



ANALISIS SWOT PENENTUAN STRATEGI PEMASARAN LAYANAN INDOSAT *LEASED LINE* DI SURABAYA

Justinus H Kaseger¹, Pompong B Setiadi², Sri Rahayu³

STIE Mahardhika Surabaya, Jl Raya Menanggal No 42 A Dukuh Menanggal Surabaya¹²³

Email: yustinushay@gmail.com

Abstract

Telecommunications has become one of the basic needs for humans, especially the people of Indonesia. The purpose of this research is to find the SWOT factors in the company and find the right marketing strategy for the company. The analytical technique used is a descriptive analysis technique, which is a data processing analysis technique by describing a situation in depth so that an overview or conclusion is obtained about the situation in question. From the research results, the following conclusions can be drawn: 1. Strengths: The quality of Leased Line products is still considered good. 2. Weaknesses: Production costs incurred by PT. Indosat to launch Leased Line Products is very big. 3. Opportunities: continue to study Leased Line competitors by exploiting competitors' weaknesses and 4. Threats: The economic crisis resulted in increased production costs

Keywords: SWOT, Marketing Strategy, Service

PENDAHULUAN

Globalisasi memberikan sejumlah tantangan terkait dengan manajemen sumber daya manusia (SDM). [1] Telekomunikasi telah menjadi salah satu kebutuhan yang mendasar bagi manusia, khususnya masyarakat Indonesia. Kebutuhan untuk tetap menjaga keterhubungan antara individu yang satu dengan individu yang lain meskipun terpisah oleh jarak yang sangat jauh sudah tidak dapat dipungkiri lagi. Hal ini terjadi karena telekomunikasi merupakan solusi dari cara berkomunikasi manusia tanpa terhalang oleh jarak dan waktu dan dengan biaya yang lebih murah. Telekomunikasi kemudian menjadi penting karena pada perkembangannya telekomunikasi tidak hanya menjadi cara baru berkomunikasi, lebih jauh lagi telekomunikasi juga telah mendukung kegiatan perekonomian dan oleh beberapa orang telah dijadikan sebagai sumber penghidupan.

Indonesia merupakan negara yang berdaulat, tujuan nasional negara Indonesia adalah menciptakan masyarakat adil dan makmur. Pemerintah Indonesia berusaha melakukan pembangunan pada semua aspek kehidupan, baik pembangunan fisik, moral ataupun mental. Dalam upaya pembangunan tersebut pemerintah membutuhkan biaya yang sangat besar. [2] Perkembangan teknologi di bidang informasi dan telekomunikasi akhir – akhir ini sangat pesat, khususnya di bidang telekomunikasi. Hal ini sesuai dengan tuntutan kebutuhan masyarakat akan pentingnya informasi dan

telekomunikasi. Dalam perkembangannya, telekomunikasi yang dikenal kini tidak lagi hanya telekomunikasi suara atau telepon, tetapi telah merambah ke cara bertelekomunikasi baru yang disebut dengan telekomunikasi data. Komunikasi data seperti akses internet, televisi berbayar, atau *Video Conference* merupakan beberapa contoh dari bentuk komunikasi data yang telah ada yang merupakan pengaruh dari perkembangan teknologi informasi dan telekomunikasi tersebut. Untuk memenuhi kebutuhan masyarakat akan layanan komunikasi data, maka pemerintah melimpahkan wewenangnya dalam penyelenggaraan telekomunikasi kepada badan hukum lain, baik milik pemerintah maupun milik swasta.

Pentingnya telekomunikasi untuk mendukung kegiatan perekonomian masyarakat membuat bisnis telekomunikasi, khususnya komunikasi data menjadi lahan bisnis yang sangat menggiurkan dan memiliki prospek yang sangat cerah. Pada masa mendatang usaha komunikasi data akan meraup keuntungan yang sangat besar. Tidaklah mengherankan apabila muncul prediksi bahwa pasar komunikasi data akan tumbuh pesat dengan nilai bisnis mencapai Rp. 14,9 triliun pada tahun 2011. Hal ini diindikasikan dengan mulai maraknya pengusaha yang bergerak di bidang penyediaan jasa telekomunikasi yang melebarkan bidang usahanya pada penyelenggaraan layanan komunikasi data. Bahkan dengan dimulainya privatisasi

dalam penyelenggaraan telekomunikasi di Indonesia kini bermunculan para pemain baru yang memfokuskan usahanya pada penyelenggaraan komunikasi data.

PT. Indosat merupakan salah satu perusahaan yang memfokuskan usahanya di bidang penyelenggaraan telekomunikasi. Salah satu layanan yang ditawarkan oleh Indosat adalah *Leased Line Access Service* yang peruntukannya adalah untuk akses internet bagi para pelanggannya. Melihat pada pelayanan yang diberikan oleh Indosat, menunjukkan bahwa Indosat adalah salah satu pemeran di dalam usaha komunikasi data di Indonesia. Pasar komunikasi data terutama akses internet yang sangat menjanjikan di Indonesia kemudian mendasari Indosat dalam menjalankan roda bisnisnya. Selain itu, juga karena penyelenggara internet akses sangat dibutuhkan masyarakat. Tidak hanya bagi sebuah badan usaha tetapi juga bagi pengguna perseorangan layanan internet akses tersebut tentunya akan mendukung kebutuhan informasi untuk digunakan tanpa batasan dengan layanan akses pita lebar (*Broadband Access*) melalui sirkuit sewa (*Leased Line*).

Untuk mempertahankan dan mengembangkan pasar Indosat *Leased Line*, Indosat secara head to head mendapatkan beragam tantangan dari tiga operator besar yaitu Telkom, Icon Plus dan XL. Untuk lebih bisa menciptakan inovasi strategi-strategi, banyak alternatif pilihan langkah yang bisa diambil, diantaranya mengembangkan ide-ide kreatif dengan menggunakan bantuan metode analisa SWOT. SWOT analysis merupakan analisa kondisi internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) perusahaan, guna mendapatkan dan menemukan ide-ide strategis dan taktis sebagai arahan penentuan dan pengambilan kebijakan-kebijakan strategis. Adapun tujuan penelitian adalah menemukan faktor – faktor SWOT dalam perusahaan tersebut dan Menemukan Strategi Pemasaran yang tepat bagi perusahaan.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian Pemasaran

Menurut Amstrong, (2018) pemasaran adalah Suatu proses sosial dan manajerial dengan mana individu atau kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan cara menciptakan serta mempertukarkan produk dan nilai dengan pihak lain. Pemasaran adalah kegiatan–kegiatan dalam menentukan harga, promosi, dan distribusi barang dan jasa guna memenuhi kebutuhan pasar.

Bauran Pemasaran

Pengertian bauran pemasaran adalah seperangkat alat pemasaran yang digunakan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan dalam target pasar [4]

Bauran pemasaran atau *marketing mix* adalah kombinasi kegiatan inti dari sistem pemasaran, yang mana kegiatan atau variabel tersebut dapat dikendalikan oleh pemasaran untuk mempengaruhi reaksi konsumen.[5]

Analisis Lingkungan

Menurut Jauch, R, Lawrence, William F, (2016), analisis lingkungan adalah suatu proses yang digunakan perencana strategik untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang – peluang atau ancaman terhadap perusahaan.

Analisis Lingkungan Eksternal (Peluang dan Ancaman)

Umumnya perusahaan harus mengamati kekuatan – kekuatan lingkungan makro utama (demografi, ekonomi, politik/hukum, dan sosial budaya) yang dapat mempengaruhi usaha. Dan juga terus memonitor pelaku – pelaku lingkungan mikro yang utama (pelanggan, pesaing, saluran distribusi, dan pemasok) yang akan mempengaruhi kemampuan untuk mendapatkan keuntungan di pasar tersebut.

a. Peluang

Menurut Jr, (2016) peluang merupakan situasi yang menguntungkan bagi perusahaan dalam suatu industri, dimana faktor – faktor dari peluang bisa dilihat dari pengidentifikasian segmen pasar aturan – aturan yang ada dalam suatu industri, perubahan persaingan, perubahan teknologi, dan hubungan antara pembeli dan pemasok.

b. Ancaman

Menurut Jr, (2016), ancaman adalah situasi yang tidak menguntungkan perusahaan. Masuknya pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lambat, meningkatnya kekuatan tawar menawar (*bargaining power*) dari pembeli dan pemasok, adanya teknologi atau peraturan dalam suatu industri merupakan suatu ancaman bagi perusahaan.

Analisis Lingkungan Internal (Kekuatan dan Kelemahan)

Analisis lingkungan internal merupakan suatu hal bila menemukan peluang dari lingkungan, tapi untuk berhasil menggunakan peluang tersebut harus mengevaluasi kekuatan dan kelemahan secara periodik. Dalam menganalisis kekuatan dan kelemahan jelas bahwa unit usaha yang bersangkutan tidak harus memperbaiki semua kelemahannya ataupun menggunakan semua kekuatannya.[7]

a. Kekuatan

Merupakan sumber daya, keahlian, atau keunggulan relatif terhadap pesaing yang dibutuhkan perusahaan dalam pasar.

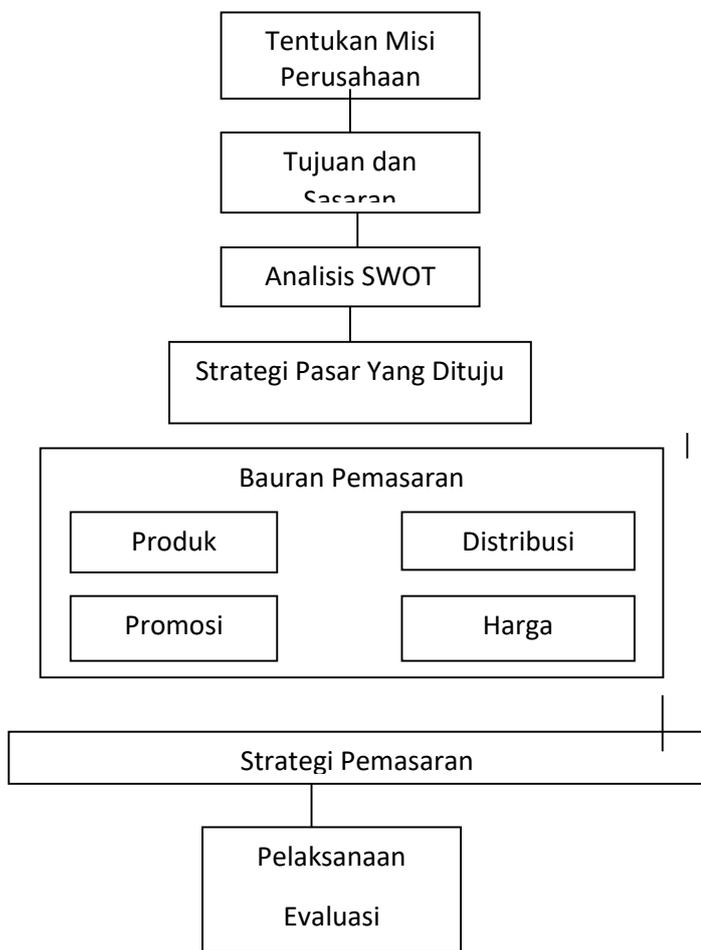
b. Kelemahan

Merupakan keterbatasan sumber daya, keahlian yang menghalangi kinerja perusahaan. Fasilitas, keuangan, kemampuan manajemen, pemasaran dan *brand image* yang terbatas merupakan sumber kelemahan perusahaan.

Analisis SWOT

Menurut Rangkuti, (2019) analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*).

Model Analisis



Gambar 1 Proses Pemasaran
 Sumber : Lamb, Jr., Charles W (2000:38)

Companies that have competence in the fields of marketing, manufacturing and innovation can make its as

a source to achieve competitive advantage (Daengs GS, et al. 2020:1419).

To find out the results of the data, the technique of data analysis is also use to test to the hypotheses put forward by the researchers, because the analysis of the data collected to determine of the effect of the independent variables on the related variables is use multiple linier statistical test. (Enny Istanti, et al, 2020:113).

The research design is a plan to determine the resources and data that will be used to be processed in order to answer the research question. (Asep Iwa Soemantri, 2020:5).

Time management skills can facilitate the implementation of the work and plans outlined. (Rina Dewi, et al. 2020:14)

Standard of the company demands regarding the results or output produced are intended to develop the company. (Istanti, Enny, 2021:560).

Saat mengumpulkan sumber data, peneliti mengumpulkan sumber data berupa data mentah. Metode survei adalah metode pengumpulan data primer dengan menggunakan pertanyaan tertulis(Kumala Dewi, Indri et all, 2022 : 29)

METODOLOGI PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Pendekatan kualitatif adalah suatu metode penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metodologi yang menyelidiki suatu fenomena sosial dan masalah manusia.

Terkait dengan penelitian dengan judul **"Penentuan Strategi Pemasaran Layanan Indosat Leased Line dengan Metode SWOT di Surabaya"**, peneliti memberikan batasan-batasan penelitian yang tujuannya agar hasil yang diharapkan didapat tidak meyimpang dari sasaran utama. Adapun batasan penelitian yang penulis maksud adalah :

1. Penulis hanya membatasi penelitian pada salah satu jasa Indosat, yaitu Leased Line.
2. Penulis membatasi pada keterlibatan operator sebagai pembanding hanya Icon Plus dan XL.

Faktor-faktor Internal Perusahaan (Kekuatan dan Kelemahan)

Faktor-faktor yang mempengaruhi kekuatan dan kelemahan perusahaan :

1. Kualitas produk
2. Kapasitas dan fasilitas produksi
3. Biaya produksi
4. Pencakupan distribusi dan penyampaian
5. Biaya distribusi

6. Keefektifan promosi dan pelayanan pelanggan
7. Riset dan Inovasi
8. Reputasi perusahaan dan kemampuan karyawan
9. Stabilitas keuangan perusahaan

Faktor-faktor Eksternal Perusahaan (Peluang dan Ancaman)

Faktor-faktor yang mempengaruhi peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan antara lain :

1. Situasi ekonomi, politik, keamanan, sosial budaya
2. Reaksi dari pesaing
3. Perkembangan teknologi dan perubahan peraturan pemerintah
4. Kekuatan tawar menawar pembeli maupun pemasok beserta perolehan kebutuhan bahan baku.
5. Perubahan selera konsumen dan tingkat pertumbuhan pasar

Teknik Analisis

Teknik analisis yang digunakan merupakan teknik analisis deskriptif yaitu suatu teknik analisis pengolahan data dengan cara menguraikan suatu keadaan secara mendalam sehingga diperoleh suatu gambaran atau kesimpulan mengenai keadaan yang dimaksud. Pendekatan analisis ini didasarkan pada variabel SWOT yang tidak bisa diukur secara tepat, sehingga dikembangkan berdasarkan landasan teori yang dipercayai kebenarannya oleh para ahli dibidangnya. Menurut Fred R. David (1995:145) dalam melakukan analisis SWOT menggunakan metode *Internal External Matrix* (IE Matrix) diperlukan perhitungan dari :

Internal Factor Evaluation Matrix (IFE)

Matrix IFE merupakan alat perumusan strategi yang meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam berbagai bidang fungsional dari suatu usaha, dan matrix ini juga memberikan dasar untuk mengenali dan mengevaluasi hubungan di antara bidang – bidang ini.

External Factor Evaluation Matrix (EFE)

Matrix EFE membuat ahli strategi meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan persaingan.

Dari ringkasan faktor-faktor IFE dan EFE yang ada dan telah diketahui total nilai tertimbang, perusahaan, khususnya manajer pemasaran dapat memformulasikan strategi untuk menjawab pertanyaan :

1. Kemana sesungguhnya perusahaan akan diarahkan ?

2. Ke arah mana sekarang ini perusahaan bergerak ?
3. Faktor-faktor lingkungan apa yang paling penting dan dominan serta signifikan terhadap situasi perusahaan saat ini ?
4. Apa saja yang dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuannya secara lebih efektif di masa yang akan datang ?

Segmentasi, target, dan posisi pasar

PT. Indosat, Tbk sebagai salah satu pelaku bisnis telekomunikasi di tanah air dengan penguasaan pasar nomor dua setelah Telkom, mempunyai komitmen untuk menjadi salah satu penyedia layanan telekomunikasi suara dan data yang handal bukan hanya dari pelayanan tapi juga inovasi-inovasi produk. Semua itu dicapai melalui penerapan program dan strategi pemasaran yang tepat sesuai dengan segmentasi, target, dan positioning yang telah ditentukan.

Khusus untuk produk *Leased Line* untuk wilayah Surabaya, Indosat mencoba membidik segmen kalangan bisnis Menengah Atas (Office dan Pabrik,). Dengan target konsumen yang menggunakan jaringan data dalam bisnisnya , Indosat memposisikan *Leased Line* bukan hanya sebagai alat atau media komunikasi, namun sebagai media Online yang bisa digunakan untuk membantu peningkatan produktivitas kerja individu dan perusahaan. Hal ini dibuktikan dengan adanya fitur-fitur yang dikembangkan oleh Indosat sebagai salah satu penunjang *Leased Line* yaitu TV Link, Video Conference , yang merupakan salah satu fitur bagi para pelaku bisnis.

Analisis Pesaing

PT. Telkom selaku pemain nomor satu dalam bisnis *Leased Line* dan PT. Excelcomindo Pratama dan Icon Plus merupakan pesaing utama bagi PT. Indosat, Tbk, dalam hal pengembangan produk, layanan, dan pemasaran jasa *Leased Line*. Didukung dengan coverage yang sangat luas dan kemampuan jaringan serta inovasi-inovasi dalam hal pelayanan dan merupakan satu – satunya BUMN bidang Telekomunikasi, menjadikan PT. Telkom sebagai pemain bisnis yang kuat dalam pemasaran *Leased Line*, khususnya di Surabaya.

PT. Excelcomindo Pratama, yang mempunyai tekad untuk bisa menjadi operator terbesar kedua, di mana posisi kedua masih ditempati oleh Indosat, terus bertekad untuk selalu membuat langkah-langkah yang strategis dan agresif dalam hal pemasaran *Leased Line*. Salah satu contohnya adalah, selalu adanya penawaran paket yang menarik untuk pelanggan *Leased Line* dan harga yang sangat murah. Selain adanya terobosan dalam program-program yang sifatnya menguntungkan

bagi para pebisnis, semua pelanggan *Leased Line* XL bisa menikmati layanan *Leased Line* XL

PT. Icon Plus, yang merupakan anak perusahaan dari PLN yang juga mengembangkan jaringan data *Leased Line*, Icon Plus sudah mempunyai jaringan sendiri untuk kabel FO nya, dan menyewakan kepada beberapa operator besar juga. Dengan adanya Icon Plus ini, PT. Indosat mendapatkan tambahan pesaing lagi untuk bisnis *Leased Line* nya. Icon Plus mempunyai jaringan FO yang menghubungkan Jawa dengan Bali. Dari sini Icon Plus mempunyai nilai lebih juga dari para Konsumen pengguna Data Jaringan.

Bukan berarti kegiatan para pesaing ini dianggap tidak penting, tapi perlu mendapat perhatian khusus dari pihak manajemen PT. Indosat untuk terus mengkaji dan mempelajari segala tindakan baik yang akan dilakukan maupun yang sudah dilakukan oleh pesaing. Untuk itu perlu memperkuat jaringan distribusi dan melakukan promosi penjualan secara maksimal sebisa mungkin lebih baik dari pesaing. Sehingga diharapkan *Leased Line* terus mendapat respon positif dari konsumen. Menangani keluhan dari konsumen mengenai produk ini juga harus menjadi prioritas utama agar pelayanan yang diberikan bisa lebih maksimal. Bagaimana kepuasan konsumen menjadi prioritas utama dalam setiap penjualan dan pelayanan suatu produk.

4 HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis SWOT

Kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan harus terus dikembangkan dan kelemahan yang ada harus ditekan sekecil mungkin. Begitu juga dengan lingkungan eksternal, peluang – peluang yang ada di manfaatkan untuk mengembangkan perusahaan, sedangkan ancaman yang ada berusaha dihindari.

Dari hasil penelitian yang dilakukan melalui wawancara, observasi, dokumentasi, dan penyebaran kuisioner dengan para pengambil keputusan di PT. Indosat, diketahui kekuatan dan kelemahan internal, serta ancaman dan peluang yang dihadapi oleh perusahaan.

Berdasar fenomena di atas, Indosat berusaha untuk terus selalu up date informasi akan kebutuhan konsumen sebagai end user dari layanan *Leased Line* dengan melakukan berbagai upaya strategis yang tepat melalui berbagai analisa dan penelitian, salah satunya melalui analisa SWOT.

Kekuatan

Kekuatan Perusahaan merupakan elemen manajemen yang sepenuhnya ada dalam kendali manajemen. Secara singkat *Leased Line* PT. Indosat, tbk mempunyai kekuatan internal antara lain :

1. Kualitas Produk
2. Penetapan Harga
3. Pencakupan Distribusi
4. Jangkauan / Coverage
5. Pelayanan terhadap pelanggan dan Keefektifan promosi
6. Reputasi Perusahaan
7. Riset dan Inovasi
8. Stabilitas keuangan perusahaan

Kelemahan

Disamping faktor kekuatan yang dimiliki produk *Leased Line*, juga memiliki kelemahan yang harus diatasi. Kelemahan yang mempengaruhi produk *Leased Line* antara lain :

1. Biaya Produksi
2. Kurangnya alat penunjang penjualan jasa *Leased Line*.
3. Saluran distribusi/channel/agent Indosat *Leased Line*

Peluang

Peluang perusahaan berikut ini bisa dioptimalkan oleh perusahaan untuk meningkatkan penjualan dan pencapaian Revenue perusahaan yang terus meningkat:

- a. Reaksi dari pesaing
- b. Perkembangan Teknologi Baru dan Perubahan Peraturan Pemerintah
- c. Kekuatan tawar – menawar dari pelanggan dan pemasok serta kebutuhan perolehan bahan baku
- d. Perubahan selera konsumen dan Tingkat Pertumbuhan Pasar

Ancaman

1. Krisis Ekonomi
2. Perubahan Politik, Keamanan dan social budaya

Matrik IFE & EFE

Setelah dilakukan analisis SWOT melalui Wawancara, observasi, dokumentasi, dan diperkuat oleh penyebaran kuisioner yang dilakukan oleh peneliti, maka dapat diketahui faktor – faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman untuk produk *Leased Line*. Kemudian masing – masing faktor tersebut diberikan bobot dan rating oleh pihak manajemen perusahaan.

Dari pemberian bobot dan nilai tersebut selanjutnya data diolah oleh peneliti untuk dapat diketahui besarnya pengaruh lingkungan internal yaitu kekuatan dan kelemahan serta besarnya pengaruh lingkungan eksternal yaitu peluang dan ancaman melalui *Internal Factors Evaluation* (IFE) dan *External Factors Evaluations* (EFE).

Adapun kelima manager yang menjadi responden dalam penelitian ini yaitu :

- a. Manager Direct Sales Cabang Surabaya
- b. Kepala Cabang Surabaya
- c. Manager Direct Sales Regional East Java Bali Nusra
- d. Human Resources Departement Manager (HRDM)
- e. Financial Manager (FM)

Kelima manager ini yang menjadi "Key Person" untuk menentukan bobot dan nilai (rating) dari kekuatan dan kelemahan PT. Indosat beserta peluang dan ancaman yang dihadapi.

Internal External Matrix (IE Matrix).

Setelah melakukan analisis dengan metode *Internal Factors Evaluation* (IFE) dan *External Factors Evaluation* (EFE), diketahui bahwa total skor tertimbang untuk *factor internal* sebesar **2,6** dan total skor tertimbang untuk *external* sebesar **2,5**. Kedua total skor tertimbang tersebut bila dimasukkan kedalam Internal External Matrix, maka kondisi produk *Leased Line* dalam Internal External Matrix adalah sebagai berikut :

Dari hasil analisis dengan menggunakan IE Matrix diketahui kondisi produk berada pada sel V, dengan demikian strategi yang harus diterapkan adalah strategi *Hold & Maintain* (Pertahankan dan Pelihara). Dimana strategi ini terdiri dari strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk disebut juga strategi insentif, karena semuanya memerlukan usaha insentif untuk memperbaiki posisi bersaing perusahaan dengan produk yang ada.

Pembahasan

Setelah dilakukan analisis dengan menggunakan IE Matrix diketahui kondisi produk *Leased Line* berada pada sel V dengan demikian strategi yang harus diterapkan adalah strategi *Hold & Maintain* (Pertahankan dan Pelihara). Strategi ini terdiri dari strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk, disebut juga strategi insentif, karena semuanya memerlukan usaha insentif untuk memperbaiki posisi bersaing perusahaan dengan produk yang ada.

Lingkungan internal dan eksternal perusahaan memiliki kondisi rata – rata terhadap industrinya, sehingga tujuan perusahaan relative lebih defensive, dalam arti menghindari kehilangan penjualan dan laba. Strategi ini dikategorikan sebagai stabilitasi perusahaan, dimana yang dilakukan perusahaan adalah tetap melayani masyarakat dengan produk, jasa, pasar, dan fungsi yang sama sesuai yang ditetapkan dalam batasan bisnisnya. Juga memfokuskan pada penambahan perbaikan pelaksanaan fungsinya. Pendekatan stabilitas bukan merupakan pendekatan yang "tidak melakukan apa-apa", atau bukan berarti sasaran tertentu

dikesampingkan, seperti pertumbuhan laba. strategi yang biasa dipergunakan adalah:

Strategi Penetrasi Pasar

Berusaha meningkatkan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang sudah ada di pasar lewat usaha pemasaran yang lebih gencar. Strategi ini banyak digunakan sendiri dan dalam kombinasi dengan strategi yang lain. Penetrasi pasar termasuk penambahan jumlah dealer, menambah belanja iklan, menawarkan barang promosi penjualan ekstensif, atau menambah usaha publisitas (fred R, David, 2001:50)

Kegiatan – kegiatan pemasaran yang sudah dilaksanakan oleh PT. Indosat,tbk untuk produk *Leased Line*, tapi ada beberapa tambahan agar usaha pemasaran bisa diefektifkan, antara lain :

- a. Melaksanakan Focus Group Discussion (FGD) dengan mengundang beberapa perusahaan besar khususnya perusahaan yang berada di kawasan Industri (SIER, PIER, Maspion-Gresik, dsb)
- b. Lebih mengefektifkan iklan melalui radio dengan model "talk show" menghadirkan salah satu pelanggan eksisting untuk bicara mengenai jasa dan layanan jasa *Leased Line* yang telah digunakan (Testimoni).
- c. Penambahan tenaga sales yang kompeten di bidangnya, terutama untuk yang di daerah guna menjangkau daerah – daerah pelosok Surabaya.

Kondisi stabilitas keuangan perusahaan yang kuat memungkinkan PT. Indosat untuk menerapkan strategi tersebut.

Strategi Pengembangan Produk

Adalah strategi yang mencari peningkatan penjualan dengan memperbaiki dan memodifikasi produk atau jasa yang sudah ada. Pengembangan produk biasanya memerlukan pengeluaran yang besar untuk penelitian dan pengembangan (David, 2001:51)

Hal – hal yang berkaitan dengan strategi ini yang bisa diterapkan oleh Perusahaan dilihat dari kondisi lingkungan internal dan eksternalnya adalah :

1. Penambahan Fitur *Leased Line*, yaitu menambahkan fitur – fitur *Leased Line* terbaru yang tidak dimiliki oleh operator – operator pesaing.
2. Penggantian *package* berlangganan *Leased Line* yang lebih menarik untuk mendapatkan *image* produk yang kuat dari konsumen.

Tingkatan Strategi

Sesuai dengan *Hierarchy of Strategies*, PT. Indosat juga menerapkan strategi di tingkat korporat,

strategi di tingkat bisnis dan strategi di tingkat fungsional.

Strategi Tingkat Korporat

Strategi ini ditujukan untuk mengetahui bisnis utama perusahaan dan hal kegiatan yang harus dilakukan untuk mencapai kelangsungan hidup perusahaan. Yang menjadi bisnis utama PT. Indosat adalah SLI (Sambungan Langsung Internasional), dengan pengembangan antara lain seluler GSM dan CDMA, *I-Phone* dan *Leased Line* (MIDI). Usaha yang telah dilakukan perusahaan untuk meningkatkan mutu pelayanan dan menghadapi persaingan global adalah dengan program ISO 9001 : 2000 dan membuka website PT. Indosat, Tbk.

Tujuannya adalah meningkatkan citra perusahaan dimata masyarakat dalam dan luar negeri. Keberhasilan strategi ini harus ditunjang dengan kualitas kerja karyawan, penguasaan teknologi dan keterampilan bernegosiasi.

Strategi Tingkat Bisnis

Pada strategi ini, PT. Indosat menetapkan misi menerapkan layanan Fokus pada pelanggan. Dan produk dan jasa yang dihasilkan oleh PT. Indosat diharapkan sesuai dengan misi tersebut.

PT. Indosat memiliki satu SBU (*Strategic Business Unit*) yang terdiri dari beberapa lini dan merk produk. Dimana keberhasilannya harus ditunjang dengan pengefektifan kinerja manajer – manajer fungsional yang ada di dalamnya. Untuk mewujudkan hal tersebut, perusahaan sudah melakukan training dan seminar – seminar untuk menambah wawasan mereka.

Strategi Tingkat Fungsional

Di tingkat ini, penjelasan strategi lebih banyak mengarah pada divisi pemasaran saja. Strategi ini bertujuan untuk meningkatkan penjualan melalui peningkatan pelayanan. Kegiatan – kegiatan pemasaran yang baik sebagai jalan untuk mencapai tujuan tersebut. Tapi tidak menutup peran manajer fungsional lainnya untuk membantu kegiatan divisi pemasaran.

Strategi Pemasaran

Strategi – strategi yang dijabarkan di atas harus disesuaikan dengan :

1. Misi perusahaan yang telah ditetapkan
2. Tujuan dan sasaran perusahaan
3. Analisis SWOT
4. Target pasar yang dituju

Maka strategi pemasaran yang sebaiknya diterapkan untuk produk *Leased Line* Indosat yaitu :

1. Segmentasi & Targeting

Dalam arti PT. Indosat harus menyeleksi kembali segmen dan target pasar dari produk yang sudah ada. Dengan adanya produk *Leased Line* dari beberapa

operator pesaing, perusahaan harus mengidentifikasi segmennya dengan *Leased Line* Indosat. Jika dibiarkan terus – menerus mengakibatkan kanibalisme produk (yaitu suatu fenomena dimana penjualan suatu produk ” menggerogoti ” penjualan produk lain). Sebagai contoh, perusahaan bisa membedakan kedua produk *Leased Line* ini menjadi :

- *Leased Line* Indosat lebih di segmentasikan ke Perkantoran kalangan menengah keatas (Businessman)
- VPN untuk kalangan menengah kebawah seperti warnet dll.

Sehingga diperlukan bauran pemasaran yang berbeda untuk masing – masing produk. Misal untuk *Leased Line* Indosat diberikan package yang lebih menarik dan menguntungkan untuk menarik pelanggan agar mau berlangganan dan ini harus didukung dengan kegiatan promosi yang lebih atraktif, sehingga konsumen bisa membedakan mana produk dengan kualitas yang baik.

2. Pengembangan Produk

Leased Line pada dasarnya adalah produk dengan kualitas yang baik. Tetapi masih ada beberapa hal yang dinilai masih kurang, yaitu harga berlangganan *Leased Line* yang masih relatif mahal di Indosat yang dikeluhkan oleh para pemasar *Leased Line* dibandingkan dengan *Leased Line* pesaing. Perubahan harga disertai dengan penambahan fitur – fitur baru diharapkan mampu memperkuat *image* produk tersebut. Dan diperlukan keterangan secara mendetail mengenai manfaat dari fitur – fitur baru yang lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Pihak PT. Indosat mampu mewujudkan hal tersebut karena sudah didukung kuatnya divisi R & D dan stabilitas keuangan perusahaan. Setelah hal tersebut dilakukan harus di tambah dengan kegiatan promosi yang lebih baik.

Bauran Pemasaran

Bauran pemasaran adalah seperangkat alat pemasaran taktis yang dapat dikendalikan, yang dipadukan oleh perusahaan untuk menghasilkan respon yang diinginkan dalam pasar sasaran [9]. Unsur – unsur bauran pemasaran adalah 4P, yaitu : *Product*, *Price*, *Promotion*, dan *Place*.

1. Produk

PT. Indosat memiliki bisnis utama yaitu produk SLI (Sambungan Langsung Internasional) yang kemudian berkembang dengan memproduksi produk – produk lain, salah satunya *Leased Line* yang berasal dari Jaringan Telekomunikasi Data Indosat. Dalam penggolongan produk, *Leased Line* masuk dalam kategori golongan Data, dengan karakteristik MIDI. Produk yang dihasilkan oleh PT. Indosat ini sudah memiliki kualitas yang bagus, tetapi harus ditunjang dengan fitur – fitur yang bervariasi. Penambahan fitur –

fitur yang bervariasi ini juga menambah image produk itu sendiri.

2. Harga

Dalam menentukan kebijakan harga dibutuhkan analisis – analisis dan pertimbangan atas berbagai macam masalah, tindakan serta hubungan – hubungan antar bagian. Karena harga – harga produk *Leased Line* ini sensitif terhadap permintaan dan persaingan, maka dalam menyusun kebijakan harga perusahaan selalu memperhatikan :

- Perkembangan harga jual yang berlaku dan mendapatkan informasi dari penyalur/ distributor.
- Tingkat laba yang ditetapkan baik oleh permintaan barang di pasar maupun biaya produksi barang yang bersangkutan
- Berusaha menjual produk dengan harga yang terjangkau dengan tetap memperhatikan kualitas produk sesuai standar
- Penetapan harga juga disesuaikan dengan tingkatan saluran distribusi

3. Distribusi

Saluran pemasaran yang digunakan pada perusahaan adalah :



Sedangkan daerah – daerah pemasaran untuk wilayah Surabaya dibagi menjadi 3 bagian, meliputi :

- Surabaya Barat dan Utara
- Surabaya Pusat
- Surabaya Timur dan Selatan

Daerah – daerah tersebut dipegang oleh satu manager direct sales yang mempunyai armada sales yang terbagi 2 tim, yaitu tim 1 , meliputi area Surabaya barat dan utara dan Surabaya pusat, tim 2, meliputi area Surabaya timur dan selatan dan Surabaya pusat.

4. Promosi

Kebijakan promosi di PT. Indosat, yaitu dengan melakukan kegiatan – kegiatan seperti :

- Personal Selling*, seperti FGD (*Focus Discussion Group*) dengan mengundang Corporate – corporate besar di Surabaya dan sekitar.
- Mass Selling*, melalui iklan cetak, pamflet, brosur, dan juga melalui media massa, seperti : TV, radio dan koran.
- Promosi Penjualan*, seperti pemberian potongan harga, undian hadiah, pemberian sarana display, dan lain – lain.

Kegiatan promosi diatas dinilai masih kurang optimal, harus ditambah kegiatan – kegiatan yang lebih spesifik, antara lain :

- Membedakan karakteristik segmen untuk *Leased Line* dan Data biasa harus ditunjang dengan kegiatan promosi yang lebih spesifik.
- Promosi di radio atau media massa lebih diefektifkan, karena kedua media ini lebih mengena dibandingkan kegiatan promosi lainnya.
- Menciptakan penggunaan *Leased Line* yang lebih sering dengan memberikan alternatif pilihan seperti point reward kepada pelanggan
- Ekstensifikasi atau perluasan jaringan distribusi
- Lebih selektif dalam hal segmentasi, targeting, dan memposisikan *Leased Line* Indosat
- Mempererat kerjasama dengan pelanggan yang bisa dijalin dalam bentuk aktivitas community
- Meningkatkan kompetensi SDM.

KESIMPULAN

- Kualitas produk *Leased Line* selama ini dinilai masih baik, dalam arti produk yang dihasilkan disesuaikan dengan kebutuhan dan manfaat yang diinginkan konsumen.
- Kapasitas produksi *Leased Line* disesuaikan dengan target yang ingin dicapai perusahaan tiap tahunnya untuk membantu perusahaan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- Strategi penetapan harga produk *Leased Line* bertujuan mempengaruhi pesaing yang ada dan mencapai laba yang diinginkan perusahaan.
- PT. Indosat memilih dua saluran distribusi yang berbeda yang bertujuan untuk mempermudah fungsi pembayaran, selain mengurangi jarak antara perusahaan dengan konsumen akhir.
- Keefektifan promosi dan pelayanan terhadap pelanggan yang dilakukan untuk produk *Leased Line* cukup baik untuk meningkatkan penjualan dan memperluas pangsa pasar.
- PT. Indosat memiliki reputasi perusahaan yang cukup baik di mata masyarakat.
- PT. Indosat dinilai memiliki kondisi keuangan yang stabil untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- PT. Indosat juga mempunyai jangkauan atau Coverage yang cukup luas untuk produk *Leased Line*.

Kelemahan :

- Biaya Produksi yang dikeluarkan PT. Indosat untuk meluncurkan Produk Leased Line sangat besar.
- Belum optimalnya fasilitas – fasilitas produksi, akibat biaya produksi yang dianggarkan dinilai masih belum cukup memenuhi.
- Pengalokasian biaya distribusi yang terlalu besar dinilai akan mempengaruhi keefektifan saluran distribusi PT. Indosat dan mengurangi perolehan laba perusahaan.
- Kemampuan sumber daya manusia dinilai masih belum optimal disebabkan sedikitnya SDM ahli yang memasarkan product ini.

Peluang

- PT. Indosat terus mempelajari pesaing – pesaing *Leased Line* dengan memanfaatkan kelemahan – kelemahan pesaing untuk menambah manfaat produk yang dijual.
- Perubahan teknologi mengakibatkan peraturan pemerintah yang meningkat untuk menjamin keselamatan konsumen, sehingga diperlukan suatu standar mutu, seperti program ISO 9001:2000.
- PT. Indosat berusaha mencari kendali yang lebih besar dari pemasok, agar kebutuhan perusahaan akan bahan baku terus terpenuhi. Sedang untuk mengantisipasi posisi tawar menawar pembeli, dengan membuka agen/vendor untuk mengendalikan harga yang berlaku di pasaran.
- Perubahan selera konsumen dan tingkat pertumbuhan pasar memacu perusahaan untuk terus bersaing dengan para pesaingnya.

Ancaman

- Krisis ekonomi yang melanda dunia mengakibatkan berbagai perubahan di segala bidang, termasuk meningkatnya biaya produksi serta merosotnya daya beli masyarakat akibat penghasilan yang tidak sebanding dengan biaya hidup. Situasi ini memaksa pihak PT. Indosat untuk memberikan fasilitas kredit yang cukup panjang sehingga mengakibatkan terjadi kesulitan *cash flow*.
- Perubahan – perubahan politik di Indonesia berdampak pada kondisi keamanan kurang kondusif sehingga

mengakibatkan tersendatnya kegiatan distribusi PT. Indosat.

1. Setelah melakukan analisis dengan metode Internal Factors Evaluation (IFE) dan External Factors Evaluation (EFE) untuk *Leased Line* Indosat, diketahui menghasilkan total skor tertimbang untuk faktor internal (*factor internal*) sebesar **2,6** dan total skor tertimbang untuk *external* sebesar **2,5**. Dan hasil analisis dengan menggunakan IE Matrix diketahui bahwa untuk *Leased Line* berada pada sel V, dengan demikian strategi yang harus diterapkan adalah Hold and Maintain (Pertahankan dan pelihara)
2. Strategi pemasaran bisa dikembangkan untuk produk *Leased Line* saat ini adalah :
 - a. Strategi Penetrasi Pasar
Berusaha meningkatkan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang sudah ada di pasar yang sudah ada lewat usaha pemasaran yang lebih. Kegiatan pemasaran yang bisa dilakukan untuk produk *Leased Line*, antara lain :
 - Penambahan acara FGD (*Focus Discusion Group*) dengan mengundang para perusahaan – perusahaan besar yang menjadi konsumen *Leased Line*.
 - Penambahan sales ahli untuk produk *Leased Line*.
 - Adanya Tehnikal Support 24 jam Online, untuk mengatasi gangguan jaringan.
 - b. Strategi Pengembangan Produk
Adalah strategi yang mencari peningkatan penjualan dengan memperbaiki dan memodifikasi produk produk atau jasa yang sudah ada. Kegiatan pemasaran yang bisa diterapkan untuk produk *Leased Line* antara lain :
 - Penambahan variasi produk *Leased Line*, yaitu dengan menambah tingkat kecepatan dan akses.
 - Penambahan fitur – fitur produk *Leased Line* yang lebih menarik konsumen.
 - Bundling dengan jasa Corporate Solution lainnya.

Daftar Pustaka

- Daengs, G. S. A., Istanti, E., Negoro, R. M. B. K., & Sanusi, R. (2020). The Aftermath of Management Action on Competitive Advantage Through Process Attributes at Food and Beverage Industries Export Import in Perak Harbor of Surabaya. *International Journal Of Criminology and Sociologi*, 9, 1418–1425.
- Enny Istanti, "PEGAWAI MENGGUNAKAN METODE ANALYSIS GAP DI KANTOR KECAMATAN

SIMOKERTO SURABAYA Enny Istanti Fakultas
Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara
Surabaya Email : ennyistanti@gmail.com," *J.
Ilm. EDUNOMIKA*, vol. 04, no. 02, pp. 378–385,
2020.

- [E. I. RM. Bramastyo KN1), "PENGARUH PENERAPAN
PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 23TAHUN
2018TERHADAP KEPATUHAN PEMBAYARAN
PAJAKUSAHA MIKRO KECIL MENENGAH,"
Akunt. 45, vol. 1, no. 2, pp. 68–74, 2020,
[Online]. Available:
<https://univ45sby.ac.id/ejournal/index.php/akuntansi45/article/view/96/80>.
- Istanti, Enny, et al. 2020. Impact Of Price, Promotion and Go Food Consumer Satisfaction In Faculty Of Economic And Business Students Of Bhayangkara University Surabaya, *Jurnal EKSPEKTRA Unitomo Vol.IV No. 2*, Hal. 104-120.
- Istanti, Enny, et al.2021. The Effect of Job Stress and Financial Compensation Toward OCB And Employee Performance. *Jurnal Media Mahardika Vol. 19 No. 3*,Hal. 560-569.
- Iwa Soemantri, Asep et al. 2020. Entrepreneurship Orientation Strategy, Market Orientation And Its Effect On Business Performance In MSMEs. *Jurnal EKSPEKTRA Unitomo Vol. IV No. 1*, Hal. 1-10.
- Kumala Dewi, Indri et al, 2022 Peningkatan Kinerja
UMKM Melalui pengelolaan Keuangan,*Jurnal
Ekonomi Akuntansi , UNTAG Surabaya*, Hal ; 23-
36
- K. dan Armstrong, *Marketing Management*, Principle.
2018.
- P. Kotler and K. L. Keller, *Marketing Mangement*. 2016.
- S. Assauri, *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Rajawali
Pers, 2017.
- G. Jauch, R, Lawrence, William F, *Manajemen Strategi
& Kebijakan Perusahaan*, Edisi Keti. Jakarta:
Erlangga, 2016.
- A. P. I. J. R. B. R. Jr, *Manajemen Strategis : Formulasi,
Implementasi, dan Pengendalian*, Terj. Nia.
Jakarta: Salemba Empat, 2016.
- F. Rangkuti, *Analisis SWOT: Teknik Membedah kasus
Bisnis Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan
OCAI*, Keduapuluh. Jakarta: PT. Gramedia
Pustaka Utama, 2019.
- P. Kotler and G. Armstrong, *Principles of Marketing*.
Global Edition. Pearson, 2018.