

## Strategi Pemasaran Produk Indosat M3 di Kota Kediri Berdasarkan Analisis SWOT

Oleh :

**Ana Komari**

Dosen Fak. Teknik Universitas Kadiri  
Kediri- Jawa Timur  
anakomari63@gmail.com

### Abstract

The business world of telecommunications is now a full decade with the changes that are filled with newcomers in the business world of telecommunications. The changes and upheavals are not just fast, unpredictable and complex, but also contradictory and could lead to a crisis (Pierce & Robinson, 1994). To respond to these changes companies need to fundamentally rethink their strategy, structure, performance in order to have the ability to compete in the increasingly fierce competition conditions. The company is required to continuously adjust its strategic planning related to the company business environment so that the chosen strategy is always appropriate.

In order to find the appropriate marketing strategy formulation then it is needed efforts to identify the strengths, weaknesses, opportunities and threats faced by the company. For those reasons, this study was held which focused on the determination efforts of the marketing strategy that appropriate with the company condition in the middle of competition. Research conducted in Indosat M3 in particular on its Smart product used a qualitative method by using respondent of employees who have an understanding of the market conditions that amounted to 15 people. Data collection tool used was a structured questionnaire with closed-type questions. The results of this study indicated that the strategy formulation suggested for Indosat M3 Smart is an investment strategy by emphasizing on distribution and pricing strata such as make empowering potential outlets, cooperate with Bank Mandiri and BCA, as well as the incentives system for the interesting channeling. Thus, Indosat M3 Smart products can feature their competitive advantage if compared to other similar competitors.

**Keywords:** IM3, Telecommunications, Marketing Strategy, SWOT Analysis.

### PENDAHULUAN

Dunia usaha telekomunikasi saat ini merupakan dekade penuh perubahan yang dipenuhi dengan banyaknya pendatang baru di dunia usaha telekomunikasi. Perubahan dan pergolakan ini tidak sekedar cepat, sukar diprediksi, dan kompleks, namun juga kontradiktif dan dapat menyebabkan krisis (Pierce & Robinson, 1994: 24). Untuk merespon perubahan ini perusahaan harus secara fundamental memikirkan kembali strategi, struktur, kinerja mereka agar

memiliki kemampuan bersaing dalam kondisi persaingan yang semakin ketat. Perusahaan dituntut untuk terus-menerus menyesuaikan perencanaan strategiknya berkaitan dengan perubahan lingkungan bisnisnya agar strategi yang dipilih selalu sesuai.

Pemicu terjadinya perubahan yang pertama sekali adalah teknologi. Dalam bisnis telekomunikasi seluler di Indonesia, teknologi selain berhasil mendukung penciptaan proses kerja yang lebih efektif dan lebih efisien, pada saat yang bersamaan menciptakan kondisi penyedia jasa menjadi

*vulnerable*, karena menjadi begitu gampang diperundingkan kelebihan dan kelemahannya. Pelanggan atau calon pelanggan misalnya, akan langsung dengan mudah mengenali kualitas pelayanan yang diberikan oleh operator telekomunikasi seluler baik dari sisi kejernihan suara, minimnya *blank spot*, serta harga pulsa yang bersaing.

Arus informasi yang mengalir begitu cepat dan bebas telah memungkinkan konsumen mendapatkan informasi mengenai produk yang terbaik dan termurah dari manapun di seluruh wilayah. Dengan arus informasi yang transparan ini pula konsumen mulai bergeser dari sekedar *enlightened* dengan keperluannya akan nilai tambah dari sebuah produk, menjadi konsumen yang *informationalised*. Pada gilirannya konsumen ini tidak hanya sekedar mengetahui pemenuhan harapannya tetapi akan semakin *empowered* untuk mendapatkannya. Dengan pergeseran pelanggan dari *enlightened* ke *informationalised* dan akhirnya *empowered*, maka jenis pelanggan yang akan dihadapi oleh Indosat-M3 sebagai penyedia jasa layanan seluler baru dari Indosat adalah pelanggan yang sangat kritis dan sangat *demanding*. Informasi global yang transparan juga telah mendorong terjadinya pergeseran perilaku konsumen yang semula sekedar berkeinginan menjadi membutuhkan selanjutnya bergeser menjadi berharap. Perusahaan melihat bahwa sebagian besar pelanggan yang dihadapi saat ini adalah *smart customer*. Apabila perusahaan tidak memiliki kemampuan memenuhi preferensi dan ekspektasi konsumen, maka ia akan mencari dan mendapatkannya dari pesaing, baik pesaing langsung maupun tak langsung. Dengan kata lain, pergeseran konsumen itu harus dilihat oleh perusahaan secara cermat. Ketidacermatan dalam melihat perubahan konsumen dan kesalahan dalam mengantisipasi perubahan itu tentu sangat fatal pengaruhnya bagi perusahaan. Apabila kesalahan ini berlangsung tak tertutup kemungkinan *value migration* akan terjadi dan konsumen akan meninggalkan perusahaan menuju ke para pesaing.

Perkembangan ekonomi Indonesia secara makro juga harus dipertimbangkan oleh Indosat-M3 sebagai penyedia telepon seluler yang berbasis teknologi GSM 1800 ini karena menyangkut daya beli dari masyarakat. Seperti yang telah diketahui bahwa daya beli masyarakat telah mengalami penurunan secara drastis sebagai akibat adanya krisis moneter yang berkepanjangan serta masih belum pulihnya sektor riil dari imbas krisis ekonomi. Dengan demikian pengembangan Indosat-M3 ini harus betul-betul *segmented* pada calon konsumen yang menjadi pasar sasarannya terutama untuk meraih pasar yang lebih besar, dimana tingkat penetrasi yang dapat dilakukan oleh Indosat-M3 baru mencapai 2 sampai 3 persen. Adapun untuk lebih menggambarkan jumlah pelanggan pada masing-masing penyelenggara seluler, dapat dilihat pada tabel 1. berikut :

**Tabel 1.** Perbandingan Jumlah Pelanggan per Oktober 2014

Operator	Oktober 2000	Oktober 2001	Pertumbuhan (%)
PT. Telkomsel	1,9 juta	2,9 juta	53
PT. Excelcomindo	775.830	1,1 juta	42
PT. Satelindo	858.000	1,5 juta	75
PT. Komselindo	72.292	53.150	26
PT. Mobiselsel	13.849	10.905	21
PT. Telstra	7.431	9.644	30
PT. Metrosel	56.425	66.882	19

Sumber: Media Komunikasi Internal, 2015

Berdasarkan analisis para pakar telekomunikasi di Indonesia, bila pertumbuhan ekonomi Indonesia relatif stabil dan sector riil berada dalam kondisi yang baik, maka pertumbuhan bisnis telepon seluler termasuk operatornya akan jauh lebih tinggi dibanding Negara-negara maju, baik Asia maupun Eropa. Hal tersebut ditandai dengan semakin maraknya operator telepon selular yang beroperasi di Indonesia baik pemegang lisensi nasional maupun lisensi regional seperti halnya Operator Lama:

1. Telkomsel: GSM 900/1800 Satelindo GSM 900/1800
2. Excelcomindo Pratama: GSM 900 /1800

3. Indosat Multimedia Mobile (IM3) GSM 1800

4. PT. Natrindo Global Telekom (Lippo Telcom) GSM 1800

Sedangkan dalam waktu tertentu, muncul beberapa operator baru GSM 1800 coverage regional:

1. PT. Astratel Nusantara untuk wilayah Sumatra

2. PT. Primarindo untuk wilayah Kalimantan

3. PT. Mitra Perdana untuk wilayah Jawa Tengah

4. PT. Ariawest Internasional untuk wilayah Jawa Barat

5. PT. Kodel Margahayu untuk wilayah Jawa Timur

6. PT. Inti Mitratama Abadi untuk wilayah Jakarta

Seiring dengan semakin banyaknya operator baru yang masuk ke dalam bisnis seluler maka tingkat persaingan akan menjadi semakin ketat dan bagi Indosat-M3 sebagai salah satu operator GSM 1800 semakin dibutuhkan upaya-upaya yang integratif merancang strategi pemasaran yang harus di *up-grade* setiap saat guna mengantisipasi perubahan-perubahan pasar yang sangat cepat dan berpengaruh pada perolehan pasar perusahaan.

Disinilah letak pentingnya strategi yang berwawasan ke depan dan perlu dioptimalkan, dengan terus menerus dievaluasi dan disesuaikan dengan perubahan lingkungan bisnis perusahaan. Manajemen pemasaran strategik yang terintegrasi memegang peranan penting dalam upaya meraih dan memelihara keuntungan kompetitif di pasar regional maupun internasional.

### **Rumusan Masalah**

Masalah penelitian dirumuskan sebagai berikut:

Bagaimanakah alternatif strategi pemasaran yang dapat diterapkan oleh Indosat-M3 SMART agar dapat meraih pangsa pasar yang lebih baik ?

### **Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian adalah untuk mendapatkan alternatif strategi pemasaran yang akan dikembangkan oleh Indosat-M3 SMART di wilayah Kota Kediri dalam rangka meraih pangsa pasar yang lebih baik.

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **Strategi Pemasaran**

Strategi pemasaran adalah bagian dari lingkungan serta terdiri dari berbagai rangsangan fisik dan nasional. Termasuk dalam rangsangan tersebut adalah produk dan jasa, materi promosi, tempat pertukaran dan informasi tentang harga. Penerapan strategi pemasaran melibatkan penempatan rangsangan pemasaran tersebut di lingkungan konsumen agar dapat mempengaruhi afeksi, kognisi dan perilaku mereka. Untuk mempertegas pentingnya strategi pemasaran, dapat dilihat bahwa strategi pemasaran dapat mempengaruhi setiap elemen lainnya afeksi dan kognisi, perilaku dan lingkungan dan sebaliknya dapat dipengaruhi oleh setiap faktor tersebut. Strategi pemasaran berinteraksi timbal-balik dengan afeksi dan kognisi, perilaku serta lingkungan sepanjang waktu. Strategi pemasaran dapat mengubah elemen lainnya dan dapat pula diubah oleh elemen lainnya.

Sudah tentu, tidak semua konsumen memiliki kecenderungan yang sama terhadap pengaruh suatu strategi pemasaran. Oleh karena itu segmen pasar berdasarkan kemungkinan bahwa berbagai macam konsumen akan membeli, menggunakan dan kembali membeli produk mereka. Pemasar juga memiliki tanggung jawab sosial terhadap konsumen yang harus selalu dipertimbangkan ketika mendisain strategi pemasaran Peter dan Olson (2000: 23)

#### **Meraih Pangsa Pasar**

Meraih atau membangun pangsa pasar merupakan strategi yang ditujukan untuk memperbaiki posisi pasar dengan caramerebut pangsa pasar pesaing. Berbagai penelitian empiris menunjukkan bahwa sekalipun strategi ini beresiko dan berbiaya tinggi, namun bila diterapkan pada situasi

yang tepat bakal memberikan hasil optimal. Situasi yang cocok untuk strategi ini meliputi (Minzberg, 1995:10) :

1. Pasar yang bertumbuhan pesat. Salah satu asumsi teori siklus hidup produk adalah bahwa kompetisi cenderung kurang intensif dalam pasar yang tingkat pertumbuhannya tinggi. Alasannya, membangun pangsa pasar relatif mudah bila pasar yang dimiliki masih baru dan belum ada pesaing yang berhasil meraih posisi yang tak tergoyahkan. Pesaing cenderung tidak akan bereaksi dengan perang harga, bilamana penjualan mereka sendiri sedang tumbuh pesat.
2. Perusahaan telah mengembangkan inovasi terobosan introduktif produk inovatif baru dengan berbagai kelebihan (seperti kinerja unggul, biaya lebih rendah, karakteristik lebih lengkap dsb) memberikan peluang untuk merebut pangsa pasar dari produk-produk yang sudah ada.
3. Ada peluang dan kemampuan untuk melakukan ekspansi usaha. Tak jarang bisnis baru mengalami kesulitan dalam mendanai ekspansi produk unggulan. Apabila ada perusahaan besar dan kapabel mengakuisisi bisnis tersebut, ada kemungkinan peluang pasar bagi produk unggulan tersebut diperluas.
4. Pesaing enggan melakukan tindakan balasan. Setidaknya ada lima alasan utama mengapa pemimpin pasar enggan mempertahankan pangsa pasarnya. Pertama: pemimpin pasar enggan mengorbankan margin labanya demi mempertahankan pangsa pasar. Kedua: mungkin saja sang pemimpin pasar lebih berkonsentrasi pada peluang bisnis di industri yang lain. Ini biasanya terjadi pada perusahaan yang bergerak dalam beragam bisnis. Ketiga: pemimpin pasar tidak tersedia mengeluarkan dana besar yang dibutuhkan untuk mempertahankan dominasi pasarnya. Keempat : secara historis kompetisi yang ada dalam beberapa industri tertentu cenderung

kurang intensif. Kelima : beberapa pemimpin pasar tampak seperti raksasa tertidur yang membiarkan pada pendatang baru merebut pasarnya.

5. Pesaing tidak mampu membalas. Ketidakmampuan ini bias dikarenakan dua faktor: (1) kesulitan financial (2) sumber daya yang tidak sepadan dengan pesaing, misalnya dalam hal *buying power* dan jaringan distribusi. (Tjiptono, 2014)

Menurut Corey (2013), strategi pemasaran terdiri atas lima elemen yang saling terkait. Kelima elemen tersebut adalah :

1. Pemilihan pasar, yaitu memilih pasar yang akan dilayani. Keputusan ini didasarkan pada factor-faktor sebagai berikut :
  - a. Persepsi terhadap fungsi produk dan pengelompokkan teknologi yang dapat diproteksi dan didominasi .
  - b. Keterbatasan sumber daya internal yang mendorong perlunya pemustan (fokus) yang lebih sempit.
  - c. Pengalaman kumulatif yang didasarkan pada trial-and-error didalam menanggapi peluang dan tantangan
  - d. Kemampuan khusus yang berasal dari akses terhadap sumber daya lang atau pasar yang terproteksi.

Pemilihan pasar dimulai dengan melakukan segmentasi pasar dan kemudian memilih pasar sasaran yang paling memungkinkan untuk dilayani oleh perusahaan.

2. Perencanaan produk yang meliputi produk spesifik yang dijual, pembentukan lini produk dan desain penawaran individual pada masing-masing lini.
3. Penetapan harga yaitu menentukan harga yang dapat mencerminkan nilai kuantitatif dari produk kepada pelanggan.
4. Sistem distribusi yaitu saluran yang dilalui penjualan produk hingga konsumen akhir yang membeli dan menggunakannya.

5. Komunikasi pemasaran (promosi) yang meliputi periklanan personal selling dan public relation.

Sedangkan perkembangan strategi pemasaran dapat dilihat bahwa strategi yang sukses sebagai suatu proses, di dalam merumuskan strategi pemasaran adalah dengan membuat diagnose perilaku konsumen secara umum dari adanya gejala-gejala pasar yang relevan dengan situasi pasar. Diagnosa dipengaruhi oleh pengertian-pengertian yang mendasari gejala-gejala pasar yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan konsumen, daur hidup produk, segmentasi, positioning, respon pasar, dan perilaku persaingan dalam pasar. Dari diagnosa gejala-gejala pasar dapat diketahui faktor-faktor eksternal maupun internal yang mempengaruhi perusahaan, antara lain tekanan dari luar. Peluang yang diperoleh dalam persaingan, serta kekuatan dan kelemahan yang dimiliki dalam memasuki pasar.

Beberapa hal yang mendasari adanya suatu analisis suatu strategi adalah adanya siklus hidup produk yang ada, yang menunjukkan diposisi manakah produk yang diluncurkan berada. Hal lain adalah adanya segmentasi pasar. Sudah memasuki segmen pasar yang dituju. Selain dua hal tersebut masih ada lagi yakni positioning, serta analisa tanggapan pasar. Kesemuanya akan menghasilkan perilaku yang kompetitif dari pelanggan yang memaan faatkan produk yang diluncurkan. Serta untuk melihat bagaimana para pesaing akan memberi reaksi terhadap gerakan ofensif yang dilaksanakan.

Akhirnya harus dilakukan diagnosis yang komprehensif tentang strategi pemasaran yang telah dikembangkan. Diagnosa ini menggunakan pemahaman analistis dan pelajaran yang diperoleh dari hasil mempelajari fenomena sikap, pasar dan persaingan. Diagnosa ini akan mengiden tifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan, ancaman serta kesempatan yang dihadapi serta potensi keuntungan kompetensi dalam melayani konsumen. Dan diagnose ini dapat juga dipergunakan untuk memberikan input bagi proses perencanaan strategi perusahaan.

Dari adanya analisis komprehensif yang ada, langkah berikutnya menyusun keputusan strategi yang efektif yakni: spesifikasi tujuan, perumusan program, komitmen sumber daya dan perencanaan yang terperinci.

Untuk menerapkan strategi dari rancangan yang ada perlu diubah ke dalam taktik yang merupakan penjabaran yang lebih rinci dari strategi yang diterapkan. Setelah taktik ditentukan, anggaran dan rencana yang terperinci harus dibuat sehingga hasilnya dapat diukur dan dibandingkan dengan tujuan eksplisit. Sistem pendukung yang dipergunakan sering merupakan alat bantu yang sangat bermanfaat dalam proses ini.

Dalam penerapan strategi yang mengacu pada kebutuhan pasar, sebaiknya melihat juga hasil temuan Michael Porter (2011) dari Harvard Business School barangkali sangat relevan, karena segi filosofisnya sama dengan Ferguson dan juga dengan strategi “berpikir global, bertindak lokal”. Yang terutama menarik dari temuan ini adalah penjelasan mengenai terjadinya kecenderungan hasil taktik yang diterapkan. Keunggulan bersaing terjadi, menurut Porter, bila suatu industri memiliki empat kondisi yang mendukung pengembangan bisnis secara berhasil dalam industri tersebut :

1. Kondisi faktor  
Sumber daya yang dibutuhkan dalam industri serta kemampuan untuk mengubahnya menjadi keunggulan tertentu.
2. Kondisi permintaan  
Pasar domestik yang besar dan canggih yang dapat mendorong inovasi dan pengembangan dalam industri.
3. Industri-industri yang terkait  
Industri yang ingin menuju ke puncak, harus dapat terpenuhi jumlah pasokan yang ada. Perusahaan jasa berada di bawah tekanan berat untuk meningkatkan produktifitasnya.
4. Strategi, struktur, persaingan  
Mencari faktor yang menentukan di perusahaan yakni diciptakan, diorganisasi dan dimanajemeni.

## Menentukan segmen pasar

Menentukan pangsa pasar perusahaan sebagai bisnis penentuan segmen pasar dan pemilihan pasar sasaran. Syarat-syarat melakukan segmentasi pasar yang efektif antara lain:

1. *Measurability*, sampai dimana luas serta kekuatan pasar dapat diukur.
2. *Substantiability*, sejauh mana luas segmen pasar, dan atau cukup menguntungkan.
3. *Accessibility*, sejauh mana tingkat efektivitas jangkauan dari pelayanan segmen pasar.
4. *Actionability*, sejauh mana tingkat efektivitas program-program dapat diformulasikan terhadap penanganan dan pelayanan segmen pasar. (Kotler, 2014: 281)

## Positioning

Penentuan posisi produk terhadap produk pesaing berdasarkan bauran pemasaran (*product, price, place, promotion*). Dalam melaksanakan strategi pemasaran faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan, antara lain :

1. Kemampuan perusahaan relatif terhadap pesaing mengenai produk, pelayanan, personil dan sebagainya.
2. Kemampuan perusahaan untuk memanfaatkan perbedaan dengan pesaing.
3. Kemampuan perusahaan mengefektifkan pasar sasaran yang berbeda dengan pesaing (Kotler, 2014: 313).

## Respon pasar

Untuk mengetahui seberapa besar segmen pasar yang sudah dilayani, serta pengaruh konsumen terhadap harga, distribusi, promosi dan produk. Sehingga produk yang diperkenalkan sesuai dengan kebutuhan pasar.

## Perilaku persaingan

Bersumber dari keputusan-keputusan yang mempengaruhi konsumen sehingga konsumen menentukan keputusannya untuk memenuhi kebutuhannya.

Disisi lain, pemasaran sector jasa juga penting untuk diketengahkan, karena sejalan dengan perkembangannya, sektor ini telah berkembang dengan pesat. Hal ini karena beberapa faktor penyebab, yaitu :

1. Adanya peningkatan pengaruh sektor jasa
2. Waktu santai yang semakin banyak
3. Presentase wanita yang masuk dalam angkatan kerja semakin besar.
4. Tingkat harapan hidup semakin meningkat
5. Produk-produk yang dibutuhkan dan dihasilkan semakin kompleks.
6. Adanya peningkatan kompleksitas kehidupan
7. Meningkatnya perhatian terhadap ekologi dan kelangkaan sumber daya
8. Perubahan teknologi berlangsung semakin cepat (Siagian, 2014:104)

Sebenarnya perbedaan antara produk dan jasa sukar dilakukan, karena pembelian suatu produk seringkali disertai dengan jasa-jasanya yang tertentu (misalnya instalasi), pembelian suatu jasa seringkali pula meliputi barang-barang yang melengkapinya (misalnya makanan di restoran). Meskipun demikian Kotler (2014: 464) mendefinisikan jasa sebagai berikut :  
*“Jasa adalah setiap tindakan atau perbuatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya bersifat intangible (tidak berwujud fisik) dan tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu. Produksi jasa bisa berhubungan dengan produk fisik maupun tidak.”*

Jasa dapat diklasifikasikan berdasarkan dua dimensi yang secara signifikan mempengaruhi karakter proses penyampaian jasa. Dimensi pertama, yaitu tingkat intensitas tenaga kerja, yang didefinisikan sebagai rasio antara biaya tenaga kerja dengan biaya modal. Dimensi kedua adalah tingkat interaksi dan customization pelanggan. Customization adalah variabel pemasaran yang menggambarkan kemampuan pelanggan untuk mempengaruhi secara personal sifat jasa yang disampaikan. Interaksi yang sedikit antara pelanggan dan

penyedia jasa dibutuhkan manakala jasa yang ditawarkan lebih terstandarisasi daripada tercus tomized.

Bisnis jasa sangat kompleks, karena banyak elemen yang mempengaruhinya, seperti sistem internal organisasi, lingkungan fisik, kontak personal, iklan, tagihan dan pembayaran, komentar dari mulut ke mulut dan sebagainya. Oleh karena itu Gronroos (1998), Kotler (2014: 469) menyatakan bahwa pemasaran jasa tidak hanya membutuhkan pemasaran eksternal tetapi juga pemasaran internal dan pemasaran interaktif

Pemasaran eksternal menggambarkan aktivitas normal yang dilakukan oleh perusahaan dalam mempersiapkan, menetapkan harga, melakukan distribusi, dan mempromosikan jasa kepada para pelanggan. Pemasaran internal menggambarkan tugas yang diemban perusahaan dalam rangka melatih dan memotivasi para karyawannya agar dapat melayani para pelanggan dengan baik. Pemasaran interaktif menggambarkan interaksi antara pelanggan dan karyawan. Strategi pemasaran jasa yang pokok berkaitan dengan tiga hal berikut :

### **Melakukan diferensiasi kompetitif**

Perusahaan jasa perlu melakukan diferensiasi melalui inovasi yang bersifat preemptive dalam jangka panjang. Preemptive di sini maksudnya adalah implementasi suatu strategi yang baru bagi suatu bisnis tertentu karena merupakan pertama maka dapat menghasilkan ketrampilan atau aset yang dapat merintangi, mencegah atau menghalangi para pesaing untuk melakukan duplikasi atau membuat tandingan Aaker, (1999: 236)

Perusahaan jasa dapat mendiferensiasi dirinya melalui citra di mata pelanggan, misalnya melalui simbol-simbol dan merek yang digunakan. Selain itu perusahaan dapat melakukan diferensiasi kompetitif dalam penyampaian jasa (*service delivery*) melalui 3 aspek yang juga dikenal sebagai 3 dalam pemasaran jasa, yaitu melalui:

1. Orang (People)

Perusahaan jasa dapat membedakan dirinya dengan cara merekrut dan melatih karyawan yang lebih mampu dan lebih dapat diandalkan dalam berhubungan dengan pelanggan, daripada karyawan pesaingnya.

2. Lingkungan Fisik (Physical Environment)

Perusahaan jasa dapat mengembangkan lingkungan fisik yang lebih atraktif.

3. Proses (Process)

Perusahaan jasa dapat merancang proses penyampaian jasa yang superior.

### **Mengelola kualitas jasa**

Cara lain untuk melakukan diferensiasi adalah secara konsisten memberikan kualitas jasa yang lebih baik daripada para pesaing. Hal ini dapat tercapai dengan memenuhi atau bahkan melampaui kualitas jasa yang diharapkan oleh para pelanggan. Kualitas jasa sendiri dipengaruhi oleh dua variabel yaitu jasa yang dirasakan (*perceived service*) dan jasa yang diharapkan (*expected service*). Bila jasa yang dirasakan lebih kecil daripada yang diharapkan, maka para pelanggan menjadi tidak tertarik lagi pada penyedia jasa yang bersangkutan. Sedangkan bila yang terjadi adalah sebaliknya (*perceived > expected*), maka ada kemungkinan para pelanggan akan menggunakan penyedia jasa itu lagi.

### **Mengelola produktivitas**

Ada enam pendekatan yang dapat diterapkan untuk meningkatkan produktivitas jasa, yaitu :

1. Penyedia jasa berkata lebih keras atau dengan lebih cekatan daripada biasanya.
2. Meningkatkan kuantitas jasa dengan mengurangi sebagian kualitasnya.
3. Mengindustrialisasikan jasa tersebut dengan menambah perlengkapan dan melakukan standarisasi produksi.
4. Mengurangi atau menggantikan kebutuhan terhadap suatu jasa tertentu dengan jalan menemukan suatu solusi berupa produk.
5. Merancang jasa yang lebih efektif.

6. Memberikan insentif kepada para pelanggan untuk melakukan sebagian tugas perusahaan. (Tjiptono, 2015: 156)

### Desain Strategi Pemasaran

Analisa situasi pemasaran mengidentifikasi peluang dan ancaman dalam bisnis serta kekuatan dan kelemahan organisasi. Semua informasi yang diperoleh memiliki peran penting dalam desain strategi pemasaran, termasuk analisis penentuan sasaran pasar dan posisi di pasar, pilihan strategi pemasaran dan pengembangan serta penentuan posisi produk baru di pasar.

### Tahap Identifikasi

Strategi kadang-kadang didefinisikan sebagai perpaduan yang dibuat oleh organisasi antara sumber daya dan ketrampilan internal dengan peluang serta resiko yang diciptakan oleh faktor-faktor eksternal. Tahap pencocokan dari kerangka kerja perumusan strategi terdiri dari lima teknik yang dapat dipakai dengan urutan apapun yaitu Matriks TOWS, Matriks SPACE, Matriks BCG, Matriks IE dan Matriks *Grand Strategy*. Seluruh alat ini tergantung pada informasi yang diperoleh dari tahap input untuk mencocokkan peluang dan ancaman eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internal. Mencocokkan faktor-faktor sukses kritis eksternal dan internal merupakan kunci untuk secara efektif menghasilkan strategi alternatif yang layak.

Organisasi apapun baik militer, berorientasi pada produk, berorientasi pada jasa, pemerintah atau bahkan olah raga harus mengembangkan dan melakukan strategi yang baik agar menang. Serangan yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang dapat dianggap sebagai *ofensif*, sedangkan strategi didesain untuk memperbaiki kelemahan sementara dalam menghindari ancaman dapat disebut *defensif*. Setiap organisasi mempunyai beberapa peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat disejajarkan untuk merumuskan strategi alternatif. Seperti diindikasikan

dalam *prespektif teknologi informasi*, menurunnya harga komunikasi tanpa kabel merupakan peluang yang dihadapi perusahaan.

### Matriks Strength-Weakness-Opportunities-Threats (SWOT)

Matriks *Strengths-Weakness-Opportunities-Threats*-(SWOT) merupakan alat pencocokan yang penting yang membantu manajer dalam mengembangkan empat tipe strategi diantaranya adalah Strategi SO, Strategi WO, Strategi ST, Strategi WT. Mencocokkan faktor-faktor eksternal dan internal kunci merupakan bagian sulit terbesar untuk mengembangkan Matriks SWOT dan memerlukan penilaian yang baik dan tidak ada satu pun kecocokan terbaik (Harnaningsih, 2008).

Strategi SO atau strategi kekuatan – peluang menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Semua manajer menginginkan organisasi mereka berada dalam posisi kekuatan internal dapat dipakai untuk memanfaatkan kecenderungan dan peristiwa eksternal. Organisasi pada umumnya akan menjalankan strategi WO, ST atau WT agar memperoleh situasi mereka dapat menerapkan Strategi SO. Kalau mempunyai kelemahan utama, perusahaan akan berusaha keras untuk mengatasi dan membuatnya menjadi kekuatan. Kalau menghadapi ancaman besar, sebuah organisasi akan berusaha menghindarinya agar dapat memusatkan perhatian pada peluang.

Strategi WO atau strategi kelemahan - peluang bertujuan untuk memperbaiki kelemahan dengan memanfaatkan peluang eksternal. Kadang-kadang peluang eksternal kunci ada, tetapi sebuah perusahaan mempunyai kelemahan internal yang menghambatnya untuk menggunakan peluang itu (Rangkuti, 2013). Misalnya mungkin banyak permintaan alat elektronik untuk mengendalikan dan waktu injeksi bahan bakar dalam mesin mobil (peluang), tetapi pabrik suku cadang tertentu mungkin tidak mempunyai teknologi yang diperlukan untuk menghasilkan alat tersebut

(kelemahan). Salah satu kemungkinan Strategi WO adalah membeli teknologi ini dengan membentuk usaha patungan dengan perusahaan yang mempunyai kompetensi di bidang ini. Strategi WO adalah alternative dalam menerima dan melatih orang untuk memiliki kemampuan teknis yang diperlukan.

Strategi ST atau strategi kekuatan-ancaman menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Hal ini tidak berarti bahwa organisasi yang kuat pastiselalu menghadapi ancaman frontal dalam lingkungan eksternal (Jauch, 1998).

Strategi WT atau strategi kelemahan-ancaman merupakan taktik defensive yang diarahkan kelemahan internal dan menghindari ancaman lingkungan. Sebuah organisasi dihadapkan pada berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal mungkin bahkan dalam posisi penuh risiko. Faktanya, perusahaan seperti itu mungkin harus berjuang agar dapat bertahan, merger, penghematan, menyatakan bangkrut, atau memilih likuidasi (Pearce & Robinson, 1997).

Terdapat empat sel faktor utama yang menentukan, empat sel strategi, dan satu sel yang selalu dibiarkan kosong. Empat sel strategi dengan label SO, WO, ST dan WT dikembangkan setelah menyelesaikan empat faktor kunci berlabel S, W, O, dan T.

Kedelapan langkah ini diperlukan untuk menyusun Matriks TOWS yaitu:

1. Tuliskan peluang eksternal perusahaan yang menentukan.
2. Tuliskan ancaman eksternal perusahaan yang menentukan.
3. Tuliskan kekuatan internal perusahaan yang menentukan.
4. Tuliskan kelemahan internal perusahaan yang menentukan.
5. Mencocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal dan mencatat resultan Strategi SO dalam sel yang tepat.
6. Mencocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal dan mencatat resultan Strategi WO.

7. Mencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat resultan Strategi ST.

8. Mencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat resultan Strategi WT.

Tujuan dari setiap pencocokan tahap kedua adalah menghasilkan strategi alternative yang layak, bukan untuk memilih atau menerapkan strategi mana yang terbaik. Oleh karena itu tidak semua strategi yang dikembangkan dalam Matriks SWOT akan dipilih untuk implementasi.

Siagian (2014) menunjukkan pemagian sel-sel dalam matriks SWOT karena satuan bisnis menghadapi berbagai peluang lingkungan tersebut. Dengan kondisi demikian, strategi yang tepat untuk ditempuh ialah strategi pertumbuhan. Sebaliknya, gambar 6 juga menunjukkan bahwa satuan bisnis yang berada pada sel 3 menghadapi kondisi yang paling "buruk" karena harus menghadapi tantangan besar yang bersumber kepada lingkungan dan pada waktu yang bersamaan "dilanda" berbagai kelemahan internal yang kritical sifatnya. Strategi yang tepat dalam kondisi demikian ialah strategi defensive dalam arti mengyurangi atau merubah bentuk keterlibatan satuan bisnis dalam arti mengurangi atau merubah bentuk keterlibatan satuan bisnis dalam produk atau pasar yang analisis dengan menggunakan teknik SWOT.

Menghadapi situasi lingkungan yang tidak menguntungkan. Jika suatu satuan bisnis menemukan dirinya pada kondisi demikian, strategi yang paling wajar untuk dipertimbangkan adalah strategi difersifikasi dalam arti suatu strategi yang memanfaatkan kekuatan yang dimiliki sekarang untuk membuka peluang jangka panjang dalam produk atau pasar yang lain atau baru. Sel 4 pada diagram menunjukkan posisi suatu satuan bisnis yang menghadapi peluang pasar yang besar di satu pihak akan tetapi "dihadang" oleh keterbatasan kemampuan internal.

### **Matriks Internal-Eksternal (IE)**

Matriks Internal-Eksternal (IE) menempatkan berbagai divisi dari suatu organisasi. Matriks IE serupa dengan matriks BCG dalam arti keduanya menempatkan berbagai divisi dari organisasi dalam diagram skematis, sehingga keduanya disebut matriks portofolio.

Tetapi terdapat beberapa perbedaan penting antara Matriks BCG dan Matriks IE. Pertama, sumbu berbeda dan di samping itu, matriks IE memerlukan lebih banyak informasi mengenai divisi daripada matriks BCG. Lebih lanjut, implikasi strategis dari setiap matriks berbeda. Dengan alasan ini, ahli strategi dalam perusahaan multidivisi sering mengembangkan Matriks BCG dan Matriks IE untuk masa kini dan kemudian mengembangkan matriks yang diproyeksikan yang mencerminkan harapan di masa depan. Analisis sebelum dan sesudah meramalkan pengaruh keputusan strategi yang diharapkan pada portofolio divisi organisasi.

Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci yaitu total nilai EFI yang diberi bobot pada sumbu x dan total nilai EFE yang diberi bobot pada sumbu Y. Ingat bahwa setiap divisi dari suatu organisasi harus menyusun Matriks EFI dan Matriks EFE untuk bagian organisasi tersebut. Dari total nilai yang diberi bobot oleh setiap divisi, matriks IE ditingkatkan korporasi dapat disusun. Pada sumbu x matriks IE, total nilai EFI yang diberi bobot 1,0 sampai 1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah, nilai dari 2,0 sampai 2,99 dianggap sedang dan nilai 3,0 sampai 4,0 kuat. Demikian pula pada sumbu y, total nilai EFE yang diberi bobot 1,0 sampai 1,99 dianggap rendah, nilai 2,0 sampai 2,99 sedang dan 3,0 sampai 4,0 tinggi.

Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga bagian utama yang mempunyai dampak strategi berbeda. Pertama, divisi yang masuk dalam sel I, II, atau IV dapat disebut tumbuh dan bina. Strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integrative (integrasi ke belakang, integrasi ke depan

dan integrasi horisontal) mungkin paling tetap untuk semua divisi ini. Kedua, divisi yang masuk dalam sel III, V atau VII terbaik dapat dikelola dengan strategi pertahankan dan pelihara, penetrasi pasar dan pengembangan produk merupakan dua strategi yang terbanyak dilakukan untuk tipe-tipe divisi ini. Ketiga, divisi yang umum yang masuk dalam sel VI, VIII atau IX adalah panen atau divestasi. Organisasi yang sukses dapat mencapai portofolio bisnis yang diposisikan dalam atau di sekitar sel I dalam matriks IE.

Sebuah contoh matriks IE yang menggambarkan sebuah organisasi yang terdiri dari empat divisi. Seperti yang ditunjukkan dalam penempatan lingkaran, strategi tumbuh dan bina cocok untuk divisi 1, divisi 2, dan divisi 3. Divisi 4 adalah calon untuk panen atau divestasi. Divisi 2 member kontribusi persentase terbesar dari penjualan perusahaan dan oleh karena itu mempunyai lingkaran terbesar. Divisi 1 memberi kontribusi proporsi terbesar dari laba total, lingkaran tersebut mempunyai potongan kue persentase terbesar.

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan penelitian berupa *case study*. Berdasarkan ungkapan Maholtra (2006) dijelaskan bahwa "*the case study is a research strategy which focuses on understanding the dynamics present within single settings*". Alasan penggunaan jenis penelitian ini adalah untuk menjawab *research question* yang menggunakan kata Tanya "bagaimana", dimana pertanyaan semacam ini tidak mungkin dijawab dengan menggunakan metode analisis statistik melalui pengujian hipotesis.

### **Responden Penelitian**

Responden penelitian yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan pada PT. Indosat Kota Kediri dengan *Brainstorming* kepada *audience* yang dianggap memiliki kemampuan untuk

Strategi Pemasaran Produk Indosat M3 di Kota Kediri  
Berdasarkan Analisis SWOT

mengisi kuesioner serta mengetahui tingkat kepentingan untuk pembobotan dan rating penilaian terhadap lingkungan internal maupun eksternal sebagai berikut :

1. Top Manager : 1 orang
2. Line Manager : 4 orang
3. Staff Pemasaran : 10 Orang

**PEMBAHASAN**

**Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal**

Sebelum masuk ke dalam tahapan pencetusan posisi pasar produk Indosat M3 smart melalui matriks analisis SWOT, maka guna mengetahui lingkungan yang dihadapi oleh produk Indosat M3 Smart akan dilakukan pengukuran lingkungan internal dan eksternal melalui matriks IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*) dan EFAS (*External Factors Analysis Summary*). Lebih lanjut gambaran matrik IFAS dan EFAS Indosat M3 Smart adalah sebagai berikut:

**Tabel 2. Matrik IFAS**

Faktor Kekuatan	Bobot	Rating	Skor
1 Loyalitas pelanggan	0.05	3.20	0.16
2 Kemampuan inovasi	0.06	3.73	0.22
3 Kemampuan memproduksi produk berkualitas	0.06	2.73	0.16
4 Kemampuan respon pasar	0.06	3.40	0.20
5 Perbaikan layanan pelanggan	0.06	2.33	0.13
6 Kerja sama jangka panjang dengan perusahaan lain	0.03	3.80	0.12
7 Kerjasama dengan penyelenggara VOIP	0.04	2.67	0.12
8 Investasi pengembangan perangkat pendukung	0.05	3.80	0.19
9 Kemudahan nama merk	0.05	3.80	0.19
10 Kemampuan sebagai trendsetter	0.05	2.07	0.11
11 Konsistensi periklanan	0.04	2.13	0.08
<b>Faktor Kelemahan</b>			
1 Pola distribusi pemasaran	0.05	2.13	0.10
2 Penentuan pasar sasaran yang realibel	0.03	2.07	0.07
3 Pendetang baru	0.03	1.93	0.06
4 Penentuan pola pemasaran	0.04	2.20	0.09
5 Standard pelayanan yang diterapkan	0.05	3.73	0.17
6 Kompensasi kegagalan pelayanan	0.05	3.00	0.14
7 Kemampuan kerja karyawan	0.05	3.00	0.15
8 Tenaga penjual diarahkan dengan baik	0.05	4.00	0.21
9 Usaha proteksi pelanggan	0.05	2.20	0.10
10 Coverage terbatas	0.05	4.00	0.20
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.99</b>

Sumber : Data diolah

Mengacu pada penggambaran lingkungan internal pada produk Indosat M3 Smart dapat dilihat bahwa pada dasarnya produk yang dimiliki oleh IM3 tersebut memiliki nilai yang cukup tinggi yakni diatas nilai tengah 2. Hal ini mengisyaratkan bahwa Indosat M3 Smart memiliki potensi untuk terus berkembang dengan cepat dengan serapan pasar yang diharapkan juga terus meningkat mengingat jumlah usia muda

yang menjadi segmen utama Indosat M3 Smart ini merupakan kelompok usia yang paling besar jumlahnya di Indonesia.

Setelah memberikan gambaran tentang lingkungan internal yang dimiliki oleh Indosat M3 Smart di Kota Kediri, maka tahapan berikutnya akan diberikan gambaran tentang lingkungan eksternal yang dihadapi oleh Indosat M3 Smart di Kota Kediri melalui matriks EFAS sebagian berikut:

**Tabel 3. Matrik IFAS**

Faktor Peluang	Bobot	Rating	Skor
1 Peluang pasar yang besar	0.11	2.40	0.26
2 Demografi pasar	0.10	4.00	0.38
3 Pertumbuhan potensi	0.10	2.53	0.25
4 Pengembangan lini produk	0.09	3.67	0.34
5 Peraturan telekomunikasi nasional	0.08	2.20	0.18
<b>Faktor Ancaman</b>			
1 Asosiasi pekerjaan	0.08	2.53	0.20
2 Pasar bebas	0.08	2.73	0.23
3 Aktivitas pesaing	0.10	2.00	0.19
4 Resiko kegagalan bisnis	0.07	3.47	0.24
5 Turunnya daya beli	0.09	2.00	0.17
6 Perubahan pasar sasaran	0.10	2.60	0.28
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.73</b>

Sumber : data diolah

**Analisis Matrik SWOT**

Dari kegiatan analisa yang dilakukan dengan jalan menggabungkan jawaban responden pada atribut-atribut kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman dalam evaluasi pelaksanaan dengan pembobotannya diperoleh hasil pada tabel-tabel analisa bobot dan rating sebagaimana terdapat pada tabel 5.7, 5.8, dan 5.9, dan 5.10.

Berdasarkan hasil-hasil yang didapat dari analisis interna; dan eksternal seperti dituliskan diatas, hasilnya dapat dirangkum sebagai berikut:

1. Skor Total Kekuatan 3,051
2. Skor Total Kelemahan -2,913
3. Skor Total Peluang 2,963
4. Skor Total Ancaman -2,514

Dari hasil perhitungan di atas, di dalam perhitungan strateginya memerlukan penegasan dari adanya posisi dalam salib sumbu yaitu antara kekuatan dan kelemahan, maupun peluang dan ancaman yang kesemuanya digambarkan dalam garis-garis positif dan negatif. Hal ini mengakibatkan, skor total kekuatan tetap 3,05, skor total kelemahan menjadi -2,913 sedangkan skor total peluang 2,963, dan skor total ancaman menjadi -2,514.

Berkaitan dengan perhitungan yang mendasarkan pada jenis pertanyaan dan scoring yang bersifat positif, maka hasil skor yang telah didapat tersebut perlu dilakukan interpolasi untuk mendapatkan nilai yang tepat dan perhitungan hasil interpolasi tersebut adalah sebagai berikut :

1. Skor Total Kelemahan  $-2,913 - 4 = -1,087$
2. Skor Total Ancaman  $-2,514 - 4 = -1,486$
3. Skor Total Kekuatan  $3,051 - 1,087 = 1,964$
4. Skor Total Peluang  $2,963 - 1,486 = 1,477$

Mendasarkan pada hasil perhitungan interpolasi pada masing-masing dimensi SWOT, maka didapat hasil skor total dimensi kelemahan adalah  $-1,087$  skor total dimensi ancaman adalah  $1,486$  skor total dimensi kekuatan adalah sebesar  $1,964$  dan skor total dimensi peluang adalah sebesar  $1,477$ .

**Tabel 4.** Analisis Pembobotan Faktor Kekuatan

Faktor Strategi	Penentuan Pembobotan		Penentuan Rating		Skor
	Jumlah	Bobot	Jumlah	Rating	
Loyalitas pelanggan	47	0.090	48	3.200	0.288
Kemampuan inovasi	56	0.107	56	3.733	0.400
Kemampuan memproduksi produk berkualitas	56	0.107	41	2.733	0.293
Kemampuan respon pasar	56	0.107	51	3.400	0.364
Perbaikan layanan pelanggan	54	0.103	35	2.333	0.241
Kerjasama jangka panjang dgn perusahaan lain	30	0.057	57	3.800	0.218
Kerjasama dengan penyelenggara VOIP	42	0.080	40	2.667	0.214
Investasi pengembangan perangkat pendukung	48	0.092	57	3.800	0.349
Kemudahan nama merk	47	0.090	57	3.800	0.341
Kemampuan sebagai trendsetter	49	0.094	31	2.067	0.194
Konsistensi periklanan	38	0.07	31	2.067	0.150
			<b>TOTAL</b>		<b>3.051</b>

Sumber : Data diolah

**Tabel 5.** Analisis Pembobotan Faktor Kelemahan

Faktor Strategi	Penentuan Pembobotan		Penentuan Rating		Skor
	Jumlah	Bobot	Jumlah	Bobot	
Pola distribusi pemasaran	-32	0.109	46	-2.133	-0.232
Penentuan pasar sasaran yang realibel	-31	0.078	33	-2.067	-0.161
Pendatang baru	-29	0.069	29	-1.933	-0.133
Penentuan pola pemasaran	-33	0.092	39	-2.200	-0.203
Standard pelayanan yang diterapkan	-56	0.104	44	-3.733	-0.388
Kompensasi kegagalan pelayanan	-45	0.106	45	-3.000	-0.319
Kemampuan kerja karyawan	-45	0.109	46	-3.000	-0.326
Tenaga penjual diarahkan dengan baik	-60	0.118	50	-4.000	-0.473
Usaha proteksi pelanggan	-33	0.102	43	-2.200	-0.224
Coverage terbatas	-60	0.113	48	-4.000	-0.454
			<b>TOTAL</b>		<b>-2.913</b>

Sumber : Data diolah

**Tabel 6.** Analisis Pembobotan Faktor Kelemahan

Faktor Strategis	Penentuan Pembobotan		Penentuan Rating		Skor
	Jumlah	Bobot	Jumlah	Rating	
Peluang pasar yang besar	53	0.226	36	2.400	0.542
Demografi pasar sasaran	47	0.200	60	4.000	0.8
Pertumbuhan potensi pasar	49	0.209	38	2.533	0.529
Pengembangan lini produk	46	0.196	55	3.667	0.719
Peraturan telekomunikasi nasional	40	0.170	33	2.200	0.374
			<b>TOTAL</b>		<b>2.963</b>

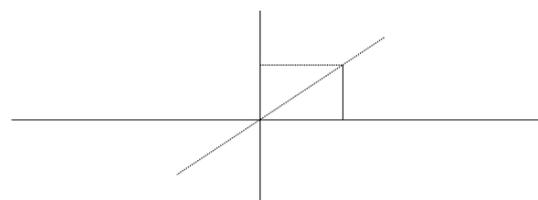
Sumber : Data diolah

**Tabel 7.** Analisis Pembobotan Faktor Ancaman

Faktor Strategis	Penentuan Pembobotan		Penentuan Rating		Skor
	Jumlah	Bobot	Jumlah	Rating	
Asosiasi pekerjaan	39	0.151	-38	-2.533	-0.382
Pasar bebas	41	0.159	-41	-2.733	-0.435
Aktivitas pesaing	47	0.182	-30	-2.000	-0.364
Resiko kegagalan bisnis	34	0.132	-52	-3.467	-0.458
Turunnya daya beli	43	0.167	-30	-2.000	-0.334
Perubahan pasar sasaran	54	0.209	-39	-2.600	-0.543
			<b>TOTAL</b>		<b>-2.514</b>

Sumber : Data diolah

Dari analisis tersebut diatas bahwasannya faktor kekuatan lebih besar dari faktor kelemahan dan pengaruh dari faktor peluang lebih besar dari faktor ancaman. Oleh karena itu posisi Indosat M3 Smart berada pada kuadran 1 yang berarti pada posisi pertumbuhan, dimana hal ini menunjukkan kondisi intern Indosat M3 Smart yang kuat, dengan lingkungan yang sangat mendukung.



**Gambar 1.**

Matrik SWOT Indosat M3 Smart

Setelah diketahui titik pertemuan diagonal-diagonal tersebut (X), maka posisi unit usaha diketahui pada kuadran I namun cenderung dekat pada kuadran IV sehingga perlu diadakan penyempurnaan analisis dengan menghitung luasan wilayah pada tiap-tiap kuadran. Hasil perhitungan dari masing-masing kuadran dapat digambarkan pada tabel berikut ini :

**Tabel 8.** Luasan Matrik dan Prioritas strategi

Luasan Matrik dan Prioritas astrategi				
Kuadran	Posisi titik	Luas matrik	Ranking	Prioritas Strategi
I	(2.96 ; 3.05)	9.020	1	Growth
II	(-2.91 ; 2.96)	-8.614	2	Stabilitas
III	(-2.91 ; -2.51)	7.279	4	Bertahan
IV	(3.05 ; -2.51)	-7.656	3	Diversifikasi

Sumber : Data diolah

Dari pengolahan data untuk mengetahui luas matrik dan prioritas strategi pada tabel 5.5, maka diperoleh hasil luas matrik terbesar pada kuadran I dengan luas matrik 9.020, namun perlu diperhatikan juga bahwa luas matrik pada kuadran II juga memiliki luas matrik yang cukup diperhitungkan yaitu 8.614. uraian mengenai posisi ranking luas matrik kuadran pada tabel 7 antara lain :

1. Ranking ke 1: Pada kudran ke I dengan luas matrik 9.020
2. Ranking ke 2: Pada kuadran II dengan luas matrik 8.614
3. Ranking ke 3: Pada kudran IV dengan luas matrik 7.656
4. Ranking ke 4: Pada kuadran III dengan luas matrik 7.279

Untuk melengkapi analisis SWOT ini haruslah ranking-ranking yang didapat oleh masing-masing kuadran dikonversikan ke dalam rumusan matrik SWOT, dimana dalam rumusan matrik SWOT terdapat empat strategi utama yaitu sebagai berikut :

1. Strategi SO (Strength and Opportunities) pada kuadran I
2. Stategi WO (Weakness and Opportunities) pada kuadran II
3. Strategi WT (Weakness and Strength) pada kuadran III
4. Strategi ST (Strength and Treath) pada kuadran IV

Dalam analisis ini, produk Indosat M3 berada pada posisi kuadran (1,964 ; 1,477) sehingga strategi yang relatif bagus diterapkan adalah strategi SO (Strength and Opportunities) tetapi mengenai kuadran II yang memiliki ranking kedua harus juga dipertimbangkan pula mengenai strategi lain yang sesuai dengan tuntutan persaingan.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Beberapa kesimpulan yang diperoleh dari pengolahan data kuesioner serta melakukan berbagai analisis terhadap masing-masing dimensi kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang adalah sebuah kesimpulan yang komprehensif terhadap perubahan dan perbaikan strategi pemasaran produk Indosat M3 Smart di Kota Kediri. Analisis ini merupakan analisis yang memadukan kekuatan di dalam perusahaan serta memantau peluang yang ada di luar perusahaan.

Dari hasil analisa SWOT yang terdiri dari lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) serta lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) didapatkan total skor setelah diinterpolasi sebagai berikut :

1. Skor Total Kelemahan -1,087
2. Skor Total Ancaman -1,486
3. Skor Total Kekuatan 1,964
4. Skor Total Peluang 1,477

Mengacu pada angka skor diatas, maka diperoleh pemahaman bahwa posisi perusahaan berada dalam keadaan yang sedang tumbuh sehingga strategi yang paling tepat untuk diformulasikan adalah strategi investasi dengan mengedepankan strategi distribusi dan harga. Penekanan tersebut mendasarkan pada pertimbangan bahwa produk Indosat M3 Smart sebagai pendatang baru pada produk layanan seluler harus secara agresif melakukan kegiatan penetrasi pasar, dengan pertimbangan bahwa saat ini sudah ada market leader pada jenis layanan tersebut. Strategi harga diperlukan karena konsumen young@heart yang menjadi target market Indosat M3 Smart amat rentan dengan perubahan harga dan harga menjadi pertimbangan utama dalam pemilihan konsumsinya.

### Saran

Dengan mengacu pada kesimpulan yang telah dijelaskan diatas, maka dapat diberikan beberapa saran sebagai berikut :

1. Bekerjasama dengan pihak perbankan seperti BCA dan Bank Mandiri sebagai

bank yang cukup besar dan bonafit di Indonesia. Upaya ini dilaksanakan mengingat dengan melakukan kerjasama bersama pihak perbankan akan memberi kemudahan bagi para konsumen untuk menjangkau produk IM3 Smart tanpa mengalami kesulitan dalam melakukan pembayaran pulsa layanan yang lain.

2. Dengan mengembangkan system outlet yang diletakkan pada lokasi-lokasi yang strategis seperti di pusat perbelanjaan dan perkantoran. Langkah ini dibutuhkan mengingat konsumen akan dapat dengan mudah mendapatkan produk-produk IM3 Smart serta akan mampu meningkatkan awareness dari para konsumennya karena seringnya melihat produk IM3 Smart terpasang di berbagai lokasi strategis.
3. promosi langsung kepada pelanggan dan calon pelanggan dimana hal ini dibutuhkan mengingat aktifitas promosi yang dilaksanakan akan membentuk konsumen dalam mengidentifikasi produk IM3 Smart dan mengurangi aktifitas pemilihan konsumen disbanding produk pesaing.
4. Aktif di kegiatan-kegiatan yang bersifat promosi dengan cara memberikan souvenir dan voucher. Upaya pemberian souvenirs dan voucher terkait dengan produk IM3 Smart yang relative baru sehingga membutuhkan upaya yang kuat untuk mengintroduksi produk tersebut akan dapat dengan cepat dikenal oleh konsumen.
5. Pemberian insentif kepada dealer sebesar Rp. 5000 setiap penjualan satu buah kartu. Hal ini perlu dilakukan guna meningkatkan penjualan pada tingkat outlet sehingga pangsa pasar IM3 Smart dapat langsung ditingkatkan.

#### DAFTAR PUSTAKA

AAker, David.A., 1999. *Strategic Marketing Management*, New York, John Willey & Sons, Inc.

Agustinus Suwandi, Cahyono, 1996. *Pemasaran dan Manajemen Strategi*,

Edisi Perdana, Penerbit Erlangga, Jakarta.

- Bambang Setiadi, 2000. *Manajemen Strategi Dalam Bisnis*, Edisi Perdana, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Cahyono, Tri, Bambang, 1996. *Manajemen Strategi*, Edisi Pertama, Penerbit IPWI, Jakarta.
- Corey, Gerald. 2009. *Theory and Practice Of Counseling and Psychotherapy*. 8th ed. Thomson Brooks/Cole, The Thompson Corporation. United States Of America
- Corey, Gerald. 2013. *Teori dan Praktek Konseling & Psikoterapi* cetakan 7. Bandung: Refika Aditama
- Dolan, RJ.. 2001. *Strategic Marketing Management*, Boston, Massachusetts :Harvard`Business School Publica tions.
- Gronroos, 1998, *A service Quality Model and Its Marketing*, vol 18 no 4.
- Harnaningsih, Dewi, 2008. *Penggunaan Analisis SWOT Untuk Merencanakan Strategi Perusahaan Yang Akan Datang: Studi Kasus di PT. Barata Indonesia Kota Kediri*, Pasca Sarjana, Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga, Kota Kediri.
- Jauch, Lawrence R, and Glueck William F., 1998. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*, Edisi Ketiga, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Kotler, Philip, 2014. *Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi, dan Kontrol*, Surabaya: Perdana Printing Arts
- Kotler, Philip dan Armstrong, 2008. *Manajemen Pemasaran*. Edisi 13. Jakarta: Erlangga.
- Maholtra, Naresh K., 2006. *Riset Pemasaran Pendekatan Terapan*, Edisi Keempat, Jilid 2, PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Minzberg, Hans. J., 1995. *Marketing Cases*, Harvard Business Review, January – February, p.10-15.
- Pearce Li, John A, and Robinson Richard B. jr, 1997. *Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi dan*

- Pengendalian*, Penerbit Binarupa Aksara, Jakarta.
- Peter dan Olson, 2000. *Manajemen Pemasaran*, Edisi Pertama, Penerbit Ganesa, Bandung.
- Potter, Michael, 2011. *Strategi Bersaing*, Edisi Kelima, penerbit Erlangga, Jakarta.
- Porter, Michael E, 1994. *Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Yang Unggul*, Edisi Pertama, Penerbit Binarupa Aksara, Jakarta.
- Rangkuti, Freddy, 2013, *Analisis SWOT Teknik Membelah Kasus Bisnis*, Cetakan Kelima, Penerbit Gramedia Jakarta.
- Ries, AL, 1996. *Fokus*, Diterjemahkan oleh Hermawan Kertajaya, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Siagian Sondang P., 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Sutanto, Herry, 1999. *Manajemen Strategi*, Edisi Pertama, Penerbit AIMI, Jakarta.
- Suwarsono, 1996. *Manajemen Strategi: Konsep dan Kasus*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, YKPN, Yogyakarta.
- Tjiptono, Fandy, 2015. *Strategi Pemasaran*, Edisi Pertama, Penerbit ANDI, Yogyakarta.
- Tjiptono, Fandy, dan Diana Anastasia, 2015. *Prinsip & Dinamika Pemasaran*, Cetakan Pertama, Penerbit J&J Learning, Yogyakarta.
- Walker, Denis, 1997. *Mendahulukan Pelanggan: Strategi Untuk Memberikan Pelayanan Bermutu*, Edisi Pertama, Penerbit Binarupa Aksara, Jakarta.
- Yikna, Lina, 2001. *Analisis Strategi Pemasaran Dalam Upaya Pengembangan Usaha Jasa Supplier Tetap Pada PT. Freeport Indonesia*, Program Magister Manajemen, STIE ABI, Kota Kediri.