pasar pemasok	- Industri bukan merupakan pelanggan yang penting bagi kelompok pemasok	0
		- Industri bukan merupakan pasar potensial bagi pemasok	0
4	Kualitas produk pemasok	- Kualitas produk pemasok sangat penting bagi operator jasa layanan VAS	1
5	Integrasi maju	- Pemasok melakukan integrasi maju	1
6	Kebijakan pemerintah	- Pemerintah mendukung masuknya pemasok	1
		- Pemerintah mendukung berkembangnya pemasok	1
PERSENTASE			50% MEDIUM

3.4.5 Persaingan di antara Perusahaan Eksisting

3.4.5.1 Jumlah Pesaing

Apabila jumlah pesaing memiliki jumlah yang seimbang akan meningkatkan kompetisi di antara operator jasa layanan VAS.

Kondisi :

Jumlah penyelenggara jasa layanan VAS beserta produk layanan VAS ditunjukkan pada Tabel 3.1 yang terdiri dari 11 operator telekomunikasi eksisting baik GSM maupun FWA. Dari Tabel 3.1 tersebut dapat diketahui bahwa setiap operator memiliki produk yang mendekati sama. *Market share* dan Komposisi pendapatan dari masing-masing operator dapat dilihat pada Gambar 3.2 dan Gambar 3.3 dimana Telkomsel masih mendominasi *market share* maupun komposisi pendapatan industri telekomunikasi.

Dari uraian dapat ditarik kesimpulan bahwa pesaing memiliki jumlah yang seimbang dan beragam, seperti ditabulasikan pada Tabel 3.51.

Tabel 3.51 Variabel Persaingan di antara perusahaan eksisting– jumlah pesaing

Variabel	Indikator	Nilai
Jumlah pesaing	- Jumlah pesaing yang seimbang	1
	- Pesaing yang beragam	1

3.4.5.2 Pertumbuhan Industri

Apabila pertumbuhan industri seluler lamban bahkan cenderung menurun akan mengubah persaingan menjadi ajang perebutan pangsa pasar untuk perusahaan-perusahaan yang ingin melakukan ekspansi. Setiap perusahaan akan melakukan diversifikasi produk, aliansi, dan pengembangan bisnis baru agar dapat bertahan dan tidak tersingkirkan dari peta persaingan industri.

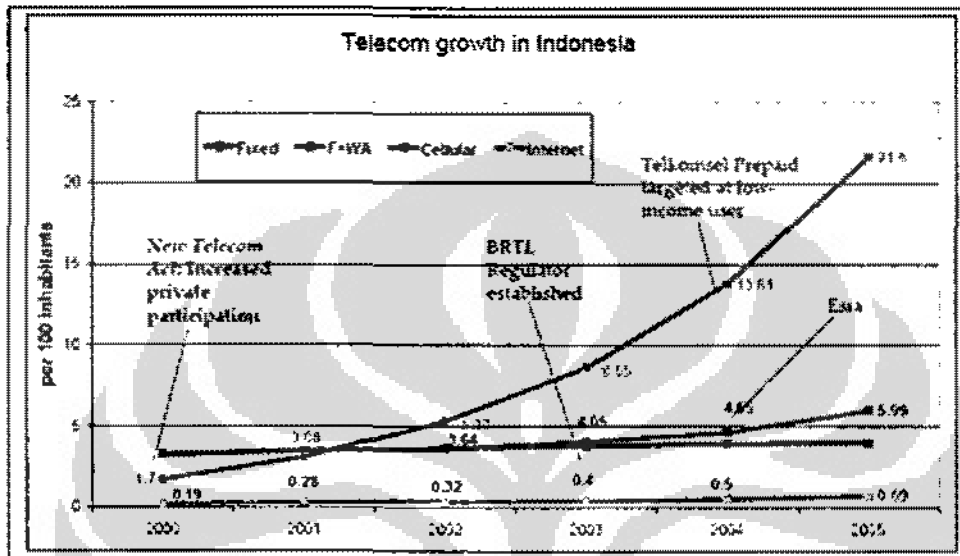
Kondisi :

Bisnis Monitor Internasional memprediksi pertumbuhan industri telekomunikasi di kawasan Asia Pasifik mencapai 20-25 persen pada tahun 2010 dan diperkirakan pengguna internet akan meningkat sebanyak tiga kali lipat. Namun, peningkatan yang paling signifikan adalah pada layanan akses jaringan pita lebar (*broadband*) yang meningkat hingga 15 kali lipat.

Data menunjukkan perkembangan infrastruktur, khususnya selular, mengalami pertumbuhan yang sangat pesat sebesar 70% pada periode 2004-2005, namun belum memberikan dampak positif terhadap pertumbuhan industri manufaktur lokal. Belanja infrastruktur komunikasi oleh operator dan belanja CPE oleh pengguna mengalir ke luar negeri. Sementara itu, sebagian besar kepemilikan

sejumlah operator telekomunikasi nasional cenderung berada pada pihak asing, sehingga potensi belanja jasa komunikasi oleh pelanggan mengalir ke luar negeri.

Pada Gambar 3.19 ditunjukkan pertumbuhan telekomunikasi di Indonesia. Dimana pertumbuhan tertinggi terdapat pada layanan selular.



Gambar 3.19 Pertumbuhan industri telekomunikasi [47]

Dari uraian dapat ditarik kesimpulan bahwa pertumbuhan industri telekomunikasi di Indonesia cepat, seperti ditabulasikan pada Tabel 3.52.

Tabel 3.52 Variabel Persaingan di antara perusahaan eksisting – pertumbuhan industri

Variabel	Indikator	Nilai
Pertumbuhan industri	- Pertumbuhan industri yang lamban	0

3.4.5.3 Diferensiasi Produk

Apabila dalam suatu industri tidak terdapat diferensiasi produk maka akan meningkatkan persaingan antar pemain yang ada.

Kondisi :

Seperti sudah dijelaskan sebelumnya bahwa dalam layanan VAS saat ini tidak terdapat diferensiasi produk yang signifikan. Untuk penjelasan lebih lengkap dapat melihat bagian 3.4.3.3 Diferensiasi produk.

Dari uraian dapat disimpulkan bahwa kurangnya diferensiasi produk dalam industri, seperti ditabulasikan pada Tabel 3.53.

Tabel 3.53 Variabel Persaingan di antara perusahaan eksisting – diferensiasi produk

Variabel	Indikator	Nilai
Diferensiasi produk	- Kurangnya diferensiasi produk	1

3.4.5.4 Biaya Beralih Pemasok

Apabila biaya beralih pemasok rendah, dimana dalam hal ini pesaing eksisting sebagai operator pemasok jasa layanan VAS, maka tekanan yang diakibatkan dari tekanan persaingan di antara pemain dalam industri ini akan tinggi.

Kondisi:

Sesuai penjelasan pada sub bab 3.4.3.4, dapat diketahui bahwa biaya beralih pemasok rendah, seperti ditabulasikan pada Tabel 3.54.

Tabel 3.54 Variabel Persaingan di antara perusahaan eksisting – biaya beralih pemasok

Variabel	Indikator	Nilai
Biaya beralih pemasok	- Biaya beralih pemasok rendah	1

3.4.5.5 Hambatan Pengunduran Diri

Apabila hambatan pengunduran diri tinggi akan membuat tingkat persaingan akan semakin ketat karena perusahaan akan terus bersaing walaupun perolehan laba atas investasi yang dilakukannya rendah bahkan negatif.

Kondisi:

Untuk terlibat dalam bisnis industri VAS diperlukan komponen-komponen bisnis utama, yaitu:

1. Ijin penyelenggaraan layanan
2. Alat produksi layanan berupa perangkat penyusun jaringan VAS
3. Saluran distribusi

Telah dibahas sebelumnya pada subbab 3.4.1.2 bahwa untuk penyelenggaraan layanan VAS, biaya yang dibutuhkan untuk investasi bukan suatu beban yang besar bagi suatu operator karena penyediaan perangkat VAS tidak harus menggunakan anggaran CAPEX operator tersebut tetapi dapat dilakukan dengan model bisnis *managed service* atau *revenue share*.

Model bisnis *managed service* atau *revenue share* memberikan fleksibilitas bagi operator dalam penyediaan layanan VAS. Selain rendahnya biaya investasi yang harus dikeluarkan, operator memiliki keuntungan lain yaitu dalam pengaturan jangka waktu kerjasama dengan *vendor* sebagai penyedia perangkat VAS. Sehingga apabila perjanjian kerjasama dengan *vendor* telah berakhir maka operator dapat menghentikan layanan VAS tersebut jika dirasa kurang memberikan manfaat atau mengganti dengan layanan VAS baru yang lebih menarik atau dapat juga melakukan perpanjangan perjanjian kerjasama untuk layanan VAS eksisting jika pelanggan masih memiliki minat yang besar pada layanan tersebut.

Jika penyediaan layanan VAS dilakukan melalui investasi CAPEX, maka operator perlu mempertimbangkan jangka waktu yang diperlukan untuk pengembalian modal investasi. Tetapi telah dijelaskan juga pada subbab 3.4.2.1 bahwa jangka waktu yang diperlukan untuk pengembalian modal usaha penyediaan layanan VAS relatif singkat. Sehingga operator dapat tetap menyelenggarakan suatu layanan VAS atau menghentikan layanan tersebut atau melakukan investasi lagi untuk penyediaan layanan VAS lain.

Dari uraian dapat disimpulkan bahwa pengunduran diri dari industri bukan merupakan hambatan bagi suatu operator, seperti ditabulasikan pada Tabel 3.55.

Tabel 3.55 Variabel Persaingan di antara perusahaan eksisting – hambatan pengunduran diri

Variabel	Indikator	Nilai
Hambatan pengunduran diri	- Hambatan pengunduran diri dari industri yang tinggi	0

3.4.5.6 Tekanan Kekuatan Persaingan di antara Perusahaan Eksisting

Berdasarkan pembahasan pada sub bab 3.4.4 ini dapat diketahui bahwa persaingan di antara industri eksisting memiliki tekanan **HIGH** terhadap layanan VAS Flexi seperti dapat dilihat pada Tabel 3.56.

Tabel 3.56 Hasil analisis kekuatan persaingan di antara perusahaan eksisting

No	Variabel	Indikator	Nilai
1	Jumlah pesaing	- Jumlah pesaing yang seimbang	1
		- Pesaing yang beragam	1
2	Pertumbuhan industri	- Pertumbuhan industri yang lamban	0
3	Diferensiasi produk	- Kurangnya diferensiasi produk	1
4	Biaya beralih pemasok	- Biaya beralih pemasok rendah	1
5	Hambatan pengunduran diri	- Hambatan pengunduran diri dari industri yang tinggi	0
PERSENTASE			66,67% HIGH

3.5 POTENSI KEUNGGULAN KOMPETITIF VAS FLEXI

Daya tarik suatu industri terjadi apabila semua tekanan dalam Porter 5 Forces rendah. Dari analisa yang dilakukan diatas terhadap kelima tekanan dalam Porter 5 Forces yang berperan dalam penentuan keunggulan kompetitif dalam industri VAS diperoleh kondisi seperti diperlihatkan pada Tabel 3.57.

Tabel 3.57 Potensi keunggulan VAS Flexi

No	FAKTOR KEKUATAN	NILAI	SKALA
1	Ancaman Pendetang baru	62,50%	MEDIUM
2	Ancaman pengganti	28,57%	LOW
3	Kekuatan tawar – menawar pembeli	62,50%	MEDIUM
4	Kekuatan tawar-menawar pemasok	50,00%	MEDIUM
5	Persaingan di antara perusahaan eksisting	66,67%	HIGH
TEKANAN KOMPETITIF RATA – RATA			MEDIUM

Tekanan dari kelima kekuatan tersebut pada table 3.55 di atas memberikan tekanan **MEDIUM** sebagai situasi tekanan rata-rata terhadap layanan VAS Flexi.

BAB 4. ANALISIS KUADRAN VAS FLEXI DENGAN MODEL SWOT

Pada bab 3 telah dilakukan analisis struktural industri sebagai bagian dari analisis eksternal terhadap layanan VAS Flexi dengan menggunakan pemodelan Porter 5 Forces untuk mengevaluasi potensi kompetitif dari produk tersebut terhadap produk sejenis ataupun substitusinya. Hasil analisis Porter 5 Forces menunjukkan bahwa layanan VAS Flexi memiliki potensi kompetitif MEDIUM dimana hanya menghasilkan benefit rata-rata bagi Telkom Flexi dalam aktivasinya.

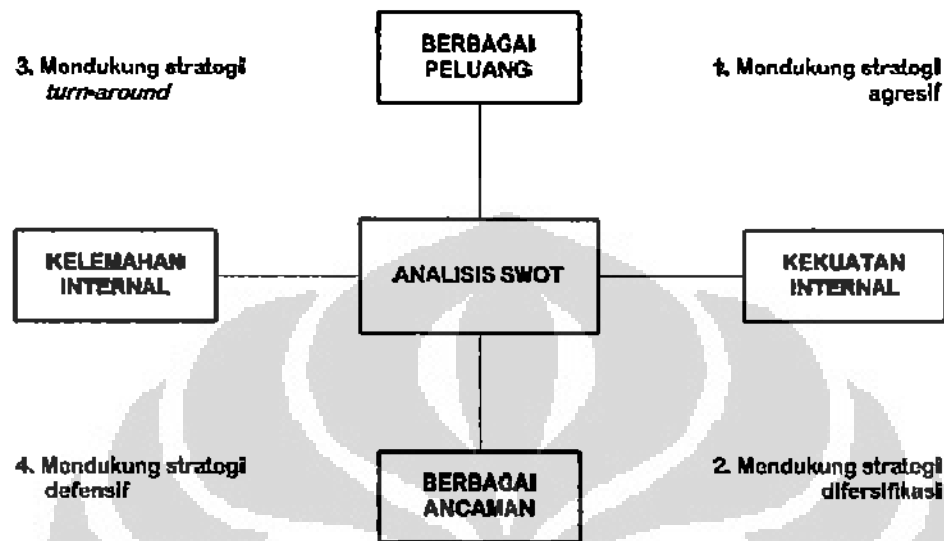
Evaluasi faktor eksternal perlu didukung dengan evaluasi internal suatu perusahaan, karena kombinasi keduanya dapat berpengaruh pada kinerja perusahaan tersebut. Oleh karena itu perlu dilakukan analisis SWOT yang akan membantu untuk menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi oleh Telkom Flexi sebagai penyelenggara layanan VAS dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.

4.1 MATRIK SWOT

Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, dan Threats*) adalah suatu alat bantu yang berguna untuk menganalisis situasi perusahaan secara keseluruhan dengan identifikasi berbagai situasi yang dihadapi oleh perusahaan baik internal maupun eksternal, untuk dapat dijadikan masukan bagi proses perumusan strategi perusahaan. Analisis didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*).

Menurut Zithml dan Bitter [48], analisis SWOT di atas dibagi ke dalam empat kuadran. Masing-masing kuadran memiliki arti khusus dan memberikan arahan terhadap strategi yang akan dilakukan. Adapun strategi yang bisa

diterapkan untuk situasi yang terjadi pada setiap kuadran dalam matrik SWOT ditunjukkan oleh Gambar 4.



Gambar 4.1 Analisis SWOT [48]

1. Kuadran 1

Merupakan situasi yang sangat menguntungkan, perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan internal, sehingga dengan kekuatan yang dimilikinya dapat memanfaatkan peluang yang ada menjadi keuntungan bagi perusahaan. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).

2. Kuadran 2

Perusahaan menghadapi berbagai ancaman, namun memiliki kekuatan internal. Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini memiliki kekuatan internal. Strategi yang harus diterapkan adalah dengan menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

3. Kuadran 3

Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak dia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi

perusahaan seperti ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

4. Kuadran 4

Situasi ini merupakan situasi yang tidak menguntungkan, dimana perusahaan tersebut mengalami berbagai ancaman dan kelemahan internal. Strategi yang bisa diterapkan saat menghadapi situasi ini adalah dengan bertahan sambil meminimalkan kelemahan internal dan menghindari ancaman sambil mencari peluang yang ada.

4.2 SWOT VAS FLEXI

4.2.1 Komponen Matrik SWOT

Tujuan analisis SWOT adalah untuk mengidentifikasi faktor kunci internal dan eksternal yang dibutuhkan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya, dengan melihat dua kategori:

1. Faktor internal: kekuatan dan kelemahan yang dilihat dari sisi internal Telkom Flexi. Dalam kaitannya dengan optimalisasi layanan dan produk VAS, yang termasuk dalam faktor internal adalah kondisi keuangan, area cakupan layanan, kapasitas, teknologi, sumber daya manusia, dan performansi jaringan VAS serta faktor-faktor lainnya.
2. Faktor eksternal: peluang dan ancaman yang ditimbulkan dari lingkungan bisnis Telkom Flexi.

4.2.2 Matrik SWOT Layanan VAS FLEXI

Tabel 4.1 memperlihatkan identifikasi faktor internal yaitu kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) layanan VAS Flexi. Faktor eksternal dari SWOT layanan VAS Flexi berupa peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) ditabulasikan pada Tabel 4.2. Pembahasan dengan Model SWOT selanjutnya akan lebih menekankan pada faktor internal, sedangkan faktor eksternal akan mengacu pada hasil pembahasan dengan model Porter 5 *Forces* pada bab 3 sebelumnya.

Tabel 4.1 Faktor *Strength & Weakness* Layanan VAS Flexi

STRENGTH	WEAKNESS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Market share</i> yang besar ▪ Tidak ada kendala penyediaan OPEX dan CAPEX untuk operasi, pemeliharaan dan pengembangan jaringan layanan VAS Flexi, mengingat Telkom memiliki struktur modal yang kuat ▪ VAS Flexi merupakan layanan dengan investasi yang relatif murah ▪ Cakupan area layanan VAS Flexi sangat besar (<i>national wide</i>) dan berkapasitas besar ▪ Teknologi VAS Flexi fleksibel terhadap pengembangan layanan baru ▪ Memiliki <i>Brand</i> yang kuat karena didukung oleh <i>company brand image</i> (TELKOM) ▪ Layanan VAS Flexi mempunyai fitur yang cukup beragam ▪ SDM untuk perencanaan dan pengelolaan layanan VAS memiliki kemampuan yang baik 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fitur VAS yang tersedia belum dioptimalkan ▪ Jumlah SDM yang dipersiapkan untuk melakukan perencanaan dan operasional Jaringan VAS masih kurang ▪ Sangat perlu adanya struktur organisasi yang terintegrasi untuk operasional, pemeliharaan, dan pengembangan jaringan layanan VAS Flexi ▪ Keterbatasan frekuensi yang menghambat pengembangan multimedia VAS

Tabel 4.2 Faktor *Opportunities & Threat* Layanan VAS Flexi

OPPORTUNITY	THREAT
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keberadaan SLA dengan vendor akan mempermudah operasional dan pemeliharaan jaringan layanan VAS Flexi ▪ <i>Handset</i> pelanggan yang dijual ke pasar memiliki variasi untuk mendukung layanan VAS ▪ Operasi, pemeliharaan, dan pengembangan jaringan VAS Flexi akan menjadi lebih efektif melalui program sinergi dengan unit kerja lain ▪ Bisnis internet & data ,VAS, dan <i>content</i> memiliki peluang yang besar di masa yang akan datang ▪ Manajemen Telkom telah membuat rencana pengembangan jaringan pendukung layanan VAS Flexi dan konvergensi layanan dengan teknologi lainnya dalam suatu <i>roadmap</i> pengembangan INSYNC 2014 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tingkat persaingan yang tinggi ▪ Ada substitusi ▪ Ada migrasi pelanggan ▪ <i>Switching cost</i> yang semakin rendah

Setelah dilakukan identifikasi SWOT terhadap layanan VAS Flexi, hasil identifikasi tersebut kemudian dikonfirmasi dengan justifikasi manajemen yang diperoleh dengan cara melakukan survei melalui kuesioner baik dengan konfirmasi email, lisan, maupun pembicaraan melalui telepon.

Hasil survei akan digunakan untuk menghitung *rating* dan bobot dari setiap faktor yang dianggap sebagai bagian dari SWOT VAS Flexi. Responden Terdiri dari 33 Orang yang merupakan manajemen di lingkungan Telkom Flexi (VAS Network & Content Infrastructure, Core Network, Construction, Area Operasi, General Affair, Resource Engineering & Content Development, dan Business Development), HR, RDC, Gugus Content, dan Direktorat Konsumer. Komposisi responden adalah sebagai berikut: 4 orang *Band II* (GM/OSM/SM/AVP), 11 orang *Band III* (Manager/Senior Officer), dan 8 Orang *Band IV* (Asisten Manager/Officer 1)

Posisi kuadran untuk strategi SWOT di atas dapat dihitung menggunakan kombinasi *rating* dan bobot, dimana untuk *rating* digunakan prinsip sebagai berikut:

- 0 : Sangat tidak setuju jika isu tidak relevan dengan kondisi saat ini
- 1 : Tidak setuju jika isi tidak relevan dengan kondisi saat ini
- 2 : Ragu – ragu jika isu tidak dapat dijustifikasi
- 3 : Setuju jika isu relevan dengan kondisi saat ini
- 4 : Sangat setuju jika isu relevan dengan kondisi saat ini

Sedangkan bobot dihitung menggunakan formulasi berikut:

$$\text{Nilai}_{(\text{ketua tan - telemahan})} = \sum_{S_n}^{\text{Sn}} \text{bobot}(S_n) \times \text{rating}(S_n) + \sum_{W_n}^{\text{Wn}} \text{bobot}(W_n) \times \text{rating}(W_n) \dots\dots\dots(4.1)$$

$$\text{Nilai}_{(\text{peluang - lan tan gcr})} = \sum_{O_n}^{\text{On}} \text{bobot}(O_n) \times \text{rating}(O_n) + \sum_{T_n}^{\text{Tn}} \text{bobot}(T_n) \times \text{rating}(T_n) \dots\dots\dots(4.2)$$

dimana

$$\text{bobot} = \frac{\text{bobot_questioner}}{\sum_n^{\text{Rn}} \text{bobot_questioner}_n} \dots\dots\dots(4.3)$$

Bobot kuesioner adalah sebagai berikut:

- 1 : Isu yang disampaikan sangat tidak penting
- 2 : Isu tidak penting
- 3 : Isu penting
- 4 : Isu sangat penting

4.3 ANALISIS SWOT

4.3.1 Kekuatan (Strength)

Parameter kekuatan VAS Flexi terdiri dari *market share*, ketersediaan CAPEX dan OPEX, investasi yang relatif murah, Cakupan area luas, teknologi yang mendukung pengembangan layanan baru, *brand* yang kuat, fitur yang cukup beragam, dan kemampuan SDM yang baik.

4.3.1.1 *Market share*

Berdasarkan Gambar 3.2 diketahui bahwa *market share* Flexi terhadap 11 operator seluler baik GSM maupun CDMA menduduki posisi ke-4 yaitu sebesar 7,85%, yang artinya Flexi memiliki jumlah pelanggan yang cukup banyak yang menjadi kekuatan untuk bersaing dalam industri telekomunikasi.

Untuk pasar *Fixed Wireless Access* (FWA), sampai dengan akhir tahun 2008 Flexi masih mendominasi *market share* telepon tetap nirkabel sebesar 61% disusul dengan Bakrie Telecom 35% dan terakhir Indosat 4% sebagaimana telah diilustrasikan pada Gambar 1.1.

4.3.1.2 Ketersediaan CAPEX dan OPEX

Tidak ada kendala penyediaan CAPEX dan OPEX untuk operasi, pemeliharaan, dan pengembangan jaringan dan *Network Element* VAS Flexi, mengingat Telkom memiliki struktur modal yang kuat. CAPEX DTF untuk periode 2006 sampai 2008 dapat dilihat pada Tabel 4.3

Tabel 4.3 Anggaran CAPEX VAS [49][50]51]

No	KEGIATAN	ANGGARAN CAPEX		
		2006	2007	2008
1	NSS	194.898.370.000	238.812.300.000	312.209.831.000
2	BSS	592.997.130.000	793.581.600.000	1.995.961.155.000
3	VAS	302.463.357.750	216.000.000.000	216.385.096.000
4	IBS & REPEATER	94.094.760.000	58.739.800.000	193.398.200.000
5	TOWER & SHELTER	340.883.400.000	263.975.300.000	394.400.000.000
6	SUPPORT	479.247.298.135	87.793.500.000	748.948.743.000
TOTAL		2.004.584.315.885	1.658.902.500.000	3.861.283.026.000

Dari Tabel 4.3 di atas dapat dilihat bahwa CAPEX yang tersedia untuk pengembangan layanan VAS cukup besar. Sedangkan OPEX untuk operasi dan pemeliharaan perangkat VAS di tahun 2008 disediakan sebesar Rp. 46.470.010.418 [52]. Jumlah OPEX ini dinilai cukup besar dan mencukupi untuk operasional VAS Flexi.

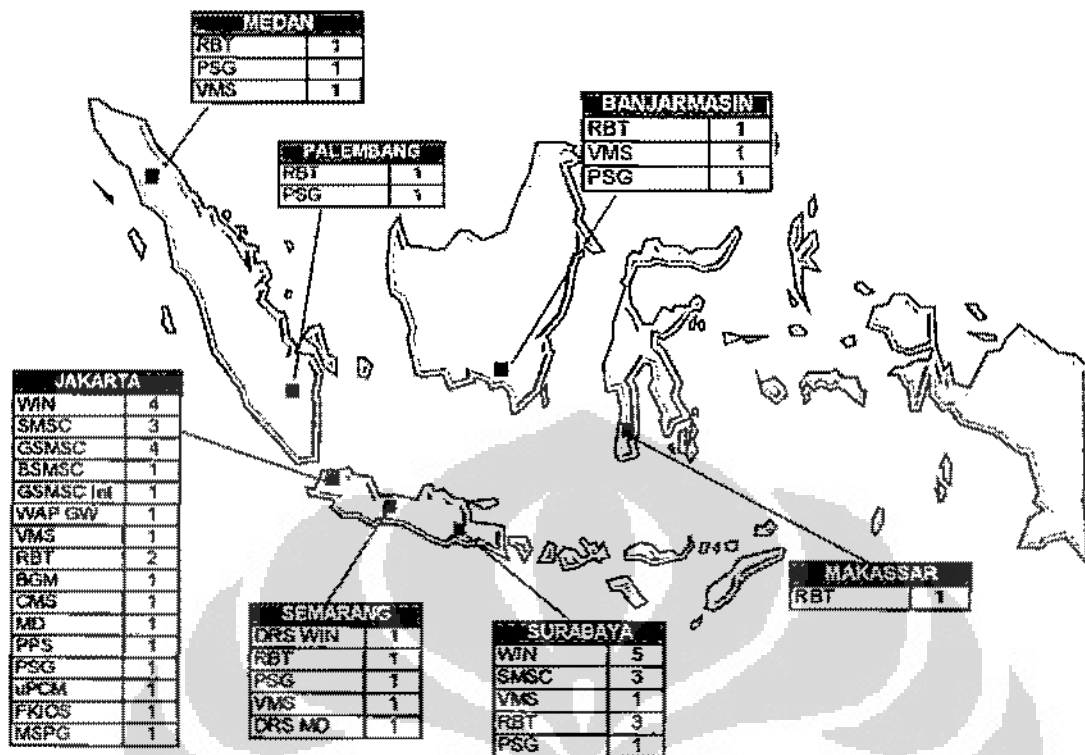
4.3.1.3 Investasi Murah

Telah dijelaskan pada sub bab 3.4.1.2 bahwa biaya investasi yang dikeluarkan untuk menyediakan layanan VAS relatif kecil baik melalui CAPEX maupun model *revenue share*. Pada Tabel 4.3 dapat dilihat bahwa CAPEX yang diperlukan untuk pengembangan layanan VAS rata-rata hanya sebesar 11% dari keseluruhan CAPEX yang dianggarkan oleh DTF.

4.3.1.4 Cakupan area luas dan kapasitas sistem besar

VAS Flexi mempunyai cakupan area layanan yang luas dan dapat dinikmati oleh pelanggan Flexi di seluruh wilayah Indonesia. Untuk menyediakan layanan VAS ke pelanggan, Telkom Flexi telah membangun perangkat VAS yang dilokasikan secara terdistribusi di kota-kota besar di Indonesia yaitu Jakarta, Surabaya, Semarang, Banjarmasin, Palembang, Medan, dan Makassar.

Gambar 4.2 mengilustrasikan lokasi distribusi perangkat VAS yang dimiliki Telkom Flexi.



Gambar 4.2 Distribusi Perangkat VAS

Dari Gambar 4.2 dapat dilihat jumlah perangkat VAS yang dimiliki oleh Telkom Flexi. Beberapa perangkat dialokasikan secara terdistribusi seperti RBT, VMS, dan PSG, sedangkan perangkat yang lain dilokasikan secara terpusat di Jakarta. Secara keseluruhan Flexi memiliki 9 buah Perangkat WIN, 1 buah perangkat DRS WIN, 1 buah perangkat MD, 1 buah perangkat DRS MD, 5 buah perangkat VMS, 1 buah perangkat PPS, 6 buah perangkat PSG, 1 buah perangkat CMS, 6 buah perangkat SMSC, 4 buah perangkat GSMSC, 1 buah perangkat BSMSC, 1 buah perangkat GSMSC Internasional, 1 buah perangkat WAP Gateway, 1 buah perangkat MSPG, 1 buah perangkat FKIOS, 1 buah perangkat uPCM, 1 buah perangkat BGM, dan 10 buah perangkat RBT.

Semua perangkat VAS sebagaimana disebutkan pada Gambar 4.2 memiliki kapasitas yang besar sehingga dapat mengakomodasi kebutuhan pelanggan Flexi di seluruh Indonesia.

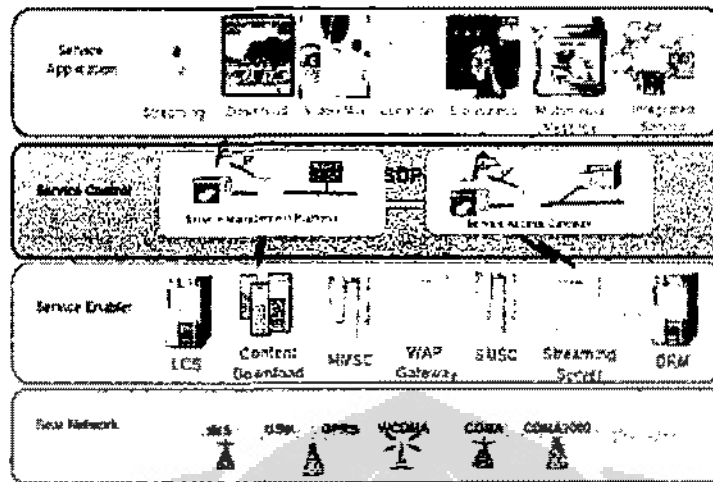
4.3.1.5 Teknologi mendukung pengembangan layanan baru

Untuk mendukung pengembangan layanan VAS baru, Telkom Flexi melakukan berbagai upaya sebagai berikut:

1. Peningkatan performansi layanan melalui ekspansi maupun konfigurasi ulang terhadap *network element* untuk memenuhi kebutuhan trafik yang terus meningkat.
2. *Re-engineering* terhadap layanan yang ada untuk memenuhi kebutuhan layanan yang akan dikembangkan dan diimplementasikan dengan menggunakan *platform* yang sama dan sejenis melalui *enhancement/patching* terhadap aplikasi yang ada dengan dukungan mitra terkait maupun melalui upaya mandiri.
3. Penambahan kapasitas disisi server meliputi *memory* dan *harddisk* serta *peripheral*-nya.

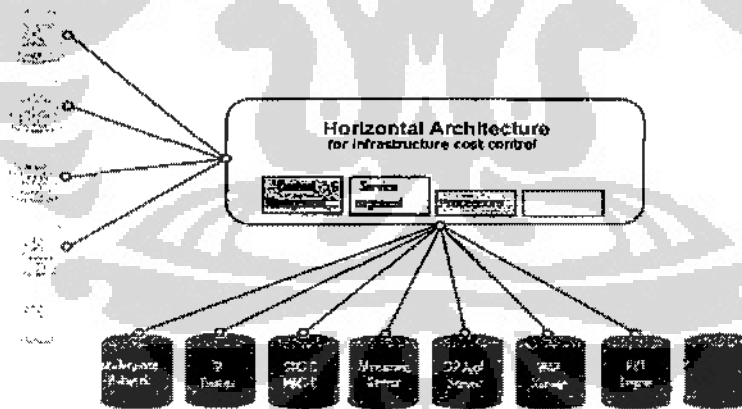
Teknologi VAS yang digunakan harus fleksibel terhadap pengembangan layanan baru. Oleh karena itu manajemen Telkom Flexi mengarahkan pengadaan perangkat VAS di Telkom Flexi baik yang merupakan ekspansi kapasitas perangkat VAS eksisting maupun implementasi perangkat baru harus menggunakan teknologi berbasis IP. Pemilihan teknologi berbasis IP ditujukan untuk mengurangi perangkat berbasis TDM, penghematan biaya koneksi berbasis E1, mempermudah interkoneksi dengan perangkat lain menggunakan standar yang terbuka, dan mendukung implementasi NGN di jaringan Telkom.

Agar pengelolaan layanan VAS Flexi yang beragam menjadi sederhana dan terkontrol secara terpadu maka saat ini sedang diimplementasikan solusi SDP (*Service Delivery Platform*). SDP merupakan bagian dari *service enabler* yang mempunyai 4 komponen fungsional yaitu: *Service Application*, *Service Control*, *Service Enabler*, dan *Bear Network* seperti diilustrasikan pada Gambar 4.3.



Gambar 4.3 Komponen Fungsional SDP [53]

SDP merupakan arsitektur yang horisontal di mana setiap *supporting component* seperti *charging & rating, product catalogue, activation, ID management* akan terhubung dengan hanya satu titik koneksi ke SDP, dan di sisi lain *network element* seperti SMSC, IP centrex, IN akan terhubung dengan satu titik koneksi juga seperti diilustrasikan pada Gambar 4.4.



Gambar 4.4 Arsitektur Horizontal SDP [53]

Dengan arsitektur horisontal ini, apabila terjadi penambahan layanan atau konten, maka yang perlu disediakan adalah konektor antara sistem baru dengan SDP. Implementasi SDP diharapkan dapat mempercepat *time to market* layanan VAS dan konten, pemeliharaan menjadi lebih mudah karena terpusat dan biaya investasi dapat diminimalisir karena efisiensi dan pemanfaatan komponen yang bisa digunakan bersama.

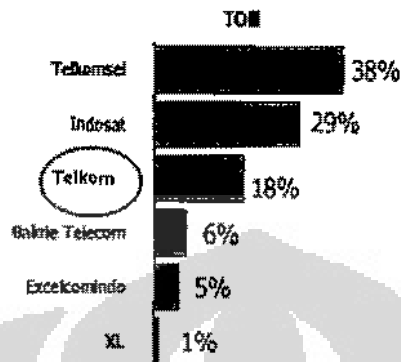
4.3.1.6 Brand yang kuat

Telkom mulai meluncurkan layanan FWA sejak tahun 2003 dengan *brand name* "Telkom Flexi". Penggunaan *brand name* tersebut ditujukan agar pelanggan mudah mengidentifikasi produk Flexi sebagai salah satu produk Telkom yang telah mendapatkan beberapa penghargaan untuk produk dan kinerjanya sebagai operator jasa layanan telekomunikasi. Penghargaan yang diberikan kepada Telkom selama tahun 2008 seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4 Brand Awareness Telkom [54]

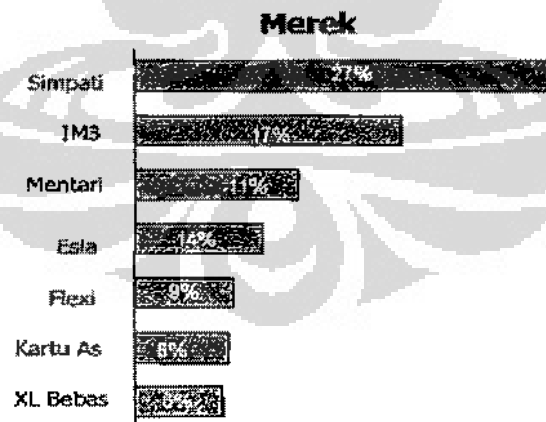
Categories	Source	Level
Top Brand Service Provider	Marketing Magazine	National
The Best Prepaid CDMA Operator	Selular Magazine cooperating with Indonesian Telecommunication Society (MASTEL)	National
The Best Costumer Care	Selular Magazine cooperating with Indonesian Telecommunication Society (MASTEL)	National
The Company With The Best Corporate Image	Frontier Consulting Group	National
As Big Three, Telkom will join in 2008 ASIAN MAKE Award Competition	Dumanis	National
The Best CSR Reporting in Annual Report 2007	Nasional Center for Sustainability Reporting (NCSR) cooperating with Indonesian Institute for Accounting Management (IAMI)	National
1. Grand Champion	Ministry of State-Owned Enterprises, Indonesian Capital Market & Financial Institution Watch	National
2. 1st Place in Non Financial-Listed State Owned Company Category	Jakarta Stock Exchange, National Committee for Government Policy	
1. Public Companies Award Based on WAI	Bank of Indonesia, Indonesian Accountant Association and General Directorate of Taxes	
2. Best Public Companies Based on WAI in Sector : Infrastructure, Utilities & Transportation	SWA Magazine, Stren & Co, dan SWA NETWORK.	National
3. Top 25 Wealth Added Creator 2008		
e-learning Award, as Content and Application Developer and e-Learning Service Provider in Indonesia	Division for Education Institution, Departement of National Education	National
The Most Wanted Enterprise in Telecommunication Sector	Warta Ekonomi Magazine	National
The Most Wanted CEO 2008 (Rinaldi Firmansyah, TELKOM CEO)	Warta Ekonomi Magazine	National
Grand Champion in Telecommunication Sector	Accounting Program, Faculty of Economics cooperating with Indonesian Capital Market & Financial Institution Watch and Disnis Indonesia Daily Newspaper	National
The Best Non-Financial State Owned Enterprise in Telecommunication Sector	Investor Magazine	National
CIO of The Year (Indra Utayo, Director of IT and Supply, TELKOM)	Hitachi Data Systems	International

Berdasarkan survei yang dilakukan oleh lembaga riset Deka, *Top of Mind* (TOM) *Brand Awareness* Telkom menduduki peringkat ketiga setelah Telkomsel dan Indosat seperti diilustrasikan pada Gambar 4.5.



Gambar 4.5 TOM *Brand Awareness* Telkom [44]

Asosiasi yang terbentuk untuk TELKOM berbeda dengan asosiasi provider lainnya. Asosiasi terkuat yang pertama yang muncul untuk TELKOM adalah perusahaan (perusahaan pemerintah/ternama) kemudian diikuti oleh *brand name*/merek Telkom Flexi, sementara itu untuk provider lainnya langsung ke merek kartu telepon yang dikeluarkan perusahaan bersangkutan. Gambar 4.6 mengilustrasikan posisi merek Telkom Flexi dibandingkan dengan merek kartu yang lainnya.



Gambar 4.6 *Brand Awareness* Telkom Flexi [44]

Dari Gambar 4.6 di atas, dapat diketahui bahwa merek Telkom Flexi menempati posisi ke lima setelah Simpati, IM3, Mentari, dan Esia.

4.3.1.7 Fitur yang beragam

Fitur-fitur VAS Flexi dapat dilihat pada Tabel 2.1, Tabel 2.2, dan Tabel 2.3 yang dibedakan berdasarkan jenis *platformnya*, dan dari Tabel 3.1 dapat dilihat perbandingan bahwa fitur VAS Flexi cukup beragam jika dibandingkan dengan layanan VAS yang dimiliki oleh operator lain baik operator GSM maupun CDMA. Berdasarkan analisis pada sub bab 3.4.3.3 dan Tabel 3.27, layanan VAS Flexi masih memiliki diferensiasi produk yaitu dari layanan BGM dan uPCM dimana kedua layanan ini tidak dimiliki oleh operator lain.

4.3.1.8 Kemampuan SDM

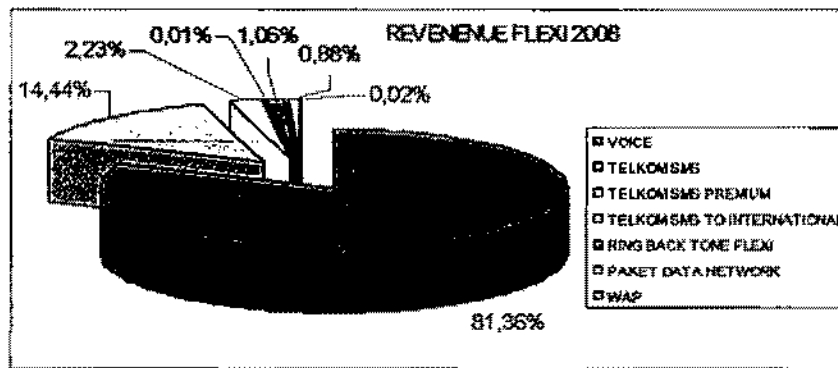
Saat ini Telkom Flexi memiliki SDM dengan kompetensi yang baik untuk melakukan perencanaan dan operasional VAS karena didukung oleh jenjang akademis SDM yang mayoritas Sarjana S1 dan S2 serta memiliki kemampuan dalam bidang IT yang baik.

4.3.2 Kelemahan (*Weakness*)

Parameter kelemahan VAS Flexi terdiri dari fitur yang belum dioptimalkan, kurangnya jumlah SDM untuk perencanaan dan operasional VAS, organisasi yang belum terintegrasi, dan keterbatasan frekuensi yang menghambat pengembangan multimedia VAS.

4.3.2.1 Fitur VAS belum dioptimalkan

Pada sub bab 3.4.3.2 telah dibahas bahwa kontribusi *revenue* VAS terhadap total *revenue* Flexi masih sebesar 4,19%. Salah satu penyebab rendahnya kontribusi *revenue* VAS adalah akibat belum optimalnya *usage* layanan VAS oleh pelanggan. Generator *revenue* terbesar layanan VAS berasal dari SMS premium dan RBT, sedangkan kontribusi *revenue* dari layanan lain masih relatif kecil. Kontribusi setiap layanan VAS dapat dilihat pada Gambar 4.7.



Gambar 4.7 Kontribusi *revenue* per layanan VAS 2008

Dari Gambar 4.7 di atas dapat dilihat bahwa kontribusi SMS premium adalah 2,23%, kontribusi RBT (FlexiTone) 1,06%, kontribusi PDN 0,88%, kontribusi WAP 0,02% dan kontribusi SMS Internasional 0,01%.

Telkom Flexi juga mempunyai beberapa fitur VAS yang baru diluncurkan di tahun 2008 dan 2009 yang perlu dioptimalkan yaitu BGM (FlexiSong), uPCM (Flexi Conference), dan *Voice Content Portal*.

4.3.2.2 Ketersediaan SDM

SDM VAS Flexi terdiri dari SDM untuk perencanaan dan operasional. Berdasarkan struktur organisasi Telkom Flexi sesuai dengan KD 16/PS 150/COP-B0030000/2008, Perencanaan VAS merupakan tanggung jawab bidang *Network Planning and Content Development* sub bidang *VAS & Content Development* dan Operasional VAS merupakan tanggung jawab bidang *VAS Network & Content Infrastructure*.

Jumlah SDM untuk perencanaan VAS disediakan sebanyak 5 posisi yang terdiri dari 1 orang *Manager*, 3 orang *Officer-1*, 2 orang *Officer-2* dan 1 orang *Officer-3*. Sedangkan Jumlah SDM untuk operasional VAS disediakan sebanyak 39 posisi yang dipimpin oleh 1 orang *Operasional Senior Manager* dan dibagi ke dalam 6 sub bidang yaitu: *WIN & Voice Platform Operation*, *Messaging Platform Operation*, *Content Infrastructure & Enhanced VAS Operation*, *Data Platform & Flexi DCN Operation*, dan *Service Fullfilment Platform Operation*. Setiap sub

bidang dipimpin oleh 1 orang manager dan formasi SDM nya terdiri dari *Officer-1, Officer-2, Officer-3*.

Jumlah SDM yang disediakan untuk melakukan perencanaan dan operasional Jaringan VAS masih kurang. Untuk operasional VAS terjadi suatu kondisi dimana 1 *network element* VAS yang menyediakan layanan secara *national wide* hanya ditangani oleh 1 orang *Officer* saja. Formasi SDM untuk perencanaan dan operasional VAS dapat dilihat pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5 Formasi SDM perencanaan dan operasional VAS [55][56]

SDM untuk PERENCANAAN VAS		SDM untuk OPERASIONAL VAS	
No	POSISI	No	POSISI
1	SENIOR MANAGER NETWORK PLANNING & CONTENT DEVELOPMENT	1	OSNI VAS NETWORK & CONTENT INFRASTRUCTURE
2	STAFF ADMINISTRATION	2	STAFF ADMINISTRATION
3	MANAGER NSS DEVELOPMENT	3	MANAGER WIM & VOICE PLATFORM OPERATION
4	OFF 1 TRAFFIC & SYSTEM ENGINEERING DEVELOPMENT	4	OFF 1 WIM
5	OFF 1 HW ENGINEERING DEVELOPMENT	5	OFF 2 WIM SDRS/COMP
6	OFF 2 TRAFFIC & SYSTEM ENGINEERING DEVELOPMENT	6	OFF 1 VAS/MAC/VM
7	OFF 2 HW ENGINEERING DEVELOPMENT	7	OFF 1 RST/BOIM
8	OFF 3 DATA & ADMINISTRATION SUPPORT	8	OFF 2 RST/BOIM
9	OFF 3 DATA & ADMINISTRATION SUPPORT	9	OFF 1 PPG/OPERATING SUBSYSTEM
10	MANAGER BSS DEVELOPMENT I (AREA MON, JKT & BGG)	10	OFF 3 COS/PMSP/PAK
11	OFF 1 BSS SYSTEM ENGINEERING DEVELOPMENT	11	MANAGER MESSAGING PLATFORM OPERATION
12	OFF 1 BSS CAPACITY & COVERAGE DEVELOPMENT	12	OFF 1 SMSC
13	OFF 2 BSS SYSTEM ENGINEERING DEVELOPMENT	13	OFF 2 SMSC
14	OFF 3 BSS CAPACITY & COVERAGE DEVELOPMENT	14	OFF 1 G/SMSC/SMPP GW
15	MANAGER BSS DEVELOPMENT II (AREA SBY & MKS)	15	OFF 2 G/SMSC/SMPP GW
16	OFF 1 BSS SYSTEM ENGINEERING DEVELOPMENT	16	OFF 1 WAP/WG/PORTAL/BCAST/MULTI
17	OFF 1 BSS CAPACITY & COVERAGE DEVELOPMENT	17	OFF 3 WAP/WG/PORTAL/BCAST/MULTI
18	OFF 2 BSS SYSTEM ENGINEERING DEVELOPMENT	18	OFF 1 UMC/PTT/LBS/Flexi/MSMSC
19	OFF 3 BSS CAPACITY & COVERAGE DEVELOPMENT	19	MANAGER CONTENT INFRASTRUKTUR & ENHANCED VAS OPERATION
20	MANAGER VAS CONTENT DEVELOPMENT	20	OFF 1 CMS/USMSC
21	OFF 1 VOICE PLATFORM DEVELOPMENT	21	OFF 2 CMS/USMSC
22	OFF 1 DATA NETWORK & MESSAGING PLATFORM DEVELOPMENT	22	OFF 2 VPN WIRELESS/FLEXI/DC
23	OFF 1 CONTENT APPLICATION & GATEWAY DEVELOPMENT	23	OFF 1 ENTERPRISE/ENHANCED SERVICE (NCP/EM/TH/DM)
24	OFF 2 DATA NETWORK & MESSAGING PLATFORM DEVELOPMENT	24	OFF 1 SERVICE CUDATA MINING/PERFORMANCE ANALYSIS/SLAS/SA
25	OFF 3 CONTENT APPLICATION & GATEWAY DEVELOPMENT	25	OFF 3 SERVICE CUDATA MINING/PERFORMANCE ANALYSIS/SLAS/SA
26	MANAGER CME & TRANSMISSION DEVELOPMENT	26	MANAGER DATA PLATFORM & FLEXI DCN OPERATION
27	OFF 1 TRANSMISSION LINK AREA DEVELOPMENT	27	OFF 1 DATA PLATFORM
28	OFF 1 TRANSMISSION LINK AREA DEVELOPMENT	28	OFF 3 DATA PLATFORM
29	OFF 2 TRANSMISSION LINK AREA I & II DEVELOPMENT	29	OFF 1 SERVER/ROUTER/DATA COMMUNICATION NETWORK & SECURITY
30	OFF 1 CME/SF AREA I & II DEVELOPMENT	30	OFF 2 SERVER/ROUTER/DATA COMMUNICATION NETWORK & SECURITY
31	OFF 2 CME/SF AREA I & II DEVELOPMENT	31	OFF 1 PDG/AAA/AAA/ACCESS POINT/ACCESS CONTROL
32	MANAGER OPERATING SUPPORT SYSTEM DEVELOPMENT	32	OFF 3 PDG/AAA/AAA/ACCESS POINT/ACCESS CONTROL
33	OFF 1 OPERATION & BILLING SUPPORT SYSTEM DEVELOPMENT	33	MANAGER SERVICE FULFILLMENT PLATFORM OPERATION
34	OFF 1 ST OFFICE SUPPORT SYSTEM DEVELOPMENT	34	OFF 1 MS/PS
35	OFF 2 OPERATION & BILLING SUPPORT SYSTEM DEVELOPMENT	35	OFF 2 MS/PS
36	OFF 2 IT OFFICE SUPPORT SYSTEM DEVELOPMENT	36	OFF 1 PPG/PT/POK
	Posisi Terisi 28	37	OFF 1 PARLAY/SSD/SOP/FLEXI TRANSFER
		38	OFF 3 PARLAY/SSD/SOP/FLEXI TRANSFER
		39	OFF 2 MS/PT/TRENDY REGISTER/DATA QUOTAMS CLIENT MGT
			Posisi Terisi 29

Posisi SDM yang belum terisi juga merupakan aktor yang menyebabkan kurangnya ketersediaan SDM. Pada Tabel 4.5 di atas, dapat dilihat bahwa masih terdapat posisi yang belum terisi baik untuk perencanaan maupun operasional VAS Flexi. Dari formasi yang disediakan untuk perencanaan VAS masih ada 1 posisi yang belum terisi dan untuk operasional VAS masih ada 10 posisi yang belum terisi.

4.3.2.3 Perlu struktur organisasi baru

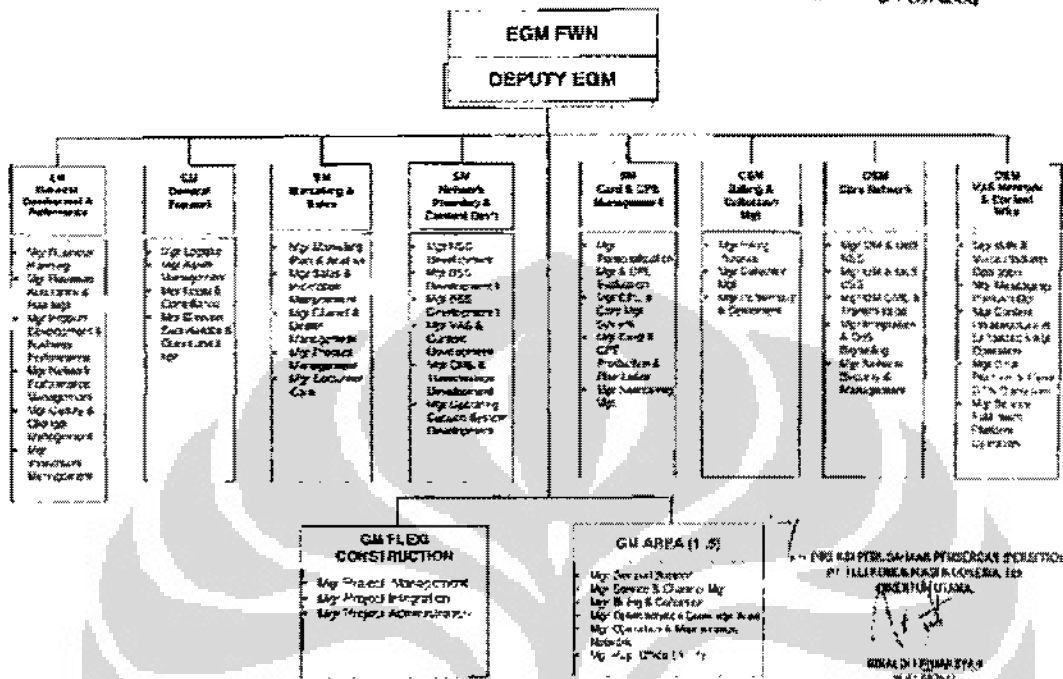
Penyediaan layanan VAS sangat dipengaruhi oleh struktur organisasi Flexi. Kurang optimalnya pengembangan dan penjualan layanan VAS salah satunya diakibatkan karena struktur organisasi Flexi yang belum terintegrasi. Pola bisnis yang dijalankan selama ini yaitu adanya pembagian sistem PO (*Product Owner*) dan DC (*Delivery Channel*). Peran *Product Owner* dilakukan oleh Divisi *Fixed Wireless Network (DFWN)* yang memiliki fungsi untuk melakukan pengembangan dan operasional VAS sedangkan peran *Delivery Channel* dilakukan oleh Divisi Regional yang memiliki fungsi untuk melakukan pemasaran layanan VAS Flexi kepada pelanggan. Karena fungsi pengembangan, operasional, dan pemasaran dilakukan oleh divisi yang berbeda maka dapat terjadi ketidakselarasan program antar divisi, sehingga sangat perlu adanya struktur organisasi yang terintegrasi untuk operasional, pemeliharaan, pengembangan jaringan layanan VAS Flexi serta pemasaran layanan Flexi kepada pelanggan.

Sejak Pebruari 2008 sampai dengan Maret 2009, struktur organisasi Flexi mengikuti KD 16/PS 150/COP-B0030000/2008. Tujuan dari KD ini adalah untuk menyeleraskan fungsi Divisi *Fixed Wireless Network*, sehingga menjadi suatu unit pengelola FWN dengan fungsi-fungsi lengkap yang terintegrasi dalam satu kendali manajemen. Divisi ini merupakan unit organisasi di bawah Direktur *Network & Solution*, yang diberikan otoritas dan peran sebagai pengelola infrastruktur/*product owner* FWN, serta sebagai *delivery channel* produk FWN dengan mekanisme pendayagunaan outlet TELKOM dan *Authorized Dealer*. Struktur Organisasi DFWN dapat dilihat pada Gambar 4.8. Peran DFWN sesuai dengan struktur organisasi sesuai Gambar 4.8 adalah sebagai berikut:

1. Penyelenggara utama untuk bisnis jasa *infocom* yang dioperasikan dengan menggunakan *Fixed Wireless Network*.
2. Dalam penyelenggaraan aktivitas bisnis sebagaimana dimaksud Divisi FWN melaksanakan peran-peran sebagai berikut :
 - a. Pengelola infrastruktur FWN
 - b. Pengelola *service*, serta produk konten dan aplikasi FWN
 - c. Pengelola *marketing & sales* untuk produk FWN
 - d. Pengembangan dan pembangunan infrastruktur FWN.

**STRUKTUR ORGANISASI
DIVISI FWN**

Lampiran 1 Struktur Organisasi Divisi FWN
 PT Telekomunikasi Indonesia Tbk
 Gedung Telkom Indonesia
 Jl. Setiabudi No. 22, Jakarta 10119



Gambar 4.8 Struktur organisasi DFWN [56]

Dalam mendukung peran sebagaimana dijelaskan di atas, Divisi FWN mengelola aktivitas utama sebagai berikut :

1. Implementasi kebijakan perusahaan di bidang penyelenggaraan bisnis FWN yang dioperasikan secara terintegrasi
2. Pengelolaan infrastruktur FWN, yang meliputi pengelolaan :
 - a. Perencanaan, pengembangan, serta pengendalian infrastruktur FWN
 - b. *Planning & control* infrastruktur FWN.
 - c. Operasi dan pemeliharaan infrastruktur FWN.
3. Pengelolaan *service* FWN, yang mencakup :
 - a. *Service development*
 - b. *Service Management & Operation*, termasuk pengelolaan *content* dan *card management*.
4. Pengelolaan aktivitas *marketing & sales*, yang dilaksanakan melalui mekanisme interaksi dengan *Authorized Dealer* dan Outlet Internal Telkom.
5. Pengelolaan aktivitas *customer care*.

6. Pengelolaan *billing & collection* FWN

Walaupun struktur organisasi telah dibuat secara terintegrasi dalam rangka menuju Flexi Mandiri, namun dalam implementasinya organisasi tersebut masih belum optimal karena ada beberapa bidang yang belum difungsikan yaitu bidang *Marketing & Sales* dan bidang *Billing & Collection*. Sehingga struktur organisasi berdasarkan KD 16/PS 150/COP-B0030000/2008 dapat dikatakan sebagai organisasi transisi menuju Flexi Mandiri.

Pada tanggal 24 Maret 2009, Manajemen Telkom mengeluarkan keputusan baru yaitu KD 7/PS 150/COP-B0030000/2009 mengenai Organisasi Divisi Telkom Flexi. Berdasarkan KD ini terjadi perubahan nama divisi yang semula DFVN (*Divisi Fixed Wireless Network*) menjadi DTF (*Divisi Telkom Flexi*). Tujuan KD 7/PS 150/COP-B0030000/2009 adalah melakukan pengintegrasian pengelolaan fungsi-fungsi yang terkait dengan bisnis Flexi ke dalam satu unit bisnis yang mandiri dan siap dijadikan *separate business unit* mengingat bisnis Flexi merupakan salah satu portofolio bisnis Telkom yang sedang tumbuh.

Dalam struktur organisasi DTF, bidang yang ditambahkan adalah *Content & Commerce Application*, *Commerce* Telkom Flexi Regional, *Finance*, dan *Human Resources*. Struktur organisasi DTF dapat dilihat pada Gambar 4.9. Divisi Telkom Flexi sesuai Gambar 4.9 adalah unit bisnis yang dibentuk untuk menjalankan peran sebagai berikut:

1. Penyelenggara Bisnis Flexi
2. Dalam penyelenggaraan aktivitas bisnis Divisi TELKOM Flexi melaksanakan peran-peran sebagai berikut:
 - a. Pengelolaan *Marketing & Sales Flexi*
 - b. Pengelolaan *Customer Care Flexi*
 - c. Perencanaan, pengembangan, pengadaan dan pembangunan infrastruktur Flexi
 - d. Pengelolaan *Operation & Maintenance* Infrastruktur Flexi
 - e. Pengembangan dan pengelolaan *product, service* serta *content & application* Flexi

b. Operasi dan pemeliharaan infrastruktur Flexi.

7. Pengelolaan *service* Flexi, mencakup:

a. *Service development*

b. *Service Management & Operation*, termasuk pengelolaan *content*

Saat ini pengawakan terhadap struktur organisasi baru masih di level Senior Manager saja, agar proses bisnis normal dan lancar maka perlu segera dilakukan pengawakan organisasi secara menyeluruh.

4.3.2.4 Keterbatasan Frekuensi

Berdasarkan KM No. 162/KEP/M.KOMINFO/5/2007 alokasi frekuensi yang diberikan untuk Telkom Flexi dapat dilihat pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6 Alokasi kanal frekuensi dalam KM 162/2007 [58]

Operator	Jakarta, Jawa Barat, Banten		Luar Jakarta, Jawa Barat, Banten	
	Frekuensi	Kanal	Frekuensi	Kanal
Flexi - Telkom	800 MHz	201,242,283	800 MHz	37,78,119
Esia - B-Tel	800 MHz	37,78,119	800 MHz	201,242,283
Starone - Indosat	800 MHz	589,630	800 MHz	589,630
Fren - Mobile8	800 MHz	384,425,466,507	800 MHz	384,425,466,507

Dari Tabel 4.6 di atas, dapat dilihat bahwa Telkom Flexi hanya mendapatkan 3 kanal frekuensi dan prioritas penggunaan frekuensi ini adalah untuk layanan *voice* sehingga terjadi keterbatasan dalam penyediaan *bandwidth* untuk layanan data yang mengakibatkan pengembangan layanan VAS yang menggunakan *platform* data tidak dapat dilakukan secara maksimal.

4.3.3 Peluang (*Opportunity*)

Parameter peluang VAS Flexi adalah keberadaan SLA, variasi *handset*, sinergi antar unit, peluang bisnis VAS, dan pengembangan yang terintegrasi dengan INSYNC2014.

4.3.3.1 Keberadaan SLA

Service Level Agreement (SLA) dengan *vendor* akan memudahkan operasi dan pemeliharaan *network* Flexi. Keterbatasan jumlah SDM Flexi dalam menangani operasi dan pemeliharaan *network* Flexi dapat diminimalisasi melalui SLA dengan *vendor*. Cakupan SLA yang dikembangkan oleh Flexi pada *vendor* meliputi KPI berikut:

1. *Fault Management*
2. *Reporting Services*
3. *Hardware Change / Spare Part Management* : jika terjadi kekurangan pada *hardware* yang diimplementasikan pada *network*
4. *Knowledge Transfer* : dilakukan dengan *workshop* dan *job training*.

Dengan dukungan SLA dari 12 *vendor* eksisting terhadap kelangsungan operasional dan pemeliharaan, bidang VAS telah berhasil memberikan kontribusi yang nyata dalam mendukung *Operational Key Performance Indicator* (OKPI). OKPI bidang operasional VAS ditentukan berdasarkan kualitas *Value Added Service* utama Telkom Flexi yang terdiri atas layanan *SMS delivery*, *charging WIN*, *provisioning Combo*, aktivasi FlexiTone, *electronic voucher*, dan layanan koneksi data seperti yang dapat dilihat pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7 Realisasi *Operational Key Performance Indicator* 2008[53]

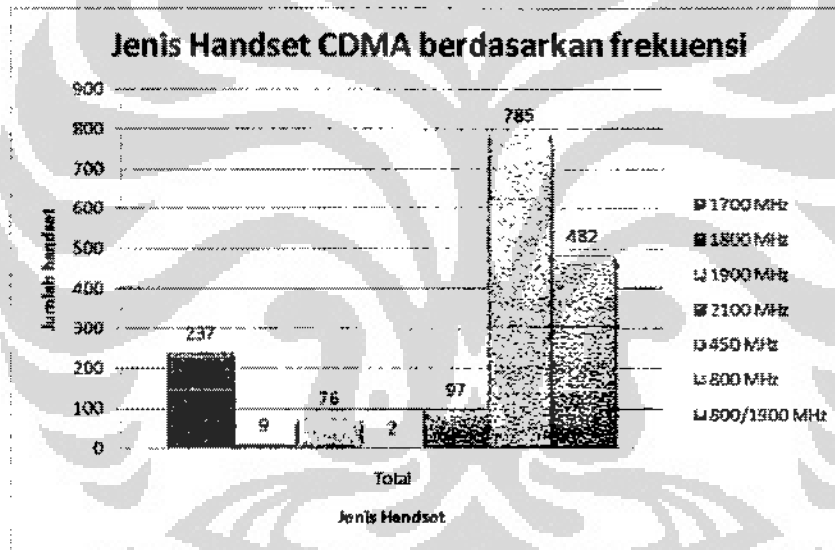
NETWORK ELEMENT	TW I		TW II		TW III		TW IV	
	Target	Real	Target	Real	Target	Real	Target	Real
SMS Total	94.50	94.85	95.00	97.54	95.50	96.85	96.00	96.52
SMS < 1 Menit	81.50	82.60	81.75	83.34	82.00	85.85	82.50	84.43
WIN SR	92.00	94.50	93.50	95.28	94.00	94.98	94.50	92.51
Data Conn	93.00	94.71	93.50	94.10	94.00	95.31	94.50	94.99
Top Up SR	96.20	97.76	96.40	97.12	96.60	98.06	96.60	98.07
Provisioning Combo	77.00	78.33	78.00	92.33	79.00	90.57	80.00	94.52
RBT SR	72.00	80.45	73.00	82.82	74.00	86.59	75.00	78.05

Berdasarkan Tabel 4.7, secara umum kinerja VAS *network* di 2008 mencapai target yang ditetapkan untuk *service SMS Delivery*, *Provisioning Combo*, Aktivasi FlexiTone, *Electronic Voucher* dan *Data Connection*. Kinerja transaksi *charging* yang ditangani *Wireless Intelligent Network* (WIN) menurun

pada TW IV seiring meningkatnya *error* trafik *voice call* yang dilakukan oleh pelanggan yang tidak memiliki saldo dan sudah dalam masa *grace period*.

4.3.3.2 Variasi *Handset*

Handset pelanggan yang dijual ke pasar memiliki variasi untuk mendukung layanan VAS. Walaupun variasi *handset* CDMA tidak sebanyak *handset* GSM, tapi seiring dengan semakin berkembangnya jumlah pelanggan CDMA maka jumlah dan variasi *handset* CDMA ikut berkembang pula. Gambar 4.10 mengilustrasikan jumlah dan ragam *handset* berdasarkan frekuensi yang digunakan.



Gambar 4.10 Jenis *handset* CDMA berdasarkan frekuensi [59]

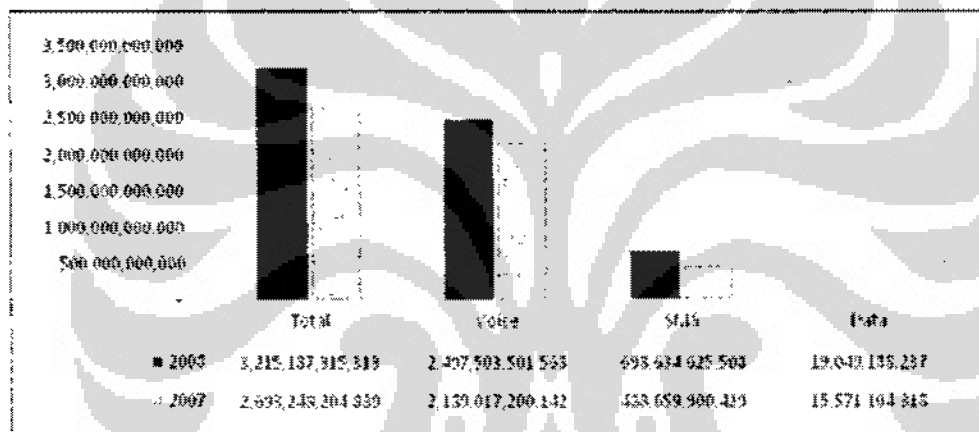
Dari Gambar 4.10 di atas, dapat dilihat bahwa variasi *handset* CDMA lebih banyak untuk frekuensi 800 MHz. Maka Flexi yang beroperasi di frekuensi 800 MHz diuntungkan dengan kondisi ini. Fakta lain yang mendukung adalah harga *handset* CDMA yang relatif lebih murah dan terjangkau daripada *handset* GSM akan lebih memperkuat daya beli masyarakat.

4.3.3.3 Sinergi antar Unit

Flexi memiliki koordinasi kerja yang baik dengan unit kerja lain seperti Divisi Infratel dan Divisi Multimedia dalam rangka penyediaan layanan *transport network* Flexi. Sehingga proses operasi, pemeliharaan dan pengembangan jaringan VAS Flexi menjadi lebih efektif dan efisien.

4.3.3.4 Peluang bisnis VAS

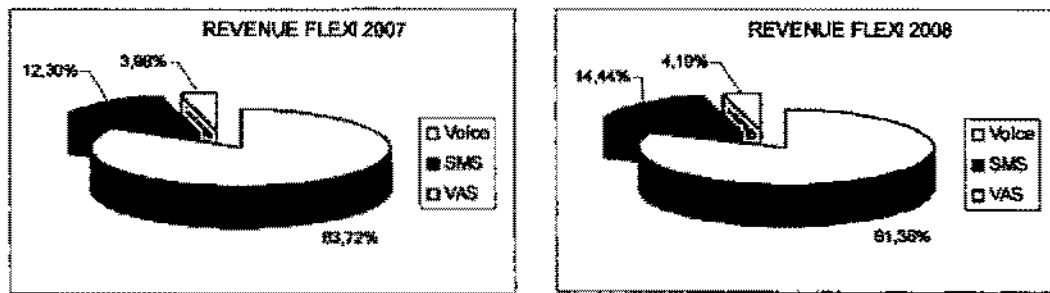
Bisnis internet & data, VAS, dan konten diprediksikan memiliki peluang besar di masa yang akan datang yang ditandai dengan meningkatnya trafik layanan data VAS pada tahun 2008 seperti ditunjukkan Gambar 4.11



Gambar 4.11 Pertumbuhan trafik layanan Telkom Flexi [53]

Rata-rata pertumbuhan trafik *voice*, sms dan data pada tahun 2008 mengalami peningkatan sebesar 19%. Pertumbuhan trafik tertinggi dicapai SMS dengan indeks pengali sebesar 1,43. Pertumbuhan trafik *voice call* terus meningkat sejak bulan Agustus seiring penetapan promo *marketing* gratis bicara di area Divre II dan III sehingga pertumbuhan *usage*-nya di tahun 2008 meningkat sebesar 14.09%, sementara *usage* layanan berbasis data tumbuh positif mencapai peningkatan 22.34% dibanding tahun sebelumnya.

Selain itu meningkatnya kontribusi *revenue* VAS terhadap total *revenue* Flexi di tahun 2008 merupakan peluang untuk pengembangan bisnis VAS di masa yang akan datang. Gambar 4.12 mengilustrasikan kontribusi *revenue* VAS terhadap total *revenue* Flexi.



Gambar 4.12 Kontribusi *Revenue* VAS tahun 2007 dan 2008 [2][3]

Dari Gambar 4.12 di atas, dapat dilihat bahwa kontribusi *revenue* VAS tahun 2007 adalah 3,98% dan tahun 2008 adalah 4,19% yang artinya kontribusi *revenue* VAS mengalami peningkatan sebesar 0,21%.

4.3.3.5 Pengembangan terintegrasi dengan INSYNC 2014

Pengembangan infrastruktur Telkom mengacu pada suatu referensi *roadmap* infrastruktur yang disebut sebagai INSYNC2014 termasuk di dalamnya jaringan Flexi dan semua infrastruktur yang disesuaikan dengan pengembangan produk yang direncanakan sebagaimana telah dijelaskan pada sub bab 2.3.

4.3.4 Ancaman (*Threat*)

Faktor eksternal yaitu ancaman pada Tabel 4.2 telah dibahas pada bab 3. Dari pembahasan sebelumnya dapat diketahui bahwa ancaman bagi VAS Flexi disebabkan oleh tingginya tingkat persaingan antar operator dalam penyelenggaraan layanan VAS baik operator GSM maupun CDMA karena setiap operator menyediakan jenis layanan VAS yang hampir sama sehingga diferensiasi layanan VAS ini sangat sedikit. Adanya produk substitusi khususnya untuk layanan data dari internet dengan harga yang relatif lebih murah juga dapat menjadi ancaman bagi turunnya trafik layanan data VAS Flexi. Ancaman bagi VAS Flexi juga disebabkan oleh adanya program promosi dan bundling layanan termasuk VAS dari operator lain yang menyebabkan menyebabkan switching cost menjadi semakin rendah dan terjadi migrasi pelanggan dari Flexi ke operator lain.

4.3.5 Justifikasi Manajemen terhadap SWOT VAS Flexi

4.3.5.1 Matrik SWOT Kuadran

Berdasarkan hasil survei dan kombinasi analisis eksternal pada bab 3 dengan mendefinisikan *rating* tersendiri, yaitu bagi faktor eksternal yang terkait dengan persaingan industri bernilai 4 (*high*), terkait dengan pembeli dan pemasok bernilai 3 (*medlum*), serta yang terkait dengan substitusi bernilai 1 (*low*), maka diperoleh kuadran SWOT internal dan eksternal seperti pada Tabel 4.8 dan Tabel 4.9

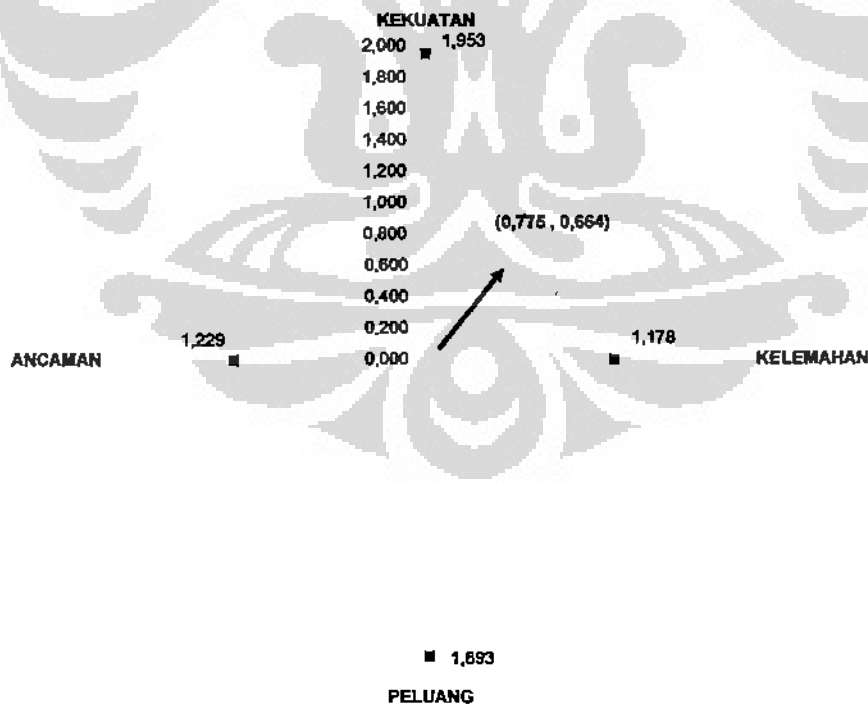
Tabel 4.8 Faktor kekuatan bisnis (internal)

NO	FAKTOR KEKUATAN BISNIS (INTERNAL)	RATING	BOBOT	NILAI
1	Market share yang besar	4,000	0,097	0,386
2	Ketersediaan CAPEX dan OPEX	2,061	0,078	0,161
3	Investasi Murah	2,182	0,078	0,171
4	Cakupan area luas dan kapasitas sistem besar	3,242	0,078	0,254
5	Teknologi mendukung pengembangan layanan baru	2,848	0,080	0,227
6	Brand yang kuat	2,909	0,080	0,232
7	Fitur yang beragam	3,515	0,081	0,285
8	Kemampuan SDM	2,667	0,089	0,236
Sub Total				1,953
1	Fitur belum dioptimalkan	3,485	0,086	0,301
2	Ketersediaan SDM	3,333	0,083	0,278
3	Perlu struktur organisasi baru	3,576	0,085	0,303
4	Keterbatasan frekuensi	3,485	0,085	0,296
Sub Total				1,178
Total Faktor Kekuatan Bisnis (Internal)				3,131

Pada Gambar 4.13 di atas dapat dianalisis faktor dominan di dalam SWOT VAS Flexi sebagai berikut:

1. Matrik Kekuatan : ‘*Market share* yang besar’ dan ‘fitur yang beragam’ menjadi faktor kekuatan VAS Flexi.
2. Matrik Kelemahan : ‘Fitur belum dipotimalkan’ dan ‘perlu struktur organisasi baru’ merupakan faktor dominan yang melemahkan posisi VAS Flexi.
3. Matrik Peluang : ‘Peluang bisnis VAS’ dan ‘sinergi antar unit’ merupakan peluang optimalisasi dan pengembangan VAS Flexi.
4. Matrik Ancaman: ‘Persaingan yang tinggi’ merupakan ancaman dominan yang dihadapi oleh layanan VAS Flexi dalam pengembangan VAS Flexi.

Tabulasi matriks SWOT layanan VAS Flexi yang digunakan dalam pengujian tesis ini menghasilkan rasio faktor ‘Kekuatan-Kelemahan’ : ‘Peluang-Ancaman’ = 0,775 : 0,664 , seperti ditunjukkan pada Gambar 4.14.



Gambar 4.14 Kuadran SWOT VAS Flexi

Dari Gambar 4.14 , terlihat posisi SWOT layanan VAS Flexi berada pada kuadran 1, yang berarti bahwa Telkom Flexi harus melakukan strategi pertumbuhan agresif dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada. Namun tetap memperhatikan faktor kelemahan dan ancaman yang dihadapi karena memiliki nilai yang tidak bisa diabaikan.

Selanjutnya perlu membandingkan nilai matriks SWOT VAS Flexi terhadap kondisi idealnya, dimana faktor kelemahan dari lingkungan internal dan faktor ancaman dari lingkungan eksternal dianggap tidak relevan dengan kondisi layanan VAS Flexi saat ini. SWOT ideal diperlihatkan pada Tabel 4.10 dan Tabel 4.11.

Tabel 4.10 Faktor kekuatan bisnis (internal) ideal

NO	FAKTOR KEKUATAN BISNIS (INTERNAL)	RATING	BOBOT	NILAI
KEKUATAN				
1	Market share yang besar	4,000	0,083	0,333
2	Ketersediaan CAPEX dan OPEX	4,000	0,083	0,333
3	Investasi Murah	4,000	0,083	0,333
4	Cakupan area luas dan kapasitas sistem besar	4,000	0,083	0,333
5	Teknologi mendukung pengembangan layanan baru	4,000	0,083	0,333
6	Brand yang kuat	4,000	0,083	0,333
7	Fitur yang beragam	4,000	0,083	0,333
8	Kemampuan SDM	4,000	0,083	0,333
Sub Total				2,333
KELEMAHAN				
1	Fitur belum dioptimalkan	-	0,083	-
2	Ketersediaan SDM	-	0,083	-
3	Perlu struktur organisasi baru	-	0,083	-
4	Keterbatasan frekuensi	-	0,083	-
Sub Total				-
Total Faktor Kekuatan Bisnis (Internal)				2,333

Tabel 4.11 Faktor daya tarik industri (eksternal) ideal

NO	FAKTOR DAYA TARIK INDUSTRI (EKSTERNAL)	RATING	BOBOT	NILAI
1	Keberadaan SLA	4,000	0,111	0,444
2	Variasi <i>Handset</i>	4,000	0,111	0,444
3	Sinergi antar unit	4,000	0,111	0,444
4	Peluang bisnis VAS	4,000	0,111	0,444
5	Terintegrasi dengan INSYNC 2014	4,000	0,111	0,444
Sub Total				2,222
1	Persaingan tinggi	-	0,111	-
2	Ada substitusi	-	0,111	-
3	Migrasi pelanggan	-	0,111	-
4	<i>Switching cost</i> rendah	-	0,111	-
Sub Total				-
Total Faktor Daya Tarik Industri (Eksternal)				2,222

Dari kondisi ideal diperoleh rasio faktor Kekuatan – Kelemahan : Peluang – Ancaman diatas adalah 2, 333 : 2,222.

Berdasarkan Tabel 4.9, Tabel 4.10, Tabel 4.11, dan Tabel 4.12 diperoleh kondisi sebagai berikut:

1. Kekuatan : $1,953 / 2,333 = 83,69\%$
2. Kelemahan : $1,178 / 2,333 = 50,48\%$
3. Peluang : $1,893 / 2,222 = 85,16\%$
4. Ancaman : $1,229 / 2,222 = 55,29\%$

Kekuatan dan Peluang yang dimiliki oleh layanan VAS Flexi berimbang dengan kelemahan dan Ancaman yang dihadapinya, untuk itu Telkom Flexi harus mampu mengoptimalkan Kekuatan dan Peluang yang dimilikinya dan secara bersamaan meminimalkan Kelemahan dan Ancaman yang ada.

4.3.5.2 Matriks IE (Internal Eksternal)

Matriks internal eksternal merupakan pengembangan dari model *General Electric (GE Model)*. Parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang harus dihadapi, dengan

memanfaatkan data yang didapatkan dari hasil SWOT. Tujuan penggunaan data ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis yang lebih detail.

Pemodelan strategi bisnis perusahaan menggunakan matriks internal eksternal ini seperti ditunjukkan pada Gambar 4.15 [28].

KEKUATAN INTERNAL BISNIS

		4,0	Tinggi	3,0	Rendah	2,0	Sedang	1,0
D A Y A T A R I K I N D U S T R I	Tinggi	1	GROWTH Konsentrasi melalui Integrasi vertikal	2	GROWTH Konsentrasi melalui integrasi horisontal	3	RETRENCHMENT Turn Around	
	Sedang	4	STABILITY Hati - hati	5	GROWTH Konsentrasi melalui Integrasi horisontal STABILITY Tidak ada perubahan strategi profit	6	RETRENCHMENT Captive Company atau divestment	
	Rendah	7	GROWTH Difersifikasi konsentrik	8	GROWTH Difersifikasi konglomerat	9	RETRENCHMENT Bangkrut atau likuidasi	
		1,0						

Gambar 4.15 Model Strategi dengan matriks eksternal – internal [48]

Pemodelan strategi internal-eksternal tersebut digunakan untuk mengidentifikasi sembilan sel yang digunakan untuk penentuan strategi perusahaan, namun pada prinsipnya kesembilan sel strategi tersebut, mengelompokkan hasil analisis data menjadi tiga strategi utama yaitu:

1. *Growth strategy* yang merupakan pertumbuhan perusahaan sendiri (sel 1, 2 dan 5) atau upaya disersifikasi (sel 7 dan 8)
2. *Stability strategy* adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah diterapkan (sel 4 dan 5)
3. *Retrenchement strategy* (sel 3,6,9) adalah usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan

Langkah yang dilakukan untuk menentukan sel matriks internal-eksternal yang paling sesuai dengan menggunakan matrik SWOT adalah sebagai berikut:

1. Memberikan *rating* untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (sangat setuju) jika isu yang disampaikan paling relevan dengan kondisi yang disampaikan dalam kuesioner, sampai dengan 0 (sangat tidak setuju) jika isu yang disampaikan paling tidak relevan. Berbeda dengan *rating* yang diberikan pada analisis kuadran, pemberian *rating* untuk faktor kekuatan dan peluang bersifat positif, di mana peluang/kekuatan yang paling relevan dengan kondisi saat ini diberikan *rating* yang paling besar, sebaliknya jika peluang/kekuatan paling tidak relevan dengan kondisi saat ini diberikan *rating* yang paling kecil. Pemberian *rating* ancaman/kelemahan adalah kebalikannya, semakin besar ancaman/kelemahan yang dihadapi maka nilai yang diberikan semakin kecil.
2. Memberikan bobot masing-masing faktor, dimana semakin besar nilainya berarti isu tersebut dianggap semakin penting.
3. Mencatat masukan dari responden terhadap isu yang terkait dengan pernyataan dalam kuesioner.
4. Menjumlahkan nilai pembobotan untuk memperoleh nilai yang terkait dengan kondisi saat ini. Nilai total ini nantinya akan menunjukkan bagaimana kondisi saat ini dilihat dari sisi internal.

Perhitungan matriks internal eksternal menghasilkan matriks faktor kekuatan bisnis (internal) dan faktor daya tarik industri (eksternal) seperti pada Tabel 4.12 dan Tabel 4.13.

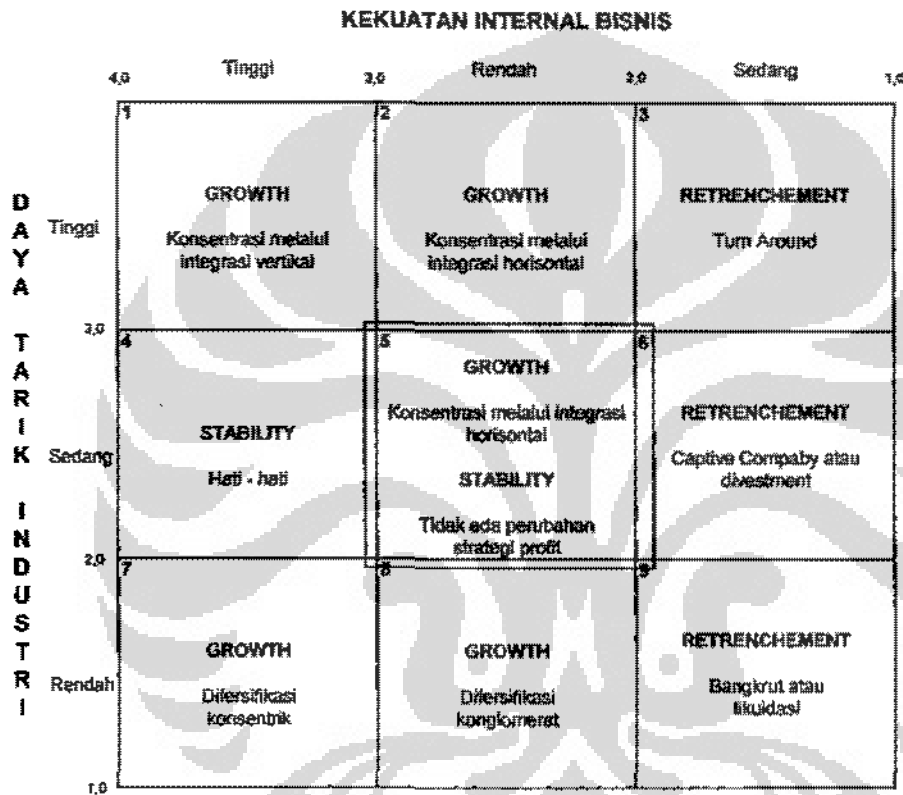
Tabel 4.12 Faktor kekuatan bisnis (internal) untuk matriks IE

NO	FAKTOR KEKUATAN BISNIS (INTERNAL)	RATING	BOBOT	NILAI
INTEKSI				
1	Market share yang besar	4,000	0,097	0,386
2	Ketersediaan CAPEX dan OPEX	2,061	0,078	0,161
3	Investasi Murah	2,182	0,078	0,171
4	Cakupan area luas dan kapasitas sistem besar	3,242	0,078	0,254
5	Teknologi mendukung pengembangan layanan baru	2,848	0,080	0,227
6	Brand yang kuat	2,909	0,080	0,232
7	Fitur yang beragam	3,515	0,081	0,285
8	Kemampuan SDM	2,667	0,089	0,236
Sub Total				1,953
INTEGRASI				
1	Fitur belum dioptimalkan	0,316	0,086	0,027
2	Ketersediaan SDM	0,579	0,083	0,048
3	Perlu struktur organisasi baru	0,263	0,085	0,022
4	Keterbatasan frekuensi	0,368	0,085	0,031
Sub Total				0,129
Total Faktor Kekuatan Bisnis (Internal)				2,082

Tabel 4.13 Faktor daya tarik industri (eksternal) untuk matrik IE

NO	FAKTOR DAYA TARIK INDUSTRI (EKSTERNAL)	RATING	BOBOT	NILAI
INTEGRASI				
1	Keberadaan SLA	3,303	0,118	0,390
2	Variasi Handset	2,000	0,120	0,240
3	Sinergi antar unit	3,576	0,116	0,415
4	Peluang bisnis VAS	3,788	0,135	0,512
5	Terintegrasi dengan INSYNC 2014	2,697	0,124	0,336
Sub Total				1,893
INTEKSI				
1	Persaingan tinggi	0,000	0,140	0,000
2	Ada substitusi	3,000	0,035	0,105
3	Migrasi pelanggan	1,000	0,105	0,105
4	Switching cost rendah	1,000	0,105	0,105
Sub Total				0,316
Total Faktor Daya Tarik Industri (Eksternal)				2,209

Berdasarkan perhitungan menggunakan matriks IE diperoleh rasio internal : eksternal untuk layanan VAS Flexi = 2,082 : 2,209, dimana hasil perhitungan ini menunjukkan bahwa layanan VAS Flexi masuk dalam sel 5: *growth* strategi melalui integrasi horisontal dan *stability*-tidak ada perubahan strategi profit, seperti ditunjukkan pada Gambar 4.16.

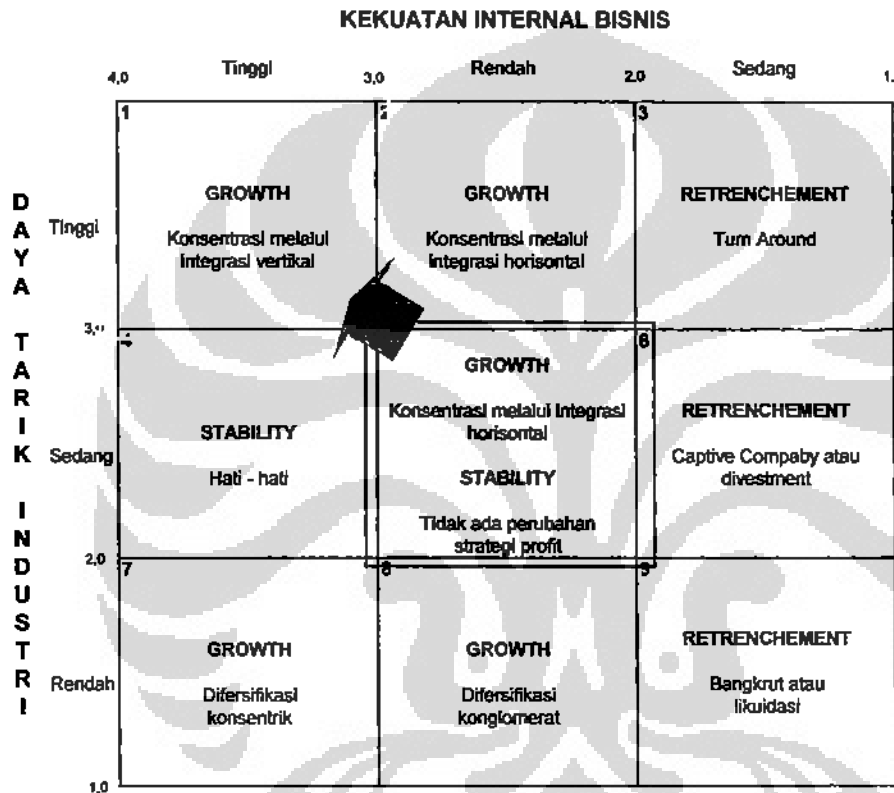


Gambar 4.16 Matriks IE layanan VAS Flexi

Persaingan yang tinggi dengan produk dengan diferensiasi rendah dan belum dioptimalisasikan serta memiliki pasar yang sama dengan operator lain menyebabkan VAS Flexi dihadapkan pada kondisi *moderate attractive industry*. Strategi yang diterapkan adalah pertumbuhan secara horisontal yaitu dengan pembenahan internal bisnis sehingga dapat mempertahankan potensi kompetitif yang dimiliki saat ini dan keuntungan yang diperoleh dapat stabil.

Target yang harus dilakukan oleh Telkom Flexi untuk layanan VAS Flexi yang secara analisis potensi kompetitif pemodelan Porter 5 Forces berada pada

posisi *Medium* dan kondisi secara analisis SWOT berada pada kuadran 1 yaitu *growth oriented strategy* serta menurut analisis matriks IE berada di kuadran 5 dimana *pertumbuhan dilakukan secara horizontal* adalah menciptakan strategi yang mampu meningkatkan kekuatan internal bisnis dan menciptakan daya ungkit terhadap potensi pasar yang menarik, yaitu menggeser sel dominasi pada matriks IE-nya dari sel 5 ke 1, seperti pada gambar 4.17 berikut :



Gambar 4.17 Ekskalasi potensi bisnis dari sel 5 ke sel 1

Langkah strategi yang harus dilakukan Telkom Flexi adalah sebagai berikut :

1. Melakukan optimalisasi terhadap layanan VAS eksisting baik dari segi penjualan maupun operasional untuk meminimalisasi komplain pelanggan dan melakukan pengembangan jenis layanan VAS baru agar tercipta diferensiasi layanan VAS Flexi terhadap layanan VAS operator lain.
2. Pengembangan layanan VAS Flexi harus bersifat kontinyu dengan demikian *roadmap* produk dapat terus berkesinambungan.

3. Pengawakan struktur organisasi Flexi agar kebutuhan akan ketersediaan SDM untuk perencanaan dan operasional VAS Flexi dapat segera meningkatkan kompetensi pegawai untuk operasional dan pemeliharaan perangkat VAS dan jaringan berbasis teknologi IP melalui program pelatihan (training) yang intensif dan langsung dapat diaplikasikan (*application oriented training*).
4. Meningkatkan kompetensi pegawai dalam penciptaan produk layanan baru dari VAS Flexi yang ada saat ini dengan pelatihan ataupun studi banding terhadap operator selular lain (*product development creativity training and benchmarking*). Peningkatan kualitas kompetensi SDM diharapkan dapat meningkatkan kapabilitas individu untuk mampu memberika *Business excellence, Operational excellence, dan Sercive excellence*
5. Sinergi antar unit internal Telkom sangat diperlukan agar memiliki visi yang sama terhadap solusi tuntas kepada pelanggan. Apabila proses sinergi tidak berhasil, Telkom harus menjadikan Telkom Flexi sebagai suatu divisi atau anak perusahaan yang diberi kewenangan penuh untuk pengembangan produk Flexi termasuk untuk melakukan pembelian perangkat pendukung yang dibutuhkan dan pembangunan jaringan di seluruh wilayah Indonesia.
6. Melakukan kerjasama dengan vendor dalam penciptaan dukungan peningkatan kualitas pelaksanaan operasional & pemeliharaan dan penciptaan bentuk layanan baru berbasis pada pengembangan jaringan yang ada (SLA dengan vendor).
7. Telkom Flexi harus melakukan proses promosi produk yang intensif seperti halnya yang dilakukan oleh pesaingnya, format promosi produk dapat disampaikan sebagai sebuah *entity* produk, sebagai sebuah *bundling package* yang diharapkan dapat meningkatkan *awareness* dan ketertarikan pelanggan akan produk VAS Telkom Flexi. Semakin baik pengenalan produk oleh *marketer* Telkom semakin baik proses *transfer knowledge* tersebut kepada pelanggan, maka akan semakin tinggi *product brand awareness* yang dihasilkan

Demikian pada bab 4 ini telah dianalisis SWOT layanan VAS Flexi berikut rekomendasi strategi yang sebaiknya dilakukan oleh Telkom Flexi untuk meningkatkan potensi kompetitif yang dimiliki oleh layanan VAS Flexi.

BAB 5. ANALISIS IMPLEMENTASI STRATEGI VAS FLEXI DENGAN *BALANCED SCORECARD*

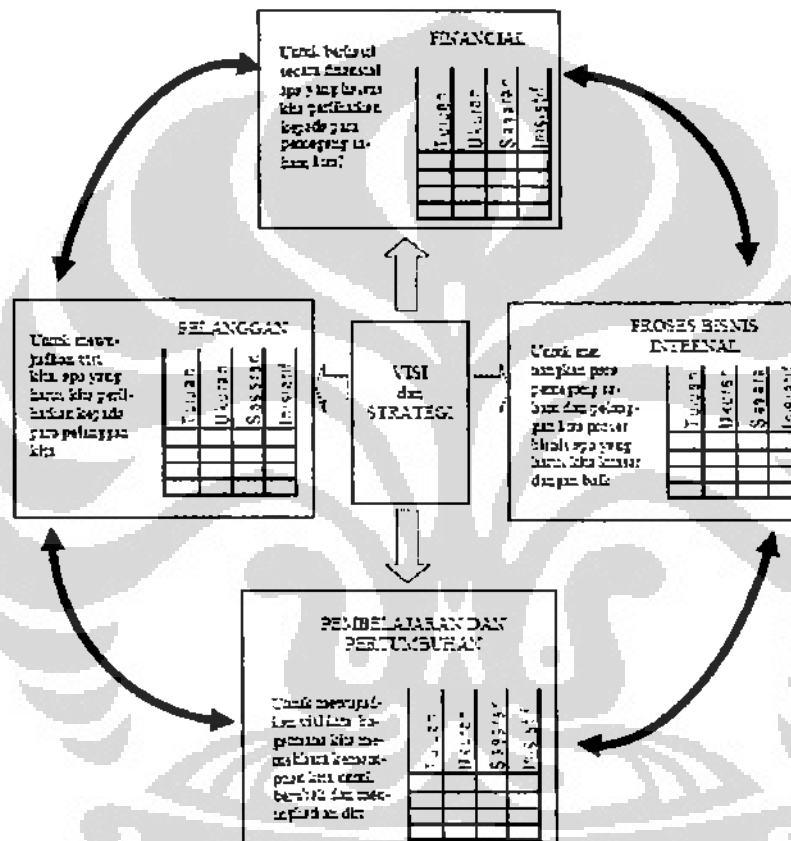
Setelah diketahui posisi kompetitif VAS Flexi berdasarkan analisis Porter *5 Forces*, dan posisi kuadran VAS Flexi berdasarkan analisis SWOT, langkah selanjutnya adalah melakukan penentuan strategi manajemen yang akan diimplementasikan untuk pengembangan dan optimalisasi layanan VAS. Strategi manajemen di sini yaitu berupa program-program dalam melakukan perencanaan dan operasional untuk menjaga *availability* dan *reliability* VAS Flexi.

Penentuan strategi manajemen dalam perencanaan dan operasional VAS Flexi dilakukan dengan menggunakan *tools Balanced ScoreCard (BSC)*. BSC sangat sesuai untuk diimplementasikan pada organisasi yang bergerak dibidang telekomunikasi karena BSC menyeimbangkan penentuan strategi ke dalam 4 perspektif yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran, sehingga strategi yang akan ditetapkan nantinya dapat memuaskan semua pihak yaitu *stakeholder*, pegawai, maupun pelanggan.

5.1 KONSEP *BALANCED SCORECARD*

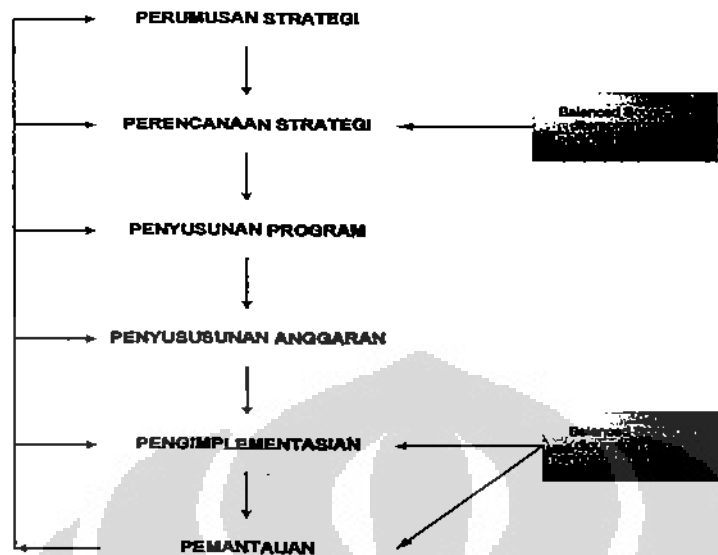
Balanced ScoreCard (BSC) merupakan konsep manajemen yang diperkenalkan Robert Kaplan tahun 1992, sebagai perkembangan dari konsep pengukuran kinerja (*performance teasurement*) yang mengukur kinerja perusahaan. BSC merupakan sistem manajemen yang digunakan oleh suatu organisasi tidak hanya dalam sistem pengukuran saja tetapi juga untuk menjabarkan visi dan strategi yang disusun menjadi suatu pelaksanaan yang nyata. Sistem manajemen ini menyediakan umpan balik baik pada proses bisnis internal maupun pekerjaan yang dilakukan terkait dengan pihak eksternal untuk meningkatkan performansi strategis dan hasil yang dicapai secara berkelanjutan.

Tujuan dan ukuran *ScoreCard* diturunkan dari visi dan strategi dengan memandangi kinerja perusahaan dari empat perspektif yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Empat perspektif ini memberi kerangka kerja bagi *Balanced ScoreCard*. Gambar 5.1 menunjukkan *Balanced ScoreCard* sebagai kerangka kerja untuk menerjemahkan strategi ke dalam kerangka operasional [29].



Gambar 5.1 *Balanced ScoreCard* Sebagai Kerangka Kerja [60]

Dalam tesis ini, *Balanced ScoreCard* digunakan untuk proses perencanaan strategi dan pengukuran kinerja dari pengimplementasian strategi VAS Flexi untuk bidang perencanaan dan operasional VAS Flexi seperti yang ditunjukkan pada Gambar 5.2.



Gambar 5.2 Penggunaan *Balanced ScoreCard*

Adapun langkah – langkah yang digunakan dalam penentuan strategi dengan menggunakan *Balanced ScoreCard* antara lain:

1. BSC diterapkan dalam perencanaan strategi sebagai alat untuk menerjemahkan misi, visi, dan *strategic objectives* Divisi Telkom Flexi (DTF) yang difokuskan pada perencanaan dan operasional VAS Flexi.
2. Memetakan strategi VAS berdasarkan 4 perspektif *Balanced ScoreCard*. Pemetaan strategi VAS Flexi akan difokuskan berdasarkan 4 perspektif *Balanced ScoreCard* yaitu finansial, pelanggan, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan.
3. Penentuan ukuran kinerja untuk implementasi strategi.

Ada beberapa perspektif yang merupakan referensi dari visi, misi, *strategic objectives* dan proyeksi Flexi yang harus dijaga dalam membuat suatu strategi manajemen untuk perencanaan dan operasional VAS Flexi sesuai dengan target perusahaan. Dari masing-masing perspektif kemudian diberi satuan, bobot dan target sebagai ukuran dalam menghitung kinerja/performansi perencanaan dan operasional VAS Flexi

5.2 STRATEGI VAS FLEXI DALAM PERSPEKTIF *BALACED SCORECARD*

Penentuan strategi untuk VAS Flexi didasari oleh visi, misi, dan *strategic objectives* DTF yang diturunkan menjadi strategi fungsional yang dijelaskan pada pada Tabel 5.1.

Tabel 5.1 Visi, Misi, dan *Strategic Objectives* DTF

Visi	Menjadi <i>The Best Operator Wireless</i> di Indonesia yang Memberikan Nilai Tinggi Kepada <i>Stakeholder</i>
Misi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyediakan layanan telekomunikasi <i>wireless</i> yang inovatif dan berkualitas dengan harga yang terjangkau serta mempertahankan keunggulan <i>competitive</i> melalui <i>value creation</i> secara berkelanjutan. 2. Berbasis dan perkuatan layanan <i>Fixed Wireless Access (FWA)</i> untuk menuju layanan <i>Broadband Wireless Access (BWA)</i>. 3. Mengelola perusahaan secara <i>best practices</i> dengan mengedepankan <i>good corporate governance</i> untuk memberikan value yang terbaik kepada <i>stakeholder</i>.
Strategy objectives	<ol style="list-style-type: none"> 1. Performansi finansial terbaik untuk menjadi <i>revenue contributor</i> terbesar ke-2. 2. Peningkatan <i>customer</i> base melalui strategi penetrasi, retensi dan akuisisi. 3. Penyediaan alat produksi (<i>capacity</i>) tepat waktu, tepat jumlah, tepat kualitas dan tepat pasar. 4. Penyediaan kualitas network/<i>coverage</i> dan <i>service excellence</i>. 5. Peningkatan <i>capability</i> untuk penyediaan produk (<i>basic</i> dan turunannya) dengan jenis dan kualitas terbaik. 6. Penerapan <i>business process excellence</i>, organisasi yang efektif dan lincah serta penyiapan sumber daya manusia yang kompeten yang didukung dengan aplikasi management system.

Berdasarkan struktur organisasi DTF pada Gambar 4.9 sesuai KD. KD 7/PS 150/COP-B0030000/2009 peran perencanaan dan operasional VAS Flexi berada dalam tanggung jawab Bidang *Resource Engineering and Development* dan Bidang *VAS Network and Content Infrastructure*. Dalam Tesis ini akan dibahas strategi fungsional untuk kedua bidang tersebut.

5.2.1 Finansial

Ukuran finansial sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan finansial biasanya berhubungan dengan *revenue* dan profitabilitas melalui pengukuran laba operasi, *return on capital employed* (ROCE) atau *economic value added*. Tujuan finansial lainnya mungkin berupa pertumbuhan penjualan yang cepat atau terciptanya arus kas.

Hal yang menjadi pertimbangan dalam strategi finansial untuk VAS Flexi adalah mendukung pencapaian *revenue* dan EBITDA DTF.

1. Target *Revenue*

Perspektif finansial utama dari semua unit bisnis dalam suatu perusahaan. Bidang perencanaan dan operasional VAS sebagai pengelola jaringan yang memberikan layanan kepada pelanggan otomatis bertanggung jawab terhadap pencapaian target *revenue* dari perusahaan. Semakin besar nilainya artinya semakin baik kinerja bidang perencanaan dan operasional karena memenuhi target yang telah ditetapkan perusahaan yaitu sebesar 4,1 trilyun di akhir tahun 2009.

2. EBITDA Telkom Flexi

Perspektif finansial yang juga harus diperhatikan oleh Bidang Perencanaan dan Operasional VAS Flexi adalah EBITDA yang ditargetkan sebesar 847,5 Milyar di akhir tahun 2009.

Untuk mendukung pencapaian target Financial DTF diperlukan usaha untuk optimalisasi dan pengembangan potensi VAS Flexi. Optimalisasi dan pengembangan layanan VAS yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kontribusi VAS dapat dilihat pada Tabel 5.2.

Tabel 5.2 Optimalisasi dan Pengembangan VAS Flexi

No	Layanan VAS	Model Bisnis	Keterangan
1	Music Search	Revenue Share	New Rev Generator
2	Voice Messaging Service	Revenue Share	New Rev Generator
3	LBS	CAPEX untuk LBS Platform	New Rev Generator
4	BREW (ODP) - Flexi Kompas - Flexi Chatting - Flexi Facebook - Flexi Edu - Flexi Muslim - Flexi Natal	Revenue Share	New Rev Generator
5	SMS Premium	Revenue Share	Optimalisasi VAS
6	VCP	CAPEX untuk NE VCP	Optimalisasi VAS
7	Enhancement RBT - RBT Combo - Flexible duration - Copy * - Packaging	CAPEX untuk Enhancement Fitur	Optimalisasi VAS
8	BGM	CAPEX NE	Optimalisasi VAS
9	DATA	CAPEX NE	Optimalisasi VAS

Dari Tabel 5.2 di atas dapat dilihat bahwa optimalisasi layanan VAS eksisting dilakukan pada layanan SMS Premium, VCP, RBT, BGM dan Data. Sedangkan *new revenue generator* untuk VAS dapat diperoleh dengan mengimplementasikan layanan baru yaitu *Music Search*, *Voice Messaging Service*, LBS dan ODP (*On Device Portal*) dengan *platform* BREW. Model bisnis yang digunakan untuk implementasi layanan baru adalah *revenue share* dimana perangkat maupun aplikasi disediakan oleh *vendor* atau *content provider* sehingga Telkom Flexi hanya menyediakan koneksi ke *Network Element* eksisting yang diperlukan saja. Khusus untuk LBS, diperlukan CAPEX untuk pengadaan LBS platform yang berfungsi sebagai *gateway* untuk mendapatkan *location update* dari *Core Network*.

Setelah dilakukan identifikasi terhadap layanan VAS yang dapat dioptimalisasi dan dikembangkan, maka langkah selanjutnya adalah melakukan perhitungan estimasi *revenue* dari masing-masing layanan mulai 2009 sampai 2013 yang dapat dilihat pada Tabel 5.3.

Tabel 5.3 Estimasi *Revenue* VAS Flexi 2009 - 2013

REVENUE VAS		2009	2010	2011	2012	2013
		4.147.000.000.000	5.906.000.000.000	7.196.000.000.000	8.097.000.000.000	8.466.000.000.000
No	Layanan VAS	2009	2010	2011	2012	2013
1	Music Search	3.419.079.828	3.419.079.828	3.419.079.828	3.419.079.828	3.419.079.828
2	Voice Messaging Service	1.107.251.132	1.107.251.132	1.107.251.132	1.107.251.132	1.107.251.132
3	LBS	346.174.280	42.751.363.440	106.400.097.993	144.769.095.552	259.164.637.360
4	BREW (ODP)					
	- Flexi Kompas	11.290.996.777	12.420.096.655	13.682.108.520	15.028.319.372	16.531.151.309
	- Flexi Chatting	13.163.654.908	14.480.020.396	15.828.022.439	17.520.824.683	19.272.807.151
	- Flexi Facebook	10.853.458.780	11.838.601.358	13.132.661.494	14.445.949.643	15.890.544.607
	- Flexi Edu	6.792.278.650	9.660.508.515	10.626.557.167	11.689.212.883	12.858.134.171
	- Flexi Muslim	10.211.146.980	11.232.261.878	12.355.467.846	13.581.038.630	14.950.140.293
	- Flexi Natal	2.632.215.670	3.115.437.237	3.426.980.961	3.768.879.057	4.148.846.962
5	SMS Premium	118.472.799.055	162.042.167.682	211.700.488.968	247.891.395.778	275.006.021.378
6	VCP	1.366.596.488	1.366.596.488	1.366.596.488	1.366.596.488	1.366.596.488
7	Enhancement RBT	63.787.238.684	99.836.163.539	143.625.100.061	187.290.123.519	231.095.542.371
	- RBT Combo					
	- Flexible duration					
	- Copy *					
	- Packaging					
8	BGM	1.885.925.939	2.860.014.657	4.189.058.789	5.492.237.186	6.882.846.163
9	DATA	39.175.612.091	114.212.807.219	151.928.429.572	174.050.910.687	192.153.579.731
TOTAL		286.694.426.343	490.482.329.899	692.287.941.377	841.372.812.734	1.043.786.279.047
KONTRIBUSI REV VAS		6,91%	8,20%	9,82%	10,39%	12,33%

Dari Tabel 5.3 di atas, dapat dilihat bahwa dengan adanya kegiatan untuk mengoptimalkan dan mengembangkan layanan VAS maka diharapkan kontribusi *revenue* VAS Flexi mengalami peningkatan menjadi 6,91% di tahun 2009 dan di tahun 2013 menjadi 12,33%.

5.2.2 Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan *Balanced ScoreCard*, manajemen perusahaan harus mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar di mana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen sasaran. Perspektif pelanggan mencakup beberapa ukuran yang menjelaskan nilai yang akan diberikan oleh perusahaan kepada pelanggan. Faktor ini merupakan pendorong penting bagi keberhasilan finansial perusahaan di masa yang akan datang karena menjadi faktor penentu apakah pelanggan tetap loyal

atau berpaling dari layanan yang ditawarkan perusahaan dan merupakan ukuran generik keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Ukuran utama tersebut terdiri atas:

1. Pangsa pasar, menggambarkan preposisi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar.
2. Retensi pelanggan untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar dalam segmen pelanggan dengan mempertahankan pelanggan yang ada di segmen tersebut.
3. Akuisisi pelanggan, mengukur dalam bentuk relatif atau absolut, keberhasilan unit bisnis dalam menarik atau memenangkan pelanggan atau bisnis baru.
4. Kepuasan pelanggan, menilai tingkat kepuasan atas kriteria kinerja tertentu di dalam preposisi nilai.
5. Profitabilitas pelanggan, mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut.

Pengukuran terhadap pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, dan kepuasan pelanggan erat kaitannya dengan dengan layanan yang dirasakan oleh pelanggan, banyak operator telekomunikasi menetapkan KPI dalam bentuk yang dapat dikuantisasi dengan angka-angka yang dapat terukur, untuk membantu operator tersebut dalam memberikan *service excellence* pada pelanggan, yang pada akhirnya nanti akan menghasilkan profitabilitas pelanggan.

Dalam rangka memberikan *service excellence* kepada pelanggan khususnya untuk layanan VAS Flexi, faktor utama yang menjadi perhatian adalah meminimalisasi komplain dari pelanggan. Tabel 5.4 mentabulasikan komplain yang diajukan pelanggan terhadap layanan Flexi periode tahun 2008.

Tabel 5.4 Daftar komplain pelanggan Flexi [53]

No	Jenis Komplain	Nov	Des	Total	Proporsi DES	Growth NOV-DES	Proporsi MAR-DES
1	Coverage	11,534	8,544	74,255	26.6%	-26.9%	20.5%
		2,202	2,603	66,628	8.1%	18.2%	18.4%
		8,728	5,692	42,11	17.7%	-34.8%	11.6%
		488	640	38,758	2.0%	31.1%	10.7%
		2,927	5,503	32,489	17.1%	88.0%	9.0%
		1,314	698	19,559	2.2%	-46.9%	5.4%
7	Voice	1,556	882	16,785	2.7%	-43.3%	4.6%
8	Billing Postpaid	1,728	517	14,887	1.6%	-70.1%	4.1%
9	Transaksi 147	1,202	3,364	14,506	10.5%	179.9%	4.0%
		789	1,014	13,719	3.2%	28.5%	3.8%
11	Routing	1,45	1,213	11,349	3.8%	-18.3%	3.1%
		907	979	7,473	3.0%	7.9%	2.1%
		62	218	3,853	0.7%	251.6%	1.1%
14	Terminal	35	51	3,077	0.2%	45.7%	0.8%
		74	129	1,354	0.4%	74.3%	0.4%
16	HLR	20	26	676	0.1%	30.0%	0.2%
17	Fax	17	4	487	0.0%	-76.6%	0.1%
		0	3	267	0.0%	300.0%	0.1%
		0	3	221	0.0%	300.0%	0.1%
20	RUM	2	11	143	0.0%	450.0%	0.0%
21	Card	3	5	66	0.0%	66.7%	0.0%
22	Point Reward	17		17	0.0%	-100.0%	0.0%
		1		3	0.0%	-100.0%	0.0%
	JUMLAH	35,056	32,099	362,663	100.00%	-8.44%	100.00%

Tabel 5.4 mentabulasikan total komplain pelanggan Flexi yang diterima dari 147, *Helpdesk, Customer Care*, diketahui bahwa gangguan sejak bulan Maret s.d. Desember 2008 didominasi oleh permasalahan *coverage*, Flexi Combo, *provisioning*, pengaduan gangguan/layanan dan SMS.

Komplain dari pelanggan ini menjadi tantangan yang harus diperbaiki untuk meningkatkan loyalitas pelanggan. Telkom Flexi harus merespon dengan melakukan tindakan yang bersifat perbaikan dan peningkatan performansi secara berkesinambungan dan selektif, agar keluhan-keluhan dapat turun dengan signifikan.

Dengan merujuk pada penetapan dan realisasi OKPI layanan VAS Flexi tahun 2008 pada Tabel 4.7 dapat disusun strategi fungsional dalam rangka meningkatkan *service excellence* VAS Flexi kepada pelanggan yang ditabulasikan pada Tabel 5.5.

Tabel 5.5 Strategi fungsional Operasional VAS Flexi

OKPI 2009	SATUAN	TARGET 2009
SMS Success Rate < 1 menit	%	84
SMS Success Rate total	%	96
Provisioning	%	90
Data Connection	%	94,43
Top Up Succes Rate	%	96,75
RBT (VAS Netw)	%	80,23
WIN SR	%	91,62
Aktivasi Pra Bayar via SMS (4444)	%	96
Transaksi Recharge Voucher	%	94
Occupancy trafik semua NE <70%	%	10

Sedangkan strategi fungsional untuk perencanaan VAS Flexi adalah pemberian *service excellence* ke pelanggan internal yang berasal dari bidang lain dalam DTF, yaitu sebagai berikut:

1. Optimalisasi kapabilitas NE VAS dan Content Existing untuk pengembangan produk.
2. Sinkronisasi dan evaluasi kapabilitas NE VAS dengan *roadmap* produk dan *service* Flexi.

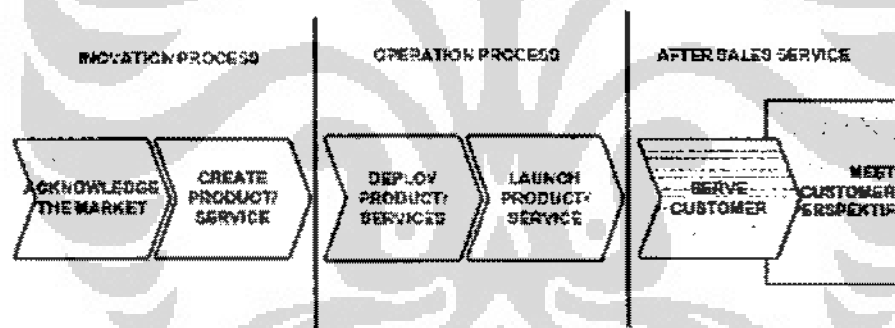
Agar strategi fungsional sesuai Tabel 5.3 di atas dapat tercapai, maka Telkom Flexi harus memiliki komitmen yang maksimal terhadap pelayanan dan seara optimal dapat memberikan solisi terbaik kepada pelanggan dengan cara menerapkan strategi inisiatif sebagai berikut:

1. Simplifikasi Bispro komplain / *fault handling*.
2. Simplifikasi Bispro pengembangan produk dan layanan nilai tambah.
3. Improvement Tools untuk menambah pembardayaan helpdesk Flexi
4. Pembenahan data pelanggan Flexi dengan membangun Flexi *Customer Profile Database*.

5.2.3 Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, perusahaan mengidentifikasi berbagai proses bisnis yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Perusahaan biasanya mengembangkan tujuan dan ukuran-ukuran untuk perspektif ini setelah merumuskan tujuan dan ukuran untuk perspektif keuangan dan pelanggan. Urutan ini memungkinkan perusahaan memfokuskan pengukuran proses bisnis internal kepada proses yang akan mendorong tercapainya tujuan yang ditetapkan untuk pelanggan dan para pemegang saham. Setiap bisnis memiliki rangkaian proses tertentu untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan memberikan hasil finansial yang baik. Perspektif bisnis internal terdiri dari tiga proses bisnis utama inovasi, operasi, dan layanan purna jual.

Gambar 5.3 di bawah ini menunjukkan model rantai nilai (*value chain*) yang umum digunakan dalam perspektif proses bisnis internal.



Gambar 5.3 Perspektif proses bisnis internal [61]

1. Inovasi, unit bisnis meneliti kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau yang masih tersembunyi, kemudian menciptakan produk atau jasa yang akan memenuhi kebutuhan tersebut.
2. Operasi, merupakan proses di mana produk dan jasa diproduksi dan disampaikan pada pelanggan.
3. Layanan kepada pelanggan merupakan proses yang dilakukan setelah penjualan atau penyampaian produk dan jasa

Dalam kaitannya dengan proses bisnis internal, yang harus dilakukan dalam pengembangan dan optimalisasi VAS Flexi adalah melakukan inovasi dengan menciptakan *network* VAS Flexi yang efisien dengan kebandalan yang tinggi. Komitmen terhadap proses inovasi yang tepat dan benar sehingga dapat menghasilkan layanan bernilai tinggi yang memberikan keunggulan kompetitif dan memiliki unsur berbeda dengan layanan kompetitor. Inovasi produk dan fitur baru difokuskan pada produk *narrow band* dengan *affordable price* untuk pengembangan citra Flexi sebagai *product leader*. Untuk mendapatkan operasional yang *excellence* diperlukan komitmen maksimal terhadap peningkatan *reability, availability & sustainability* infrastruktur & *service* agar dapat memenuhi kepuasan dan meningkatkan loyalitas pelanggan, seperti optimalisasi sistem *redundancy* dan *contingency* NE VAS, review OKPI VAS & konten secara periodik. Selain itu, diperlukan adanya pengelolaan dalam penerapan teknologi yang dapat meningkatkan produktivitas kerja, adaptif, dan sesuai dengan perkembangan & kebutuhan bisnis yang dapat dilakukan dengan cara optimalisasi teknologi eksisting untuk peningkatan produktivitas kerja dan pemenuhan kebutuhan bisnis dan pengembangan *roadmap* teknologi menuju NGN, serta memiliki akuntabilitas dan aksesibilitas *end to end* terhadap NE VAS & konten dalam rangka menjamin kelancaran bisnis & layanan Flexi. Untuk mendukung semua kegiatan dalam perencanaan dan operasional VAS Flexi perlu segera dilakukan pemenuhan formasi SDM sesuai dengan struktur organisasi DTF yang baru.

Sesuai dengan penjelasan di atas maka strategi fungsional yang untuk perencanaan VAS Flexi adalah sebagai berikut:

1. Penyusunan NJKI untuk *deployment* NE baru, ekspansi, maupun dan *enhancement* dengan target telaksana 100% untuk semua program.
2. Penyusunan RFP untuk *deployment* NE baru, ekspansi, maupun *enhancement* dengan target telaksana 100% untuk semua program.
3. Penyusunan *Master Plan* pengembangan layanan VAS Flexi dengan target terselesaikan 100%.
4. Pengendalian CAPEX dengan target terserap 100%

5. Pelaksanaan *Joint Planning System* yang harus dilaksanakan sekali dalam setahun.
6. Pemenuhan formasi SDM Perencanaan VAS dengan target terisi 80%.

Sedangkan strategi fungsional untuk operasional VAS adalah sebagai berikut:

1. Dukungan *deployment* NE VAS baru dengan memberikan masukan mengenai kondisi operasional yang eksisting sebagai bahan pertimbangan dalam perencanaan VAS.
2. Dukungan pengembangan produk baru yaitu membantu proses integrasi antara NE baru dengan NE eksisting.
3. Pengendalian OPEX dengan target terserap 100%
4. Pendimensian ulang infrastruktur VAS yang sudah mendekati *threshold* aplikasi dan okupansi link maksimum yang dilakukan untuk semua *Network Element* dan aplikasi VAS dalam rangka menjaga *occupancy* di bawah 70%
5. Perbaikan *backbone IP Network* untuk kelancaran operasional layanan VAS dan mengurangi gangguan sistem akibat jaringan yang *down*.
6. Audit VAS *network (Voice , Data, Messaging, Content, service fullfilment)* yang dilakukan secara periodik yang tujuannya menjaga agar proses operasional VAS sesuai dengan prosedur dan bispro yang berlaku.
7. Pemenuhan formasi SDM Operasional VAS dengan target terisi 85%

5.2.4 Pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif ini mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun oleh perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan melihat 3 faktor utama yang berperan dalam pertumbuhan jangka panjang perusahaan, yaitu: SDM, Sistem, dan prosedur organisasi. Untuk memperkecil kesenjangan antara kemampuan orang, sistem, dan prosedur organisasi, perusahaan harus

melakukan investasi ke dalam tiga faktor tersebut untuk menjamin tercapainya tujuan perusahaan jangka panjang.

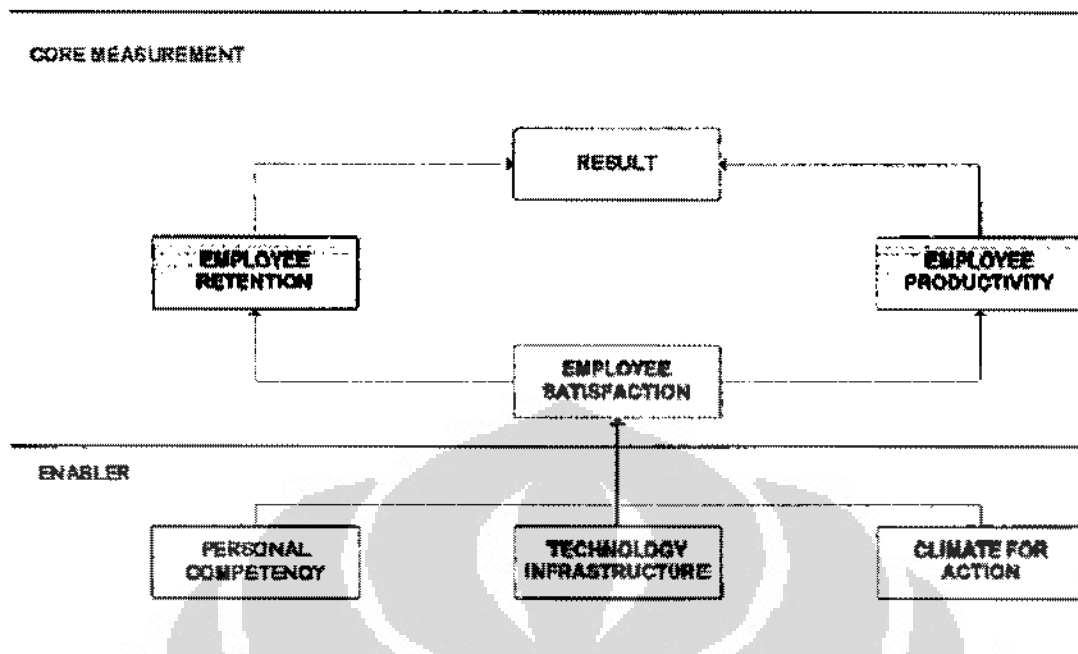
BSC mengembangkan tujuan dan ukuran untuk mendorong pembelajaran dan pertumbuhan organisasi. Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal mengidentifikasi di mana organisasi harus unggul untuk mencapai kinerja yang handal. Tujuan di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menyediakan infrastruktur untuk mencapai tujuan dari ketiga perspektif BSC lainnya, dan merupakan pendorong untuk mencapai hasil yang baik sekaligus mendorong dan memicu pertumbuhan perusahaan menjadi *learning organization*.

Menurut pendapat Kaplan dan Norton [60] dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ada tiga faktor yang harus diperhatikan, yaitu :

1. Kemampuan pekerja (*employee capabilities*)
2. Kemampuan sistem informasi (*information system capabilities*)
3. Motivasi, pemberdayaan dan penyetaraan (*motivation, empowerment, and alignment*)

BSC harus mencerminkan bauran antara pengukuran hasil yang diperoleh dan pengukuran terhadap pemicu kinerja. Pengukuran atas hasil yang diperoleh tidak menunjukkan bagaimana hasil tersebut diperoleh dan tidak memberikan indikasi awal apakah strategi perusahaan dilaksanakan dengan sukses atau tidak. Sebaliknya, pengukuran atas pemicu kinerja, misalnya waktu siklus produksi atau tingkat kerusakan dalam produksi, hanya memberikan informasi apakah perusahaan dapat mencapai perbaikan operasional jangka pendek, tetapi tidak mengungkapkan apakah perbaikan operasional tersebut berdampak pada peningkatan usaha maupun kinerja keuangan.

Idealnya suatu organisasi tidak hanya mempertahankan kinerja relatif yang ada, tapi memperbaiki secara terus menerus. Perbaikan secara terus menerus hanya dapat dicapai apabila perusahaan melibatkan mereka yang langsung terkait dalam proses bisnis internal. Gambar 5.4 menunjukkan *framework* ukuran pembelajaran dan pertumbuhan tersebut.



Gambar 5.4 *Framework* Pengukuran dan Pembelajaran [61]

Untuk mendapatkan tujuan yang diharapkan oleh pekerja, ada tiga pengukuran atas pekerja yang disebut pengukuran pekerja inti (*core employee measurement*), yaitu :

1. Kepuasan SDM (*employee satisfaction*)
2. Retensi SDM (*employee retention*)
3. Produktivitas SDM (*employee productivity*)

Di dalam pengukuran ini, kepuasan SDM hanya dianggap pendorong dari retensi and produktifitas SDM. Artinya apabila kepuasan SDM sudah terpenuhi, maka retensi dan produktifitas SDM akan meningkat. Menurut Kaplan dan Norton [60] terdapat beberapa elemen dari kepuasan pegawai yaitu :

1. Keterlibatan dalam pengambilan keputusan
2. Pengakuan atas pekerjaan yang baik
3. Akses kepada informasi yang cukup untuk bekerja dengan baik
4. Dorongan aktif agar kreatif dan menggunakan inisiatif
5. Dukungan atasan
6. Kepuasan menyeluruh terhadap perusahaan

Pengembangan dan optimalisasi VAS Flexi membutuhkan tingkat kompetensi SDM yang baik. SDM Flexi untuk melakukan perencanaan dan optimalisasi VAS

harus memiliki kemampuan yang baik dan dituntut untuk dapat berpikir kritis dan melakukan evaluasi terhadap proses dan lingkungan untuk dapat memberikan usulan perbaikan dan peningkatan. Berikut beberapa kriteria yang perlu dipertimbangkan dalam pemilihan SDM untuk perencanaan dan operasional VAS Flexi:

1. Kemampuan teknis dan analisis yang baik untuk melakukan penyusunan *user requirement* dan pembuatan konfigurasi *network* VAS dalam rangka perencanaan layanan VAS Flexi serta untuk mempermudah *provisioning*, *troubleshooting* gangguan *network* dan analisa terhadap performansi jaringan untuk operasional VAS.
2. Keinginan yang besar untuk terus belajar mengikuti perkembangan teknologi agar dapat memberikan solusi yang tepat bagi pengembangan dan optimalisasi VAS Flexi.
3. *Range* umur yang masih cukup muda (produktif) yaitu berkisar 20 sd 35 tahun, terutama di level *Officer*, karena pekerjaan untuk perencanaan dan operasional VAS berhubungan erat dengan perangkat serta teknologi yang selalu *up to date* dan berubah dengan cepat sehingga perlu kecepatan dalam hal pembelajaran maupun adaptasi terhadap segala perubahan teknologi.
4. Memiliki *team work* yang baik karena dalam perencanaan dan operasional VAS diperlukan sinergi dan kerjasama dengan unit lain sehingga dengan adanya *team work* yang baik akan memudahkan proses koordinasi.

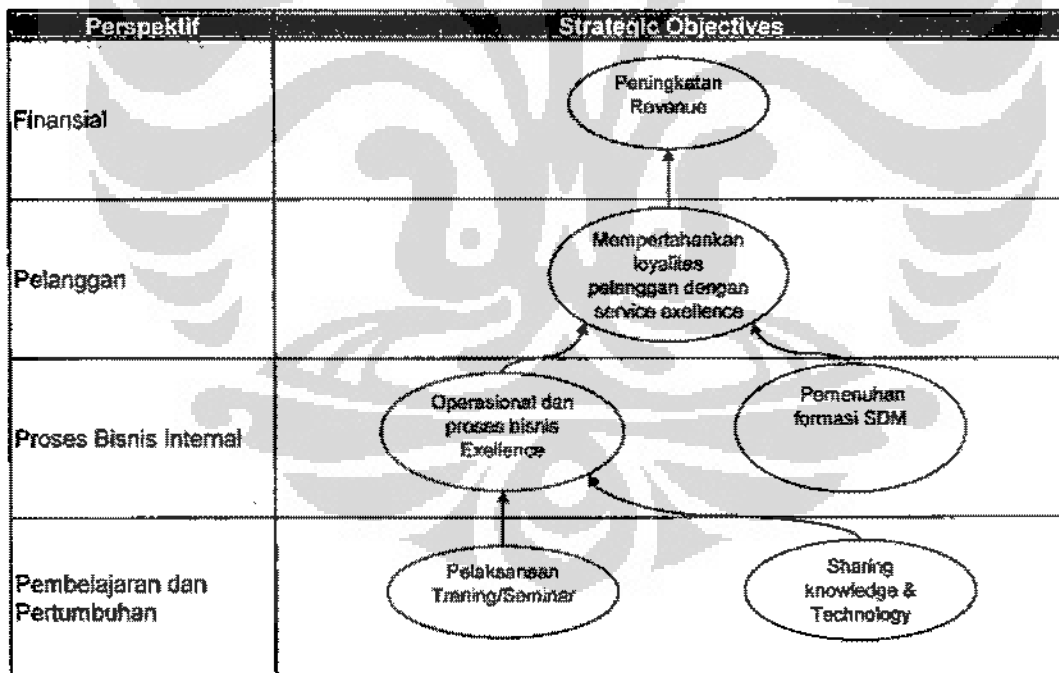
Agar diporeh SDM yang memiliki kemampuan sesuai dengan kriteria di atas diperlukan adanya upaya peningkatan *competency* SDM melalui program pelatihan baik untuk perencanaan maupun operasional VAS. Berdasarkan daftar pelatihan yang diberikan oleh HR Telkom untuk SDM Telkom Flexi dapat diketahui peminatan dan kebutuhan pelatihan yang sesuai untuk SDM perencanaan dan operasional VAS yaitu sebagai berikut:

1. Pelatihan untuk SDM perencanaan VAS
 - a. *Design* dan pengembangan produk
 - b. *Service Delivery Platform* dalam rangka konvergensi layanan
 - c. *IP Signaling*
 - d. Seminar *Wireless Network Performance/Benchmark*

2. Pelatihan untuk SDM operasional VAS
 - a. *Data Ware House*
 - b. *Service Delivery Platform* dalam rangka konvergensi layanan
 - c. *IP Signaling*
 - d. *Database dan operating system (Oracle, Unix, Linux, HP UX)*

5.3 FRAMEWORK PENGEMBANGAN DAN OPTIMALISASI VAS FLEXI DALAM PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD*

Dengan menggunakan hasil analisis Porter 5 *Forces* dan SWOT seperti yang telah diutarakan pada bab 3 dan bab 4, serta analisis sebelumnya tentang perumusan strategi dengan *Balanced ScoreCard*, maka didapatkan peta strategi yang merupakan penurunan visi dan misi serta mengadopsi *strategic objectives* DTF seperti diilustrasikan pada Gambar 5.5.



Gambar 5.5 Peta strategi perencanaan dan operasional VAS Flexi

Berdasarkan peta strategi pada Gambar 5.5 di atas didapatkan *framework* perencanaan dan operasional untuk pengembangan dan optimalisasi layanan VAS Flexi yang ditabulasikan pada Tabel pada Tabel 5.6 dan 5.7.

Tabel 5.6 Strategi Perencanaan VAS Flexi dalam perspektif BSC

PERENCANAAN VAS					
Perspektif BSC	KPI	BOBOT		TARGET	
		Satuan	Nilai	Satuan	Nilai
Finansial	Revenue	%	8	Trilyun	4,1
	EBITDA	%	4	Milyar	847,5
Pelanggan	Optimalisasi kapabilitas NE VAS dan Content Existing untuk produk development	%	10	%	100
	Sinkronisasi & Evaluasi kapabilitas NE VAS dengan roadmap & Service Flexi	%	10	%	100
Proses Bisnis Internal	Penyusunan NJKI untuk deployment NE baru, ekspansi, maupun enhancement	%	10	%	100
	Penyusunan RFP untuk Deployment NE baru, ekspansi, maupun enhancement	%	20	%	100
	Penyusunan Master Plan pengembangan layanan VAS Flexi	%	15	%	100
	Pengendalian penyerapan CAPEX	%	5	%	100
	Pelaksanaan RFI	%	5	aktivitas	5
	Pelaksanaan Joint Planning System	%	5	aktivitas	1
	Pemenuhan formasi SDM Perencanaan VAS	%	3	%	80
Pembelajaran	Design dan pengembangan product	%	1	Paket	1
	Service Delivery Platform dalam rangka konvergensi layanan	%	1	Paket	1
	IP Signaling	%	1	Paket	1
	Seminar Wireless Network Performance/Benchmark	%	1	Paket	1
	Pelaksanaan Sesi Sharing Knowledge dan Update Technology	%	1	aktivitas/minggu	1
Total Bobot		%	100		

Tabel 5.7 Strategi operasional VAS Flexi dalam perspektif BSC

OPERASIONAL VAS					
Perspektif BSC	KPI	BOBOT		TARGET	
		Satuan	Nilai	Satuan	Nilai
Finansial	Revenue	%	8	Tribun	4,1
	EBITDA	%	4	Milyar	847,5
Pelanggan	SMS Success Rate < 1 menit	%	5	%	84
	SMS Success Rate total	%	5	%	95
	Provisioning	%	5	%	90
	Data Connection	%	5	%	94,43
	Top Up Success Rate	%	5	%	96,75
	RBT (VAS New)	%	5	%	80,23
	WIN SR	%	5	%	91,62
	Aktivasi Pra Bayar via SMS (4444)	%	5	%	96
	Transaksi Recharge Voucher	%	5	%	94
	Occupancy trafik semua NE <70%	%	5	%	10
Proses Bisnis Internal	Dukungan deployment NE VAS baru	%	4	%	100
	Dukungan pengembangan produk baru	%	4	%	100
	Realisasi pelaksanaan SLA dengan vendor VAS	%	10	%	80
	Pengendalian Penyerapan OPEX	%	3	%	97
	Redimensi infrastruktur VAS yang sudah mendekati threshold aplikasi dan okupansi link maksimum	%	3	aktivitas	1
	Perbaikan backbone IP Network	%	2	aktivitas	1
	perbaikan manajemen routing sesuai dengan dinamika trafik dan pertumbuhan Alpro	%	2	aktivitas	1
	audit VAS network (voice , Data, Messaging, Content, service fulfillment)	%	2	aktivitas	1
	Pemenuhan formasi SDM Operasional VAS	%	3	%	85
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Data Ware House	%	1	paket	1
	Service Delivery Platform dalam rangka konvergensi layanan	%	1	paket	1
	IP Signaling	%	1	paket	1
	Database dan operating system (Oracle, Unix, Linux)	%	1	paket	
	Pelaksanaan Sesi Sharing Knowledge dan Update Technology	%	1	aktivitas/minggu	1
	Total Bobot		%	100	

Pemenuhan SDM, dari sisi jumlah maupun kompetensinya, akan membentuk iklim pembelajaran dan pertumbuhan organisasi Flexi, yang dapat digunakan untuk proses bisnis internal. Pemenuhan kedua perspektif tadi kemudian dapat digunakan untuk meningkatkan *customer profitability* dengan perbaikan performansi *network* dan inovasi pengembangan layanan yang berperan untuk mengamankan target pendapatan Flexi.

BAB 6. KESIMPULAN

Dari hasil proses analisis potensi kompetitif layanan VAS Flexi dengan pemodelan Porter 5 Forces dan analisis SWOT serta penentuan strategi dengan *Balanced Scorecard* diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Layanan VAS Flexi memiliki potensi kompetitif yang MEDIUM
2. Layanan VAS Flexi berada pada kuadran I sehingga harus didukung dengan strategi yang berorientasi tumbuh, sedangkan dari hasil analisis matrik IE, pertumbuhan yang dilakukan sebaiknya bersifat horisontal.
3. Analisis potensi keunggulan kompetitif VAS Flexi dan SWOT untuk kekuatan dan kelemahan internal digunakan untuk perumusan strategi manajemen perencanaan dan operasional VAS dengan menggunakan *Balanced ScoreCard* sehingga didapatkan strategi fungsional yang dapat diimplementasikan dalam rangka pengembangan dan optimalisasi layanan VAS Flexi.
4. Strategi untuk meningkatkan daya ungkit potensi VAS Flexi diorientasikan pada optimalisasi layanan VAS eksisting dan inovasi untuk pengembangan layanan VAS dengan penciptaan diferensiasi produk yang diharapkan dapat menjadi *new revenue generator* bagi Telkom Flexi sehingga kontribusi VAS Flexi dapat mengalami peningkatan sebesar 6,91% di tahun 2009.
5. Optimalisasi dan pengembangan layanan VAS Flexi yang merupakan bagian dari strategi pertumbuhan yang bersifat horisontal perlu didukung dengan memperbaiki proses bisnis internal yaitu pemenuhan kebutuhan SDM dengan *competency* yang baik sehingga mampu melakukan perencanaan dan operasional VAS dengan *excellence*.

DAFTAR REFERENSI

- [1] “_____”, “*Business Performance Januari 2009 Telkom Flexi*”, Presentasi bulanan Business Development & Performance Telkom Flexi, Januari 2009.
- [2] “_____”, *Produksi Flexi Per Revenue Item 2007*.
- [3] “_____”, *Produksi Flexi Per Revenue Item 2008*.
- [4] “_____”, *ARPU Pelanggan Flexi 2008*.
- [5] “Ok! Baren”, “*Terjebak Perang Iklan Seluler*”, 4 April 2008.
<http://inilah.com>.
- [6] “_____”, “*Management Direction Toward Success 2009*”, Divisi Telkom Flexi, 2009.
- [7] “_____”, “*Master Plan VAS Telkom Flexi*”, Divisi Fixed Wireless Network, 2007.
- [8] “_____”, “*Hasil Workshop Wireless Product Plan Tahun 2008*”, Subdit Wireless Product Dit Konsumer, Telkom, 2008.
- [9] “_____”, “*Katalog Produk Telkom 2008*”, PT. Telekomunikasi Indonesia, 2008.
- [10] “_____”, *Produk Telkom Flexi*.
<http://telkomflexi.com>, diakses pada bulan Mei 2009.
- [11] “_____”, “*Sosialisasi produk FlexiTone*”, Subdit Content & Application Dit Konsumer, Telkom, 2007.
- [12] “_____”, “*Sosialisasi produk FlexiSong*”, Subdit Content & Application Dit Konsumer, Telkom, 2007.
- [13] “_____”, “*Sosialisasi produk SMS Melodi*”, Subdit Content & Application Dit Konsumer, Telkom, 2007.
- [14] “_____”, “*Sosialisasi produk SMS Color*”, Subdit Content & Application Dit Konsumer, Telkom, 2007.

- [15] “_____”, “*Sosialisasi produk SMS Broadcast*”, Subdit Content & Application Dit Konsumer, Telkom, 2007.
- [16] “_____”, “*Sosialisasi produk FlexiLAND*”, Subdit Content & Application Dit Konsumer, Telkom, 2007.
- [17] “_____”, “*Sosialisasi produk FlexiWAP*”, Subdit Content & Application Dit Konsumer, Telkom, 2007.
- [18] “_____”, “*Sosialisasi produk FlexiCruiser*”, Subdit Content & Application Dit Konsumer, Telkom, 2007.
- [19] “_____”, “*Sosialisasi produk FlexiCASH*”, Subdit Content & Application Dit Konsumer, Telkom, 2007.
- [20] “_____”, “*Sosialisasi produk Flexi M-Banking*”, Subdit Content & Application Dit Konsumer, Telkom, 2007.
- [21] “_____”, “*Markom INSYNC 2014*”, Dit NWS, Telkom, 2007.
- [22] “_____”, “*Roadmap Produk 2009 – 2013*”, Divisi Fixed Wireless Network, Telkom, 2008.
- [23] Michael E. Porter, “*Strategi Bersaing*”, Karisma Publishing Group, 2007.
- [24] “_____”, Produk XL
<http://xl.co.id.com> , diakses pada bulan Mei 2009.
- [25] “_____”, Produk Indosat
<http://indosat.com> , diakses pada bulan Mei 2009.
- [26] “_____”, Produk hutchison
<http://hree.com.id> , diakses pada bulan Mei 2009.
- [27] “_____”, Produk Smart
<http://smart-tbk.com> , diakses pada bulan Mei 2009.
- [28] “_____”, Produk Mobile-8
<http://mobile-8.com> , diakses pada bulan Mei 2009.
- [29] “_____”, Produk Telkomel
<http://axisworld.com> , diakses pada bulan Mei 2009.
- [30] “_____”, Produk Telkomel
<http://ceriaku.com> , diakses pada bulan Mei 2009.
- [31] “_____”, Produk Telkomel
<http://telkonsel.com> , diakses pada bulan Mei 2009.

- [32] “_____”, Produk Starone
<http://Indosat.com> , diakses pada bulan Mei 2009.
- [33] “_____”, Produk Esia
<http://bakrietelecom.com> , diakses pada bulan Mei 2009.
- [34] “_____”, Produk Hepi
<http://duniahepi.com> , diakses pada bulan Mei 2009.
- [35] “_____”, Spire Research & Consulting, Laporan Bulanan, Desember 2008.
- [36] “_____”, Pengembangan Lembaga Keuangan dan Investasi Infrastruktur, Direktorat Pengembangan Kelembagaan Prasarana Publik, 2005.
- [37] “_____”, “Kajian Bisnis Layanan NSP 1212”, PT Telekomunikasi Seluler, 19 April 2008.
- [38] “_____”, “Strategi Pemasaran Telkom Flexi untuk Mencapai Sustainable Growth Berdasarkan Pendekatan Perilaku Pelanggan”, *Marketing & Customer Research* Telkom Flexi, 2006.
- [39] “_____”, Posisi LIS, Sales, dan Churn Telkom Flexi 2008, Telkom Flexi, 2008.
- [40] Hery Nugroho, “Undang-Undang Telematika dan Tantangan Era Konvergensi : Aspek Bisnis, Kompetisi, dan Layanan Publik”, 5 November 2007.
- [41] “_____”, Laporan Tahunan TW IV TELKOM 2008, PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk, 2008.
- [42] “_____”, “Sambungan Telepon Pelanggan”
<http://www.plasa.com/informasi/divrc5/psb.php>, diakses pada bulan Juni 2009.
- [43] “_____”, “Presentasi Hasil Survei Market & Customer Research Telkom Flexi tahun 2007”, Frontier Consulting Group, Januari 2008.
- [44] “_____”, “Survei perilaku pasar dan pelanggan-Telkom Flexi 2008”, Deka consultant, 5 Desember 2008.
- [45] “_____”, “Draft Roadmap Konvergensi Infrastruktur TIK”, Direktorat Jenderal Pos dan Telekomunikasi, 27 September 2007.

- [46] “_____”, *“Daftar Bidang Usaha yang Tertutup dan Bidang Usaha yang Terbuka dengan Persyaratan di Bidang Penanaman Modal”*, Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 77 Tahun 2007, Indonesia, 2007.
- [47] Divakar Goswami, *“Telecom Reform in Indonesia : Current Achievements & Challenges”*, Presentasi pada seminar baktu POSTEL, 21 September 2006.
- [48] Fredy Rangkuti, *“Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis”*, Gramedia Pustaka, 1998
- [49] “_____”, *Anggaran CAPEX Telkom Flexi 2006*, Telkom Flexi, 2006.
- [50] “_____”, *Anggaran CAPEX Telkom Flexi 2007*, Telkom Flexi, 2007.
- [51] “_____”, *Anggaran CAPEX Telkom Flexi 2008*, Telkom Flexi, 2008
- [52] “_____”, *Anggaran OPEX Telkom Flexi 2008*, Telkom Flexi, 2008
- [53] “_____”, *VAS Network Smart Book*, Telkom Flexi, 2008.
- [54] “_____”, *Brand Awereness Telkom*
<http://telkom.co.id>, diakses pada bulan Juni 2009
- [55] “_____”, *DJM Telkom Flexi*
<http://portal.telkom.co.id>, diakses pada bulan Juni 2009
- [56] “_____”, *Struktur Organisasi Divisi Fixed Wireless Network*, KD 16/PS 150/COP-B0030000/2008, Telkom, 2008.
- [57] “_____”, *Struktur Organisasi Divisi Telkom Flexi*, KD 7/PS 150/COP-B0030000/2009, Telkom, 2009.
- [58] “_____”, *Keputusan Menkominfo Tentang Pengalokasian Kanal Pada Pita Frekuensi Radio 800 MHz*, Desember 2006.
<http://www.postel.go.id>
- [59] “_____”, *CDMA Operators & Devices Statistic*, 2007
<http://www.edg.org>, diakses pada bulan Mei 2009.
- [60] Robert S. Kaplan, *“Balanced Score Card-Translating Strategy into Action”*, Harvard Business Scholl Press, 1996.
- [61] Dwi Kiansantang , *“Optimalisasi Network Telkom Flexi Pasca Migrasi Frekuensi”*, tesis, Universitas Indonesia, 2008.

Lampiran 1 Tarif percakapan telepon tetap kabel

Hari Senin s.d Sabtu

Jarak (Km)	Time Band	Lama (Rp./menit)	Baru (Rp./menit)	Penyusutan (Rp./menit)	%
30-200 km Zone 1	06.00-07.00	649	645	-4	-0,62
	07.00-08.00	1.299	1.290	-9	-0,69
	08.00-18.00	1.627	1.290	-337	-20,71
	18.00-20.00	1.299	1.290	-9	-0,69
	20.00-23.00	649	645	-4	-0,62
	23.00-06.00	327	325	-2	-0,61
200-500 km Zone 2	06.00-07.00	915	915	0	0,00
	07.00-08.00	1.819	1.815	-4	-0,22
	08.00-18.00	2.271	1.815	-456	-20,08
	18.00-20.00	1.819	1.815	-4	-0,22
	20.00-23.00	915	915	0	0,00
	23.00-06.00	463	460	-3	-0,65
> 500 km Zone 3	06.00-07.00	1.135	1.135	0	0,00
	07.00-08.00	2.271	2.270	-1	-0,04
	08.00-18.00	2.842	2.270	-572	-20,31
	18.00-20.00	2.271	2.270	-1	-0,04
	20.00-23.00	1.135	1.135	0	0,00
	23.00-06.00	570	570	0	0,00

Hari Minggu dan Hari Raya

Jarak (Km)	Time Band	Lama (Rp./menit)	Baru (Rp./menit)	Penyusutan (Rp./menit)	%
30-200 km Zone 1	06.00-23.00	649	645	-4	-0,62
	23.00-06.00	327	325	-2	-0,61
200-500 km Zone 2	06.00-23.00	915	915	0	0,00
	23.00-06.00	463	460	-3	-0,65
> 500 km Zone 3	06.00-23.00	1.135	1.135	0	0,00
	23.00-06.00	570	570	0	0,00

Lampiran 2 Tarif percakapan Seluler

Tarif percakapan seluler peak time

Tujuan	TARIF SELULAR - PEAK TIME (RP/MENT)																	
	TELKOMSEL			INDOSAT				EXCEL/COMINDO			NTS	MOBILE-S		SAMPOERNA TEL		HCPT		
	Halo	Simpali	As	Matrik	Mentari	IM3	IM3 (0,1/dtk)	Xplor	Bebas	Jempol	Asis	Fren Pasca Bayar	Fren Pra Bayar	Cerita Pasca Bayar	Cerita Pra Bayar	3 Pasca Bayar	3 Pra Bayar	
ON NET	Lokal	717	610	780	990	1.200	750	753	1.200	1.500	1.500	600	539	850	385	385	650	1.000
	SLJJ 1	1.320	1.410	780	990	1.200	750	753	1.200	1.500	1.500	1.200	1.320	1.650	1.650	1.650	1.100	1.000
	SLJJ 2	1.320	1.410	780	990	1.200	750	753	1.200	1.500	1.500	1.200	1.320	1.650	1.650	1.650	1.100	1.000
	SLJJ 3	1.320	1.410	780	990	1.200	750	753	1.200	1.500	1.500	1.200	1.320	1.650	3.025	3.025	1.100	1.000
OFF NET	Lokal	717	658	800	990	1.200	450	652	826	600	1.000	1(Weekend)/60(Weekday)	176	180	110	110	55	160
	SLJJ 1	880	658	800	990	1.200	450	652	826	600	1.000	1(Weekend)/60(Weekday)	176	180	110	110	55	160
	SLJJ 2	880	658	800	990	1.200	450	652	826	600	1.000	1(Weekend)/60(Weekday)	176	180	110	110	55	160
	SLJJ 3	880	658	800	990	1.200	450	652	826	600	1.000	1(Weekend)/60(Weekday)	176	180	110	110	55	160
OFF NET	Lokal	825	1.010	780	990	1.200	750	1.002	1.200	1.500	1.500	600	539	700	1.100	1.100	550	1.000
	SLJJ 1	1.320	1.010	780	990	1.200	750	1.002	1.200	1.500	1.500	1.200	1.320	1.320	1.925	1.925	1.100	1.000
	SLJJ 2	1.320	1.010	780	990	1.200	750	1.002	1.200	1.500	1.500	1.200	1.320	1.320	1.925	1.925	1.100	1.000
	SLJJ 3	1.320	1.010	780	990	1.200	750	1.002	1.200	1.500	1.500	1.200	1.320	1.320	3.300	3.300	1.100	1.000

Tarif percakapan seluler off peak time

Tujuan	TARIF SELULAR - OFF PEAK TIME (RP/MENT)																		
	TELKOMTEL			INDOSAT				EXCEL/COMINDO			NTS	MOBILE-S		SAMPOERNA TEL		HCPT			
	Halo	Simpali	As	Matrik	Mentari	IM3	IM3 (0,1/dtk)	Xplor	Bebas	Jempol	Asis	Fren Pasca Bayar	Fren Pra Bayar	Cerita Pasca Bayar	Cerita Pra Bayar	3 Pasca Bayar	3 Pra Bayar		
ON NET	Lokal	717		610	390	990	300	750	753	1.200	1.500	1.500	600	539	850	385	385	550	800
	SLJJ 1	1.320		1.410	390	990	300	750	753	1.200	1.500	1.500	1.200	1.320	1.650	825	825	1.100	800
	SLJJ 2	1.320		1.410	390	990	300	750	753	1.200	1.500	1.500	1.200	1.320	1.650	825	825	1.100	800
	SLJJ 3	1.320		1.410	390	990	300	750	753	1.200	1.500	1.500	1.200	1.320	1.650	1.513	1.513	1.100	800
OFF NET	Lokal	715		30(Rp.0.5/cik)/22(simPATI Talkmania)	800	990	1000/hari	1	105	0	333	1.000	1(Weekend)/60(Weekday)	176	180	110	110	55	60
	SLJJ 1	715		30(Rp.0.5/cik)/22(simPATI Talkmania)	800	990	1000/hari	1	105	0	333	1.000	1(Weekend)/60(Weekday)	176	180	110	110	55	60
	SLJJ 2	715		30(Rp.0.5/cik)/22(simPATI Talkmania)	800	990	1000/hari	1	105	0	333	1.000	1(Weekend)/60(Weekday)	176	180	110	110	55	60
	SLJJ 3	715		30(Rp.0.5/cik)/22(simPATI Talkmania)	800	990	1000/hari	1	105	0	333	1.000	1(Weekend)/60(Weekday)	176	180	110	110	55	60
OFF NET	Lokal	825		1.010	390	990	300	750	1.002	1.200	1.500	1.500	600	539	700	1.100	1.100	550	800
	SLJJ 1	1.320		1.010	390	990	300	750	1.002	1.200	1.500	1.500	1.200	1.320	1.320	1.348	1.348	1.100	800
	SLJJ 2	1.320		1.010	390	990	300	750	1.002	1.200	1.500	1.500	1.200	1.320	1.320	1.348	1.348	1.100	800
	SLJJ 3	1.320		1.010	390	990	300	750	1.002	1.200	1.500	1.500	1.200	1.320	1.320	2.200	2.200	1.100	800

Lampiran 3 Tarif percakapan FWA

Tarif percakapan FWA peak time

Tujuan		TARIF FWA - PEAK TIME (RP/MENIT)										
		FLEXI		INDOSAT CDMA		ESIA		WIFONE		SMART		HEPI
		Classy	Trendy	Starone	Jagoan	Pasca Bayar	Pra Bayar	Pasca Bayar	Pra Bayar	Pasca Bayar	Pra Bayar	Pra Bayar
PSIN	Lokal	167	250	122	250	275	275	182	182	600	600	200
	SLJJ 1	1,290	1,100	1,100	1,250	1,100	1,100	1,419	1,419	600	600	1,500
	SLJJ 2	1,815	2,500	1,100	1,250	2,300	2,500	1,997	1,997	600	600	1,500
	SLJJ 3	2,270	1,800	1,100	1,250	2,300	2,500	2,497	2,497	600	600	1,500
ON NET	Lokal	0	0	25	25	-	-	110	110	60	60	30
	SLJJ 1	0	0	25	25	55	55	1,419	1,419	60	60	30
	SLJJ 2	0	0	25	25	55	55	1,997	1,997	60	60	30
	SLJJ 3	0	0	25	25	55	55	2,497	2,497	60	60	30
OFF NET	Lokal	360	520	534	700	880	880	880	880	600	600	500
	SLJJ 1	800	960	1,100	1,250	1,900	880	1,866	1,866	600	600	1,500
	SLJJ 2	800	960	1,100	1,250	3,000	880	2,443	2,443	600	600	1,500
	SLJJ 3	800	960	1,100	1,250	3,000	3,000	2,944	2,944	600	600	1,500

Tarif percakapan seluler off peak time

Tujuan		TARIF FWA - OFF PEAK TIME (RP/MENIT)										
		FLEXI		INDOSAT CDMA		ESIA		WIFONE		SMART		HEPI
		Classy	Trendy	Starone	Jagoan	Pasca Bayar	Pra Bayar	Pasca Bayar	Pra Bayar	Pasca Bayar	Pra Bayar	Pra Bayar
PSIN	Lokal	125	250	122	250	275	275	182	182	600	600	200
	SLJJ 1	325	700	1,100	1,250	700	1,100	710	710	600	600	1,500
	SLJJ 2	460	1,600	1,100	1,250	1,200	1,500	1,007	1,007	600	600	1,500
	SLJJ 3	570	1,800	1,100	1,250	1,200	1,500	1,249	1,249	600	600	1,500
ON NET	Lokal	0	0	25	25	-	-	110	110	60	60	30
	SLJJ 1	0	0	25	25	55	55	710	710	60	60	30
	SLJJ 2	0	0	25	25	55	55	1,007	1,007	60	60	30
	SLJJ 3	0	0	25	25	55	55	1,249	1,249	60	60	30
OFF NET	Lokal	360	520	534	700	880	880	880	880	600	600	500
	SLJJ 1	800	960	1,100	1,250	1,300	880	1,067	1,067	600	600	1,500
	SLJJ 2	800	960	1,100	1,250	2,000	880	1,364	1,364	600	600	1,500
	SLJJ 3	800	960	1,100	1,250	2,000	2,000	1,606	1,606	600	600	1,500

Tarif SMS dan Data/GPRS Seluler

Tujuan		TARIF SELULAR (RP/SMS)																
		TELKOMSEL			INDOSAT			EXCELCOMINDO			NTS		MOBILE-8		SAMPORNA TEL		HCPT	
		Halo	Simpali	As	Mahbi	Merkat	UNG	Xplor	Bebas	Jempol	Aks	Prea Pasca Bayar	Prea Pra Bayar	Cerka Pasca Bayar	Cerka Pra Bayar	3 Pasca Bayar	3 Pra Bayar	
SMS	On Net Inter product	138	100	20	110	99	40	9	100	100	1	110	50	220	220	55	0 (setelah 5 SMS/hari @Rp.83)	
	On Net Inter operator	138	100	20	100	99	40	9	100	100	1	110	50	220	220	55	0 (setelah 5 SMS/hari @Rp.83)	
	Off Net	165	150	20	165	99	60	9	100	100	60	225	300	220	220	110	0 (setelah 5 SMS/hari @Rp.83)	
DATA	Volume based	13	5,5	5,5	1	1	1	11	10	10	0,1	1	4			11	10	
	Time based					100	100					176	100					

Tarif SMS dan Data FWA

Tujuan		TARIF FWA (RP/SMS)										
		FLEX		INDOSAT CDMA		ESIA		WIFONE		SMART		HEPI
		Classy	Trendy	Starone	Jagoran	Pasca Bayar	Pra Bayar	Pasca Bayar	Pra Bayar	Pasca Bayar	Pra Bayar	Pra Bayar
SMS	On Net Inter product	83	100	25	25	1/karakter	1/karakter	55	55	50	50	10
	On Net Inter operator	83	100	100	100	1/karakter	1/karakter	55	55	50	50	10
	Off Net	275	350	150	150	1/karakter	1/karakter	275	275	50	50	100
DATA	Volume based	5	5	1	1					2,2	2,2	1
	Time based					275	275	138	138			

Lampiran 4 Perbandingan Tarif Internet

PENYEDIA LAYANAN		SPESIFIKASI LAYANAN				
	Tipe Service	Kecapatan	Biaya Registrasi	Biaya Bulanan	Waktu akses maksimum	Biaya lebih waktu
FIRSTMEDIA	FastNet 384	Up to 384 Kbps	-	Rp135.000	Unlimited	-
	FastNet 512	Up to 512 Kbps	-	Rp185.000	Unlimited	-
	FastNet 768	Up to 768 Kbps	-	Rp 295.000	Unlimited	-
	FastNet 1500	Up to 1500 Kbps	-	Rp 595.000	Unlimited	-
	FastNet 3000	Up to 3000 Kbps	-	Rp1.195.000	Unlimited	-
	FastNet SOHO	Up to 1500 Kbps	-	Rp695.000	Unlimited	-
	CBN	Tipe Service	Kecapatan	Biaya Registrasi	Biaya Bulanan	Waktu akses maksimum
Basic (multiple login)		56 Kbps	Rp50.000	Rp20.000	Rp 100/menit	-
Plus (multiple login)		56 Kbps	Rp50.000	Rp110.000	40 jam	Rp 50/menit
Premium (multiple login)		56 Kbps	Rp150.000	Rp500.000	200 jam	Rp 50/menit
Supreme (single login)		56 Kbps	Rp150.000	Rp600.000	Unlimited	-
Internet Kabel Personal		Up to 64 Kbps	Rp150.000	Rp550.000	Unlimited	-
Internet Kabel Soho		Up to 64 Kbps	Rp250.000	Rp1.200.000	Unlimited	-
DirectNet Value		Up to 512 Kbps)	-	Rp350.000	Unlimited	-
DirectNet Basic		Up to 1024 Kbps)	-	Rp630.000	Unlimited	-
DirectNet Plus		Up to 1536 Kbps)	-	Rp950.000	Unlimited	-
DirectNet Premium	Up to 3072 Kbps)	-	Rp1.750.000	Unlimited	-	
SPEEDY	Tipe Service	Kecapatan	Biaya Registrasi	Biaya Bulanan	Waktu akses maksimum	Biaya lebih waktu
	Packet mail	Up to 1 Mbps	Rp75.000	Rp75.000	15 jam	Rp 75/menit
	Packet Chat	Up to 1 Mbps	Rp75.000	Rp145.000	50 jam	Rp 25/menit
	Packet Family	Up to 384 Kbps	Rp75.000	Rp185.000	Unlimited	-
	Packet Load	Up to 512 Kbps	Rp75.000	Rp285.000	Unlimited	-
	Packet Game	Up to 1 Mbps	Rp75.000	Rp645.000	Unlimited	-
	Packet Executive	Up to 2 Mbps	Rp75.000	Rp995.000	Unlimited	-
	Packet Biz	Up to 3 Mbps	Rp75.000	Rp1.695.000	Unlimited	-