

# Pengembangan Produk pada *Youth Segment* di PT. Telekomunikasi Selular Indonesia

Farah Rusyda Santoso, dan Imam Baihaqi

Departemen Manajemen Bisnis, Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS)

*e-mail:* imam\_baihaqi@jurusan.its.ac.id

**Abstrak**—*Youth segment* merupakan *segment* potensial di Indonesia, dimana penggunanya meningkat setiap tahunnya dan persebaran penduduk Indonesia didominasi oleh *youth segment*. Karena itu penyedia jasa layanan telepon seluler berkompetisi untuk akuisisi *youth segment*. PT Telekomunikasi Selular memiliki *brand* baru yang digunakan untuk mengakuisisi *youth segment*. Namun *brand* tersebut belum mampu menjawab keinginan konsumen dilihat dari jumlah *market share* yang masih sangat kecil. Untuk itu diperlukan pengembangan produk yang sesuai dengan keinginan konsumen agar PT Telekomunikasi Selular berhasil dalam mengakuisisi *youth segment*. Penelitian ini bertujuan untuk mendefinisikan produk PT Telekomunikasi Selular yang sesuai dengan *youth segment*. Selain itu penelitian ini juga mengidentifikasi keinginan konsumen *youth segment* pada penggunaan telepon seluler. Penelitian ini berbentuk studi kasus kualitatif dengan menggunakan Value Proposition Design, House of Quality, dan Business Model Canvas. Data didapatkan dengan cara *in-depth interview*, *focused group discussion*, kuesioner, wawancara dan pencarian literatur pendukung. Populasi yang dipilih adalah pelajar SMP, SMA dan S1 di Indonesia atau pria maupun wanita dengan rentang usia 13-24 tahun. Adapun penelitian ini berhasil mengidentifikasi perilaku konsumen dan kebutuhan *youth segment* dalam menggunakan telepon seluler, dimana kegiatan utama konsumen adalah *chat*, *email*, *video call*, *voice call* secara *online* dan keinginan utama konsumen adalah internet cepat, kualitas sinyal bagus dan harga yang murah. Hal yang mengganggu konsumen adalah internet lambat dan harga yang mahal, dan sinyal tidak stabil. Dari analisis tersebut didapatkan bahwa konsep produk LOOP baru berfokus pada kuota yang besar dengan pendekatan komunitas.

**Kata Kunci**—Value Proposition Design, House of Quality, Business Model Canvas, *youth segment*.

## I. PENDAHULUAN

PENGGUNA internet di Indonesia setiap tahunnya bertambah, menariknya pengguna internet di Indonesia didominasi oleh usia remaja atau *youth segment*, yaitu usia 13-24 tahun [1]. Selain itu, piramida umur penduduk di Indonesia paling banyak pada rentang usia 10-35 tahun. *Youth segment* sendiri berada pada rentang usia tersebut. Hal tersebut menggambarkan potensi besar *youth segment* pada industri telekomunikasi di Indonesia. Potensi yang besar tersebut menyebabkan penyedia jasa layanan telepon seluler secara gencar berusaha mengakuisisi potensi ini.

Berdasarkan riset yang dilakukan oleh Nielsen pada tahun 2015, posisi pertama untuk *market share youth segment* adalah Indosat dengan jumlah 26,81%, yang berasal dari 24,11% brand IM3 dan 2,7% brand Mentari. Di posisi kedua ditempati oleh Telkomsel dengan jumlah 26,4%, yang berasal dari

10,8% brand Simpati, 1,05% brand LOOP, dan 14,47% brand Kartu As. Untuk posisi ketiga ditempati oleh Tri sebesar 24,67%, posisi keempat oleh XL Axiata sebesar 13,22% [2]. Menanggapi hasil dari riset Nielsen, PT Telekomunikasi Selular selaku penyedia jasa layanan telepon seluler terbesar di Indonesia melakukan perubahan organisasi pada Direktorat Penjualan, dimana dulunya *youth segment* pada penjualan hanya ranah dari divisi Community Planning and Solution yang berada di bawah naungan Vice President Community and Corporate Account Management, sekarang berubah menjadi fokus dari Vice President pada Direktorat Penjualan. Hal ini dilakukan dengan harapan penjualan untuk *youth segment* dapat memberikan kontribusi pada kenaikan *market share* untuk *youth segment*.

Telkomsel sendiri mengeluarkan produk baru pada 2014 bernama LOOP yang dibuat khusus untuk *youth segment*, sayangnya *market share* masih sangat kecil dibandingkan *brand* Telkomsel lainnya. Pelanggan cenderung lebih banyak yang memilih SimPATI atau Kartu AS. Masyarakat secara luas belum mengenal LOOP sebagai salah satu pilihan untuk anak muda, karena selama ini Kartu As menjadi pilihan untuk tarif yang murah dari Telkomsel. Sehingga *market share* LOOP sangat sedikit. Namun Kartu As sendiri bukan produk yang sesuai untuk *youth segment*. Apalagi *brand image* dari Telkomsel adalah tarif yang mahal, karena itu Telkomsel bukanlah pilihan favorit dari *youth segment*. Jika membandingkan LOOP dengan operator lain yang telah lama menyediakan fitur untuk *youth segment*, LOOP memiliki banyak kelemahan dibanding kompetitornya. Yang menjadi unggulan dari Telkomsel adalah jaringannya yang luas dan pelayanan yang terpercaya. Karena itu pelanggan lebih banyak dari kalangan menengah ke atas dengan usia yang telah matang. Namun untuk *youth segment* sendiri tidak memprioritaskan kualitas dan pelayanan sebagai keputusan pemilihan. Tarif adalah prioritas dalam memilih layanan telepon seluler. Sehingga LOOP belum bisa menjadi pilihan bagi anak muda.

Karena itu, selain pergantian organisasi, Telkomsel memerlukan mendefinisikan produk yang sesuai dengan *youth segment*. Sehingga tujuan dalam mengakuisisi dan retensi *youth segment* dapat terealisasi. Dimana produk yang perlu dikembangkan adalah LOOP yang telah dibuat sebagai *brand* untuk akuisisi pelanggan *youth segment*.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

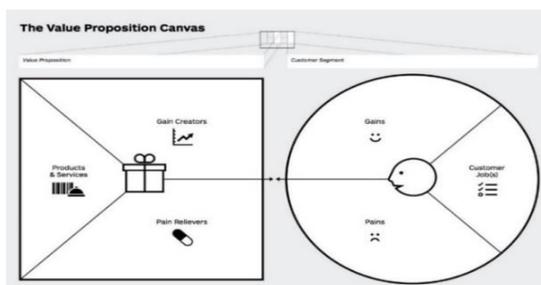
### A. Positioning Map

*Positioning* adalah proses pemasaran yang membedakan suatu produk atau jasa yang ditawarkan dengan produk atau jasa yang telah ada milik kompetitor. Sedangkan *positioning map* adalah diagram yang digambar untuk mengilustrasikan persepsi pelanggan mengenai penawaran bisnis berdasarkan harga, kualitas atau manfaat produk lainnya dan bagaimana persepsi tersebut dibandingkan dengan kompetitor [3]. Dengan adanya diagram, perusahaan akan terbantu dalam membuat strategi yang lebih sesuai yang nantinya akan mendapatkan pengembangan keunggulan baru atau mengoptimalkan produk yang telah ada.

Untuk membuat *positioning map*, perusahaan perlu menetapkan kebutuhan konsumen yang perlu dimengerti dan pengembangan cakupan pasar untuk analisis. Harga dan manfaat dari sebuah produk atau jasa akan digunakan di *positioning map*. Dimana manfaat dapat berupa kualitas, fitur dan ketersediaan layanan sebagai parameternya. Perbedaan setiap produk atau jasa akan menjadi bahan analisis.

### B. Value Proposition Design

Value Proposition Design (VPD) yang merupakan hubungan antara *customer segments* dan *value proposition* sebagai elemen terpenting dalam Business Model Canvas (BMC) dan disebut sebagai Value Proposition Canvas (VPC). VPD merupakan alat yang memudahkan dalam mencari value proposition dari bisnis model perusahaan dan menyesuaikannya dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan [4]. Dimana fungsi dari VPD adalah bagaimana membuat suatu produk atau jasa yang diinginkan oleh pelanggan. Jika BMC berfokus pada bagaimana cara menciptakan nilai terhadap suatu bisnis, VPC berfokus pada menciptakan nilai untuk pelanggan. Pada VPC sendiri terbagi menjadi 3 bagian, yaitu customer profile, value map dan fitting [5].



Gambar 1. Value Proposition Design.

### C. House of Quality

*House of Quality* (HoQ) merupakan matriks yang digunakan untuk menerjemahkan persyaratan konsumen, hasil riset pasar dan rumusan yang dimiliki oleh perusahaan [6]. HoQ dapat membantu mengidentifikasi komponen penting yang membutuhkan perubahan. Hasil dari HoQ sendiri adalah sebuah aksi perusahaan yang didapatkan dari keinginan dan kebutuhan pelanggan [7].

### D. Business Model Canvas

Model bisnis memiliki adalah sebuah model yang mendeskripsikan bagaimana organisasi membuat, menyampaikan dan mendapatkan nilai [8]. Business model canvas merupakan model bisnis yang dibuat oleh Osterwalder. Business model canvas adalah representasi visual dari keadaan eksisting maupun keadaan baru dari model bisnis [9]. Business model canvas menyediakan cara memandang secara holistik sebuah bisnis sebagai suatu keutuhan. Dengan business model canvas, perusahaan dapat mengevaluasi proses tradisional dan memberikan inovasi terhadap bisnis model eksisting [10]. Business model canvas terdiri dari 9 bagian seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2.5.

Pada Gambar 2.5 menunjukkan bahwa terdapat 9 bagian pada business model canvas, yaitu *customer segments*, *value propositions*, *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnerships* dan *cost structures*.

## III. METODE PENELITIAN

### A. Desain Riset

Penelitian ini merupakan penelitian *problem solving* berjenis kualitatif dengan metode studi kasus. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer dan data sekunder. Data primer didapatkan dari wawancara dengan pihak Telkomsel serta diskusi mendalam, pengisian kuesioner dan wawancara dengan konsumen. Sedangkan data sekunder didapatkan dari dokumen Telkomsel yang terkait penelitian, website dan annual report.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara secara mendalam (*in-depth interview*) dan Focused Group Discussion (FGD). Wawancara yang dilakukan bersifat semi-terstruktur dengan beberapa pertanyaan utama yang ditanyakan kepada semua responden dan beberapa pertanyaan tambahan yang dapat digunakan apabila dibutuhkan sehingga data yang diperoleh dapat merepresentasikan kondisi objek amatan. FGD adalah salah satu tipe *in-depth interview* yang dilakukan secara kelompok dimana bertujuan untuk menggali topik menjadi lebih dalam dan mendapatkan variabel-variabel yang dibutuhkan untuk penelitian. Setelah mendapatkan variabel-variabel yang dibutuhkan, dilakukan pemeringkatan dengan menggunakan kuesioner. Selain itu dilakukan wawancara dengan konsumen terkait penilaian tahap pencocokan kebutuhan konsumen dengan rumusan yang telah dibuat. Responden penelitian ini diantaranya General Manager Community Planning and Solution dan populasi konsumen youth segment di Indonesia.

### B. Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Teknik pengolahan data pada penelitian ini dilakukan berdasarkan tahapan penelitian. Tahap pertama adalah tahap untuk membuat *customer profile* dengan cara menganalisis perilaku konsumen *youth segment* dalam menggunakan telepon seluler menggunakan FGD dimana metode yang digunakan mengacu pada VPD dan selanjutnya profil pelanggan perlu dilakukan *ranking* untuk melihat urgensi

kebutuhan pelanggan menggunakan kuesioner. Tahap ketiga adalah tahap identifikasi karakteristik produk yang sesuai dengan *customer profile* dengan metode yang mengacu pada VPD dan juga perlu dilakukan *ranking* untuk melihat nilai utama dari produk objek amatan. Tahap keempat adalah tahap mencocokkan atau fitting antara kebutuhan pelanggan dengan nilai yang dimiliki produk menggunakan metode yang mengacu pada House of Quality dengan pembagian kuesioner kepada pelanggan. Dimana hasil dari tahap keempat menjadi rekomendasi fitur produk untuk objek amatan. Setelah mendapatkan rekomendasi fitur produk, dibuat rekomendasi model bisnis menggunakan Business Model Canvas yang juga menjadi implikasi manajerial dari penelitian.

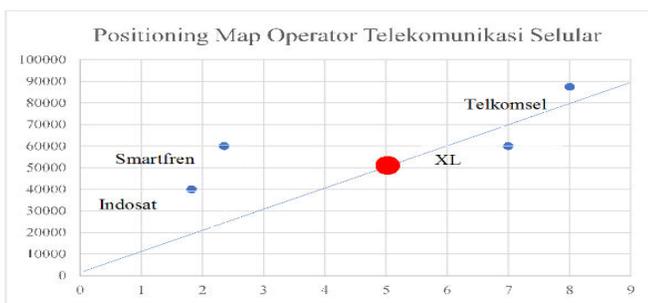
IV. ANALISIS DAN DISKUSI

A. Gambaran Umum PT Telekomunikasi Selular

Telkomsel merupakan salah satu perusahaan yang berada pada industri telekomunikasi di Indonesia terutama dibidang telekomunikasi seluler. Telkomsel mulai beroperasi pada tahun 1995 dan dalam jangka waktu 20 tahun berhasil menjadi operator seluler terdepan di Indonesia. Dengan pelanggan lebih dari 152 juta, 103000 BTS, 4900 karyawan yang tersebar di 11 region yang terpencar di Indonesia. Telkomsel memiliki 4 brand, dimana kartuHalo adalah brand dengan tipe pascabayar, lalu untuk Prabayar sendiri terdapat 3 brand yang merupakan 98% pelanggan Telkomsel, yaitu simPATI, Kartu As, dan LOOP [11].

B. Positioning Telkomsel dengan Kompetitor

Positioning dilakukan untuk mengetahui bagaimana posisi Telkomsel dibanding kompetitor menggunakan *positioning map*. Data-data yang digunakan untuk membuat *positioning map* merupakan perbandingan kualitas paket data Telkomsel dengan kompetitornya yaitu XL, Indosat dan Smartfren serta harga yang ditawarkan.



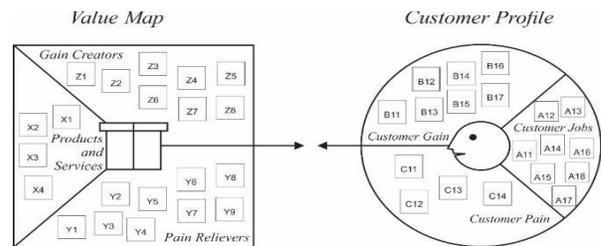
Gambar 2 Positioning Map Operator Telekomunikasi Seluler.

Gambar 2 menunjukkan bahwa produk Telkomsel memiliki kualitas terbaik namun juga memiliki harga termahal. Sedangkan dari hasil FGD dengan konsumen *youth segment* menunjukkan bahwa *segment* ini memang menginginkan kualitas baik namun tidak bisa membeli jika harganya terlalu mahal. Sedangkan konsumen merasa bahwa harga yang sesuai dengan mereka adalah Rp 50.000,00 seperti yang ditunjukkan pada simbol merah di Gambar 2. Simbol tersebut merupakan titik nilai yang paling sesuai dengan keinginan konsumen

*youth segment*. Dimana hal itu berarti Telkomsel masih jauh dari titik tersebut.

C. Value Proposition Design

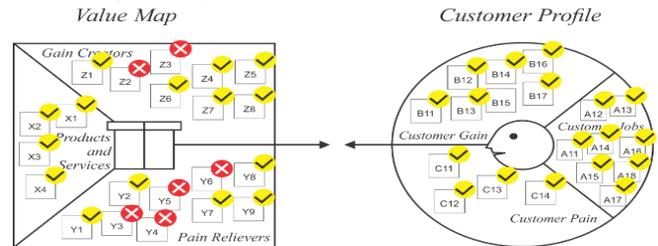
Setelah mengetahui kondisi eksisting, maka perlu dilakukan analisis perumusan pengembangan produk yang sesuai dengan kondisi kekinian. Analisis ini menggunakan VPD dimana data yang diperlukan didapatkan melalui FGD dan kuesioner terhadap konsumen *youth segment* pengguna telepon seluler. FGD dilakukan untuk mengumpulkan segala kegiatan konsumen dengan telepon seluler sedangkan kuesioner dilakukan untuk mengetahui seberapa penting kegiatan tersebut. VPD yang didapat *value proposition* baru dengan berfokus kuota besar dengan pendekatan komunitas. Hasil VPD adalah seperti yang ditunjukkan pada Gambar 3.



Gambar 3. Hasil VPD.

Pada Gambar 3 menunjukkan bagaimana kerangka kerja *value proposition design youth segment* pada telepon seluler yang telah disusun namun belum melalui proses *fitting*. Pada *customer profile* terdapat total 19 poin dimana *customer jobs* sebesar 8 poin, *customer gain* sebesar 7 poin dan *customer pain* sebesar 4 poin. Sedangkan untuk *value map* terdapat total 21 poin dimana *products and services* sebesar 4 poin, *pain relievers* sebesar 9 poin dan *gain creators* sebesar 8 poin. Setelah didapatkan poin-poin tersebut perlu dilakukan *fitting* dengan menilai bagaimana hubungan setiap poin pada *value map* dengan poin pada *customer profile*.

D. House of Quality



⊗ Tanda ini menunjukkan bahwa poin pada *value map* tidak sesuai dengan *customer profile*  
 ✓ Tanda ini menunjukkan bahwa poin pada *value map* sesuai dengan *customer profile*

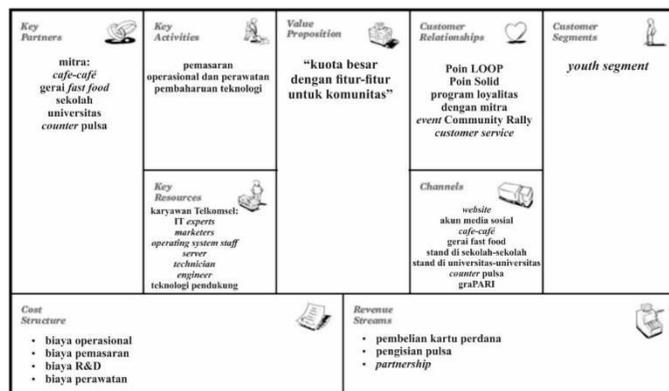
Gambar 4. Kerangka kerja VPD setelah *fitting*.

Hasil dari *fitting* yang dilakukan dengan kerangka kerja *house of quality* adalah dari 21 poin *value map* dimana 4 poin adalah *products and services*, 9 poin adalah *pain relievers* dan 8 poin adalah *gain creators*, terdapat 15 poin *value map* yang sesuai dengan *customer profile* yang artinya terdapat 6 poin yang tidak sesuai dengan *customer profile*. Pada *customer profile* sendiri seluruh aspeknya (*customer jobs*, *customer*

gain, dan customer pain) telah terpenuhi oleh value map yang dibuat. Sedangkan pada value map, terdapat 6 poin yang tidak sesuai dengan customer profile. Sehingga jika dibentuk dalam Value Proposition Design adalah seperti pada Gambar 4.

E. Business Model Canvas

Dalam mengidentifikasi bisnis model konsep produk LOOP baru menggunakan business model canvas, identifikasi dipusatkan terhadap customer segment yang telah ditetapkan sebelumnya. Bentuk fokus terhadap customer segment disebut sebagai customer-driven dimana customer-driven berfokus pada kebutuhan pelanggan. Sehingga bagian-bagian lainnya dibuat agar bisa sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Gambar 4.8 merupakan business model canvas dari konsep produk LOOP baru. Pada Gambar 5 menunjukkan bagaimana business model canvas dari konsep produk LOOP baru.



Gambar 5. Business model canvas LOOP baru.

V. SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil dari analisis dan diskusi yang dilakukan pada penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa:

1. Penelitian ini berhasil mengidentifikasi perilaku konsumen dan kebutuhan youth segment dalam menggunakan telepon seluler, dimana kegiatan utama konsumen adalah chat, email, video call, voice call secara online dan keinginan utama konsumen adalah internet cepat, kualitas sinyal bagus dan harga yang murah. Sedangkan hal yang mengganggu konsumen adalah internet lambat dan harga yang mahal serta sinyal tidak stabil.
2. Penelitian ini berhasil mengaplikasikan Value Proposition Design untuk merumuskan value proposition baru untuk

pengembangan konsep produk LOOP baru. Dari analisis tersebut didapatkan bahwa konsep produk LOOP baru berfokus pada kuota yang besar dengan pendekatan komunitas. Konsep LOOP baru menyediakan fitur-fitur yang membuat pelanggan dapat merasakan kuota besar jika mendaftarkan komunitasnya pada fitur yang dimiliki LOOP. Sedangkan business model canvas yang dibuat berdasarkan konsep LOOP baru memiliki keunggulan pada channel yang bekerjasama dengan cafe-cafe dan gerai fastfood sebagai tempat untuk mendapatkan produk. Selain itu juga bekerjasama dengan pihak sekolah dan kampus sehingga konsumen youth segment yang menghabiskan sebagian besar waktunya di sekolah atau kampus bisa lebih mudah mendapatkan produk.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, terdapat beberapa saran yang dapat dipertimbangkan oleh Telkomsel untuk pengembangan produk pada youth segment, diantaranya:

1. Melakukan tes pasar dengan membuat suatu prototype produk berbentuk sama dengan konsep yang telah dirumuskan dan diuji coba kepada sampel youth segment
2. Melakukan monitoring pada perkembangan produk yang telah dibuat.

DAFTAR PUSTAKA

[1] I. Ali, "Positive and Negative Effects of Social Media on Society," 2015.  
 [2] Nielsen, "Survey market share telekomunikasi di Indonesia umur 13-24 tahun." [Online]. Available: <http://www.nielsen.com>.  
 [3] R. D'Aveni, "Mapping your competitive position."  
 [4] J. C. Anderson, J. A. Narus, and W. V. Rossum, "Customer Value Proposition in Business Markets," 2006.  
 [5] A. Osterwalder, Y. Pigneur, G. Bernarda, and A. Smith, Value Proposition Design. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2014.  
 [6] A. C. Bech, M. Hansen, and L. Wienberg, "Application of House of Quality in Translation of Consumer Needs into Sensory Attributes Measurable by Descriptive Sensory Analysis," Food Qual. Prefer., pp. 329-346, 1997.  
 [7] Y. Akao, Quality Function Deployment. Cambridge: Productivity Press, 1990.  
 [8] H. Chesbrough and R. S. Rosenbloom, "The Role of The Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies," Ind. Corp. Chang., p. 529, 2002.  
 [9] A. Osterwalder, "The Power of Immersion and Visual Thinking," 2009. [Online]. Available: <http://businessmodelalchemist.com/2009/03/power-of-immersion-and-visual-thinking.html>.  
 [10] A. Osterwalder and Y. Pigneur, Business Model Generation. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2010.  
 [11] Telkomsel, "Annual Report Telkomsel," 2017.