



**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN 3 *TOP BRAND PROVIDER***  
**TELEKOMUNIKASI INDONESIA**  
**(Studi Kasus di Kota Bogor)**

Skripsi

Dibuat Oleh:

Netralis Agustina Buulolo  
0211 18 470

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
**PROGRAM STUDI MANAJEMEN**  
**UNIVERSITAS PAKUAN**  
**BOGOR**  
**JULI 2022**

**LEMBAR PERSETUJUAN**  
**UJIAN SIDANG SKRIPSI**

Kami selaku Ketua Komisi dan Anggota Komisi telah melakukan bimbingan skripsi mulai tanggal: 15/ 09/ 2021 dan berakhir tanggal: 16/ 06/ 2022

Dengan ini menyatakan bahwa,

Nama : Netralis Agustina Buulolo  
NPM : 021118470  
Pogram Studi : Manajemen  
Mata Kuliah : Manajemen Pemasaran  
Ketua Komisi : Fredi Andria, S. Tp., M.M.  
Anggota Komisi : Hasrul, S.E., M.M.  
Judul Skripsi : Analisis Strategi Pemasaran 3 Top Brand Provider  
Tekomunikasi Indonesia (Studi Kasus di Kota Bogor)

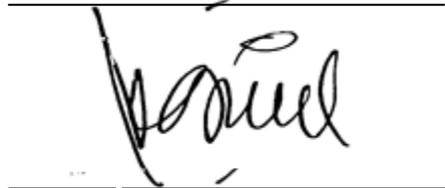
Menyetujui bahwa nama tersebut di atas dapat disertakan mengikuti ujian sidang skripsi yang dilaksanakan oleh pimpinan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.

Disetujui,

Ketua Komisi Pembimbing  
(Fredi Andria, S. Tp., M.M.)



Anggota Komisi Pembimbing  
(Hasrul, S.E., M.M.)



Diketahui,

Ketua Program Studi  
(Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak., M.M., CA)





**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN 3 TOP BRAND PROVIDER  
TELEKOMUNIKASI INDONESIA  
(Studi Kasus di Kota Bogor)**

**Skripsi**

**Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Manajemen  
Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan  
Bogor**

**Mengetahui,**

**Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
(Dr. Hendro Sasongko, Ak., M.M., CA.)**



**Ketua Program Studi Manajemen  
(Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak., M.M., CA)**

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN 3 *TOP BRAND PROVIDER*  
TELEKOMUNIKASI INDONESIA  
(Studi Kasus di Kota Bogor)**

Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus  
Pada hari Selasa, tanggal 19 Juli 2022

Netralis Agustina Buulolo

0211 18 470

Menyetujui,

Ketua Penguji Sidang

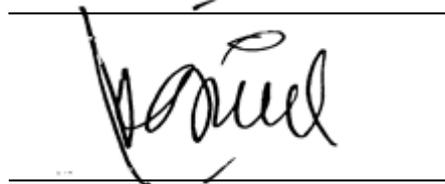
(Hj. Sri Hartini, Dra.,MM.)

Ketua Komisi Pembimbing

(Fredri Andria, S. Tp., M.M.)

Anggota Komisi Pembimbing

(Hasrul, S.E., M.M.)



---

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Netralis Agustina Bulolo  
NPM : 0211 18 470  
Judul Skripsi : Analisis Strategi Pemasaran 3 *Top Brand Provider* Telekomunikasi  
Indonesia (Studi Kasus di Kota Bogor)

Dengan ini saya menyatakan bahwa Paten dan Hak Cipta dari produk skripsi di atas adalah benar karya saya dengan arahan dari komisi pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun.

Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir skripsi ini.

Dengan ini saya melimpahkan Paten, Hak Cipta dari karya tulis saya kepada Universitas Pakuan.

Bogor, Juli 2022



ina Bulolo  
021118470

**© Hak Cipta milik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan, tahun 2022  
Hak Cipta Dilindungi Undang-undang**

*Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.*

*Dilarang mengumumkan dan atau memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis dalam bentuk apapun tanpa seizin Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.*

## ABSTRAK

NETRALIS AGUSTINA BUULOLO, 021118470, Analisis Strategi Pemasaran 3 *Top Brand Provider* Telekomunikasi Indonesia (Studi Kasus di Kota Bogor). Di bawah bimbingan: Fredi Andria dan Hasrul. 2022.

Kebutuhan masyarakat terhadap alat komunikasi kian meningkat terutama ditengah pandemi covid-19. Hal ini disebabkan karena peningkatan aktivitas sehari-hari yang dilakukan melalui daring. Karena kebutuhan tersebut banyak merek *provider* yang berlomba-lomba untuk menciptakan sesuatu yang dapat menyebarkan informasi secara cepat dan mudah. Saat ini ada 3 *provider* yang menempati posisi teratas yaitu Telkomsel, Indosat Ooredoo dan XL Axiata dibandingkan penyedia jasa layanan lainnya. Strategi pemasaran apa yang digunakan ke tiga *provider* sehingga menjadi jawara dan memiliki kepercayaan pelanggan terbanyak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apa yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman, serta apa saja perbedaan strategi pemasaran yang digunakan ke tiga *provider* sehingga bisa menjadi *top brand*.

Penelitian ini merupakan kualitatif, yang bersifat deskriptif dan cenderung menggunakan analisis. Jenis penelitian yaitu deskriptif komparatif yang bersifat membandingkan, sumber data penelitian data primer dan sekunder. Penarikan sampel dengan metode *purposive sampling* dengan total 100 responden berdasarkan perhitungan rumus lemeshow, yang terbagi dalam dua jenis responden yaitu responden kunci yaitu pegawai bagian pemasaran atau orang-orang terdekat yang mengetahui informasi secara mendalam tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari perusahaan *provider* yang diteliti, Telkomsel, Indosat Ooredoo dan XL Axiata dan responden biasa yaitu konsumen dan *reseller* yang menggunakan dan menjual produk dari *provider* yang diteliti pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan kuisioner, metode analisis analisis faktor internal dan faktor eksternal, dengan menggunakan matrik IFE, EFE, IE dan CPM.

Hasil penelitian menggunakan matrik IFE dan EFE yang dipetakan dalam matrik IE, posisi Telkomsel kota Bogor berada pada sel IV Tumbuh dan Bina, strategi intensif, alternatif strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, atau integrasi kedepan, kebelakan dan horizontal. Sedangkan Indosat Ooredoo dan XL Axiata kota Bogor berada pada sel V yaitu Pertahankan dan Pelihara, alternatif strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk. Berdasarkan analisis menggunakan CPM dengan menganalisis faktor sukses kunci, Telkomsel merupakan *provider* yang paling unggul, disusul Indosat Ooredoo dan terakhir XL Axiata.

Kata kunci: Strategi pemasaran 3 *provider* telekomunikasi.

## PRAKATA

Puji dan syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa yang atas rahmat dan kasihnya telah memberikan berkat yang luar biasa sehingga pelaksanaan penelitian dan penulisan skripsi dapat diselesaikan. Skripsi ini mengangkat judul “Analisis Strategi Pemasaran 3 *Top Brand Provider* Telekomunikasi Indonesia” (Studi Kasus di Kota Bogor) yang pelaksanaannya dilakukan dengan tujuan mengetahui strategi pemasaran terbaik dari tiap *brand provider*.

Penulis juga ingin menyampaikan rasa terima kasih penulis kepada seluruh pihak yang telah membantu, baik itu secara langsung maupun tidak langsung dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini, yaitu kepada:

1. Bapak Prof. Dr. rer. Pol. Ir. H. Didik Notosudjono, M.Sc. selaku Rektor Universitas Pakuan
2. Bapak Dr. Hendro Sasongko, Ak., M.M., CA. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
3. Ibu Dr. Retno Martanti Endah Lestari, SE., M.Si., CMA., CAPM. Selaku Wakil Dekan Bidang Kemahasiswaan dan Akademik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
4. Ibu Enok Rusmanah, SE., M.Acc selaku Wakil Dekan Bidang Keuangan dan SDM Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
5. Bapak Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak, M.M., CA. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
6. Bapak Doni Wihartika, S.Pi., M.M. Selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
7. Bapak Fredi Andria, S.Tp., M.M. selaku Ketua Komisi Pembimbing yang sudah mengarahkan dan membimbing saya selama menyusun proposal skripsi ini.
8. Bapak Hasrul, S.E.,M.M. selaku anggota komisi pembimbing.
9. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan yang telah membimbing dan memberikan ilmunya selama masa perkuliahan.
10. Orang tua saya yang selalu mendukung dan memberikan motivasi.
11. Kepada Suami saya Yatafati Hia yang memberikan dukungan penuh dari awal perkuliahan hingga sampai pada titik ini dan anak saya Barack Jonathan Hia yang menjadi penyemangat saya selama saya menulis proposal skripsi ini.
12. Saudari Thea Halawa yang selalu ada waktu untuk membantu dan memberikan motivasi kepada saya.
13. Saudara saya Perakit Swadesi Bulolo yang senantiasa membantu saya.

14. Bapak Pdt. Sudirman Halawa, S.Th yang selalu mendoakan dan memberikan motivasi.
15. Para pegawai unit analisis saya di Grapari Telkomsel, galeri Indosat Ooredoo, dan XL Axiata.
16. Para responden yang telah berpartisipasi.
17. Seluruh keluarga besar tanpa saya sebutkan nama satu persatu yang mendukung dan membantu saya dalam menyelesaikan proposal skripsi ini.
18. Para sahabat dan semua pihak yang telah membantu, memberikan dukungan, motivasi untuk saya selama menulis tugas akhir ini.

Akhir kata, penulis memohon maaf sebesar-besarnya jika dalam penulisan laporan skripsi ini tidak luput dari kekurangan dan kesalahan. Semoga nantinya laporan penelitian ini dapat membantu berbagai pihak.

Penulis,

Netralis Agustina Buulolo

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK.....</b>	<b>vii</b>
<b>PRAKATA .....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xv</b>
<b>BAB I. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Latar Belakang Penelitian.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah .....</b>	<b>5</b>
1.2.1. Identifikasi Masalah.....	5
1.2.2. Perumusan Masalah .....	5
<b>1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian .....</b>	<b>6</b>
1.3.1. Maksud Penelitian.....	6
1.3.2. Tujuan Penelitian .....	6
<b>1.4. Kegunaan Penelitian .....</b>	<b>6</b>
1.4.1. Kegunaan praktis.....	6
1.4.2. Kegunaan Akademis .....	6
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1. Strategi Pemasaran .....</b>	<b>7</b>
2.1.1. Pengertian Strategi .....	7
2.1.2. Pengertian Pemasaran .....	7
2.1.3. Pengertian Strategi Pemasaran.....	8
2.1.4. Konsep Strategi Pemasaran.....	8
2.1.5. Pemilihan Strategi Pemasaran.....	9
<b>2.2. Strategi Bauran Pemasaran.....</b>	<b>9</b>
<b>2.3. Analisis SWOT.....</b>	<b>10</b>
2.3.1. Pengertian Analisis SWOT .....	10
2.3.2. Tujuan Analisis SWOT.....	10
2.3.3. Manfaat Analisis SWOT .....	11

2.3.4. Unsur-Unsur SWOT .....	11
2.3.5. Faktor-Faktor yang mempengaruhi SWOT .....	12
<b>2.4. Model Analisis SWOT.....</b>	<b>12</b>
2.4.1. Matriks IFE ( <i>Internal Factor Evaluation</i> ).....	12
2.4.2. Matriks EFE ( <i>External Factor Evaluation</i> ).....	13
2.4.3. Matriks Internal-Eksternal (IE) .....	14
<b>2.5. Matriks CPM (<i>Competitive Profile Matrix</i>).....</b>	<b>15</b>
2.5.1. CPM ( <i>Competitive Profile Matrix</i> ).....	15
<b>2.6. Penelitian Terdahulu dan Kerangka Pemikiran .....</b>	<b>17</b>
2.6.1. Penelitian Terdahulu .....	17
2.6.2. Kerangka Pemikiran.....	20
<b>BAB III. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>23</b>
<b>3.1. Jenis Penelitian .....</b>	<b>23</b>
<b>3.2. Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian.....</b>	<b>23</b>
<b>3.3. Jenis dan Sumber Data Penelitian.....</b>	<b>23</b>
<b>3.4. Operasionalisasi Variabel .....</b>	<b>24</b>
<b>3.5. Metode Penarikan Sampel .....</b>	<b>25</b>
<b>3.6. Metode Pengumpulan Data.....</b>	<b>26</b>
<b>3.7. Metode Pengujian Instrumen .....</b>	<b>26</b>
3.7.1. Uji Validitas .....	27
3.7.2. Uji Reliabilitas .....	27
<b>3.8. Metode Pengolahan/ Analisis Data.....</b>	<b>28</b>
3.8.1. Matrix IFE ( <i>Internal Factor Evaluation</i> ).....	28
3.8.2. Matrix EFE ( <i>External Factor Evaluation</i> ).....	29
3.8.3. Matrix IE (Internal-Eksternal) .....	29
3.8.4. Matriks CPM ( <i>Competitive Profile Matrix</i> ).....	30
<b>BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>31</b>
<b>4.1. Gambaran Umum 3 Top Brand Provider Telekomunikasi.....</b>	<b>31</b>
4.1.1. Profil dan Sejarah Perkembangan PT Telkomsel .....	31
4.1.2. Profil dan Sejarah Perkembangan PT Indosat Tbk. ....	32
4.1.3. Profil dan Sejarah Perkembangan PT XL Axiata Tbk .....	33
<b>4.2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian .....</b>	<b>34</b>

4.2.1.	Analisis dan Bahasan .....	35
4.2.2.	Deskripsi Responden Penelitian .....	35
4.2.3.	Kebutuhan Alat Komunikasi dan Bauran Pemasaran Responden Konsumen .....	36
4.2.4.	Hasil Kuisisioner Responden <i>Reseller</i> .....	40
<b>4.3.</b>	<b>Matriks IFE dan EFE 3 Top <i>Brand Provider</i> Telekomunikasi Berdasarkan Responden Kunci .....</b>	<b>41</b>
4.3.1.	Matriks IE (Internal Eksternal) .....	48
4.3.2.	Matrik CPM ( <i>Competitive Profile Metrix</i> ) .....	51
<b>4.4.</b>	<b>Pembahasan dan Interpretasi Hasil Penelitian .....</b>	<b>52</b>
4.4.1.	Pembahasan dan Interpretasi Hasil .....	52
4.4.2.	Rekomendasi Solusi.....	58
<b>BAB V.</b>	<b>SIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>60</b>
<b>5.1.</b>	<b>Simpulan .....</b>	<b>60</b>
<b>5.2.</b>	<b>Saran .....</b>	<b>62</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>64</b>
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....</b>		<b>69</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>		<b>70</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Jumlah Pelanggan Operator Seluler 4 Tahun Terakhir .....	2
Tabel 1. 2 Daftar Harga Paket Kuota .....	3
Tabel 2. 1 Matriks IFE ( <i>Internal Factor Evaluation</i> ) .....	12
Tabel 2. 2 Matriks <i>External Factor Evaluation</i> (EFE) .....	13
Tabel 2. 3 Matrik CPM .....	16
Tabel 2. 4 Penelitian Terdahulu .....	17
Tabel 3. 1 Operasional variabel.....	24
Tabel 4. 1 Uji Validitas .....	34
Tabel 4. 2 Uji Reliabilitas .....	34
Tabel 4. 3 Hasil Pengumpulan Data Reponden.....	35
Tabel 4. 4 IFE <i>Provider</i> Telkomsel.....	41
Tabel 4. 5 EFE <i>Provider</i> Telkomsel.....	42
Tabel 4. 6 IFE <i>Provider</i> Indosat Ooredoo.....	44
Tabel 4. 7 EFE <i>Provider</i> Indosat Ooredoo.....	45
Tabel 4. 8 IFE <i>Provider</i> XL Axiata.....	46
Tabel 4. 9 EFE <i>Provider</i> XL Axiata .....	47
Tabel 4.10 Hasil Matrik CPM ( <i>Competitive Profile Matrix</i> ).....	51

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Jumlah Pelanggan 3 <i>Top Brand Provider</i> di Indonesia.....	1
Gambar 2. 1 Matriks IE ( Internal-Eksternal) .....	15
Gambar 2. 2 Konstelasi Penelitian .....	22
Gambar 4. 1 Kebutuhan Alat Komunikasi.....	36
Gambar 4. 2 Produk Yang Sering Dibeli Konsumen.....	37
Gambar 4. 3 Produk Promosi.....	38
Gambar 4. 4 Grafik dan Tabel Harga .....	39
Gambar 4. 5 Grafik dan Tabel Daerah .....	39
Gambar 4. 6 Penjualan <i>Reseller</i> .....	40
Gambar 4. 7 Produk Yang Banyak Terjual .....	41

## DAFTAR LAMPIRAN

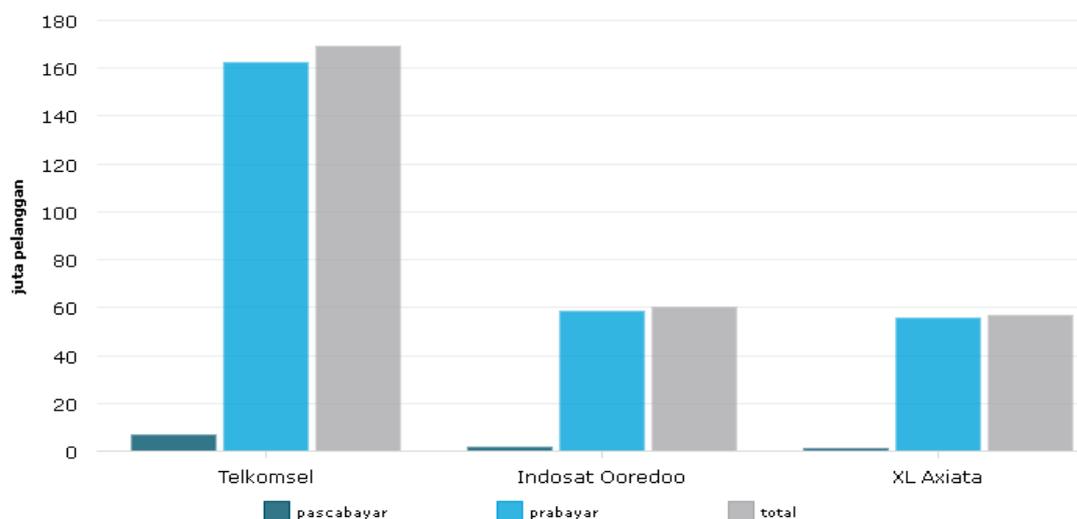
- Lampiran 1 Kuisisioner Konsumen
- Lampiran 2 Kuisisioner *Reseller*
- Lampiran 3 Kuisisioner Responden Telkomsel
- Lampiran 4 Kuisisioner Responden Indosat Ooredoo
- Lampiran 5 Kuisisioner Responden XL Axiata

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Penelitian

Fenomena kebutuhan masyarakat terhadap alat komunikasi kian meningkat terutama ditengah kondisi pandemi COVID-19 saat ini. Hal ini disebabkan oleh peningkatan aktivitas sehari-hari yang dilakukan melalui daring. Ketergantungan manusia dalam era globalisasi menyebabkan teknologi berlomba-lomba untuk menciptakan sesuatu yang dapat menyebarkan informasi dengan cepat dan mudah (Krisnawati, 2016). Karena kebutuhan itu, banyak merek *provider* yang berlomba-lomba untuk menjadi penyedia jasa terbaik bagi masyarakat. Suatu *provider* jika tidak bisa memberikan kenyamanan selama pemakaian, maka kemungkinan besar konsumen akan beralih ke *provider* yang lain. Pada saat ini terindikasi bahwa tingkat perpindahan *provider* akan tinggi apabila suatu perusahaan jasa telekomunikasi tidak bisa memaksimalkan produk yang di miliknya. Fenomena yang terjadi saat ini tidak lepas dari fokus strategi pemasaran tiap *provider* penyedia jasa. Strategi pemasaran sendiri secara teori merupakan suatu alat yang dirancang oleh perusahaan dengan melakukan pengembangan keunggulan bersaing yang berkelanjutan dengan tujuan mendapatkan keuntungan (Wardana M. C., 2017). Situasi ini akhirnya menjadi persaingan strategi pemasaran di industri telekomunikasi di Indonesia saat ini, diketahui terdapat 3 pemain besar penguasa pangsa pasar industri telekomunikasi (Aminah, 2018). *Provider* yang berhasil menduduki 3 *top brand provider* telekomunikasi di Indonesia itu adalah Telkomsel, Indosat, dan XL Axiata. Hal ini dapat dilihat pada grafik data pelanggan tiap *provider* di bawah ini:



Sumber: Databoks katadata

Gambar 1. 1 Jumlah Pelanggan 3 Top Brand Provider di Indonesia

Berdasarkan gambar di atas dapat dilihat bahwa Telkomsel menjadi *top brand* pertama memiliki 169,2 juta pelanggan dan diikuti dengan Indosat Ooredoo 60,3 juta pelanggan, dan XL Axiata 56,77 pelanggan. Secara rinci, Telkomsel memiliki 162,48 juta pelanggan prabayar dan 6,72 juta orang pelanggan pasca bayar, sedangkan Indosat Ooredoo diposisi kedua dengan 58,6 juta pelanggan prabayar dan 1,7 juta pelanggan pascabayar. Setelahnya XL Axiata dengan 55,54 juta pelanggan prabayar dan 1,23 juta pelanggan pascabayar (Kusnandar, 2021).

Selama kurang lebih 4 tahun terakhir ketiganya tetap menduduki posisi yang sama dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 1. 1 Jumlah Pelanggan Operator Seluler 4 Tahun Terakhir

Tahun	Jumlah Pelanggan 3 Operator Seluler			Unit
	Telkomsel	Indosat Ooredoo	XL Axiata	
Tahun 2017	196,3	110,2	53,5	Juta
Tahun 2018	163	58,1	54	Juta
Tahun 2019	171,1	59,4	56,7	Juta
Tahun 2020	169,5	60,3	58	Juta
Tahun 2021	164,7	60	56	Juta

Sumber: (Data Sekunder, [kominfo.go.id](http://kominfo.go.id), [databox.katadata.co.id](http://databox.katadata.co.id), [sindonews.com](http://sindonews.com), [tribunnews.com](http://tribunnews.com), [kompas.com](http://kompas.com), 2021)

Pada tabel 1.1 jumlah pelanggan tiga operator telekomunikasi di atas, dapat dilihat bahwa Telkomsel masih diposisi pertama memiliki jumlah pelanggan terbanyak, kemudian disusul oleh Indosat Ooredoo diposisi kedua, dan di posisi ketiga yaitu XL Axiata. Terlihat penurunan pelanggan kartu SIM operator *provider* telekomunikasi di tahun 2017, *provider* Telkomsel memiliki jumlah pelanggan 196,3 juta tahun 2018 berjumlah 163 juta, tahun 2019 jumlah pelanggan 171,1 juta, ditahun 2020 berjumlah 169,5 juta, dan terakhir di tahun 2021 jumlah menurun menjadi 164,7 juta. *Provider* Indosat Ooredoo ditahun 2017 jumlah pelanggan 110,2 juta, tahun 2018 pengguna 58,1 juta, tahun 2019 berjumlah 59,4 juta, tahun 2020 jumlah pelanggan 60,3 juta dan ditahun 2021 pelanggan juga mengalami penurunan menjadi 60 juta. Untuk *provider* XL Axiata ditahun 2017 sebanyak 53,5 juta pelanggan, tahun 2018 berjumlah 54 juta, ditahun 2019 jumlah pelanggan 56,7 juta, tahun 2020 berjumlah 58 juta dan terakhir pada bulan Januari hingga Maret tahun 2021 jumlah pengguna menyusut menjadi 56 juta.

Penurunan pelanggan ini terjadi setelah kementerian Komunikasi dan Informatika (kemenkominfo) melakukan penertiban pengguna kartu *Subscriber Identity Module* (SIM) prabayar dengan diwajibkannya pengguna untuk melakukan kebijakan validasi dengan tujuan untuk menghindari penyalagunaan oleh orang yang tidak bertanggung jawab (Kusnandar, 2021). Kebijakan validasi data pribadi SIM itu sendiri telah mulai diberlakukan Kemenkominfo dari 31 Oktober 2017. Saat penurunan pelanggan kartu SIM terjadi ternyata, hal ini tetap tidak mengubah

posisi ke 3 *top brand provider* telekomunikasi di Indonesia yang masih di pegang oleh Telkomsel, Indosat Ooredoo, dan XL Axiata.

Perubahan kembali terjadi saat pandemi melanda. Pandemi membawa dampak positif bagi beberapa perusahaan termasuk *provider* telekomunikasi yang banyak mendulang keuntungan. Pandemi COVID-19 yang melanda Indonesia dari bulan maret tahun 2020 yang menghentikan aktivitas secara fisik dan beralih ke digital, baik dikalangan pelajar, mahasiswa, perkatoran dan dunia bisnis dan seluruh kegiatan lainnya, yang mempengaruhi dalam peningkatan pengguna *provider*. Peningkatan ini sendiri, dikarenakan kebutuhan masyarakat dalam melakukan aktivitas sehari-hari menggunakan internet. Beberapa tahun terakhir, penggunaan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) di Indonesia menunjukkan peningkatan. Perkembangan yang paling pesat terlihat pada penggunaan internet dalam rumah tangga yang mencapai angka 78,18 persen. Peningkatan masyarakat yang menggunakan internet dalam rumah tangga ini diikuti pula oleh penggunaan telepon Seluler pada tahun 2020 mencapai 62,84 persen. Penduduk yang menggunakan internet juga mengalami peningkatan selama kurun waktu 2016 hingga 2020, yang ditunjukkan dari meningkatnya persentase penduduk yang mengakses internet pada tahun 2016 sekitar 25,37 persen menjadi 53,73 persen pada tahun 2020 (Badan Pusat Statistik, 2021). Kebutuhan yang berubah menjadi *trend* ini, membuat *provider* telekomunikasi melakukan promosi yang terbaik untuk menonjolkan produk mereka salah satunya dengan perbandingan harga. Data itu sendiri dapat dilihat pada berbagai *website*, salah satu pada *website* detik.com yang ditulis oleh Haryanto. Pada berita tersebut, dijelaskan seperti pada tabel berikut perbandingan harga paket kuota internet yang ditawarkan ketiga *provider*, walaupun tidak menutup kemungkinan terjadinya perubahan harga sewaktu-waktu (Haryanto, 2021).

Tabel 1. 2 Daftar Harga Paket Kuota

No	<i>Provider</i>	Kuota	Harga
1	Telkomsel	1 GB	27.000
2	Indosat Ooredoo	1 GB	9.950
3	XL Axiata	1 GB	9.975

Sumber: (Indizone.Id, 2020)

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat simpati Telkomsel memberikan penawaran harga tertinggi dibandingkan penyedia layanan lainnya. Konsumen pasti mempertimbangkan faktor harga dalam mengambil keputusan menggunakan atau meninggalkan *provider* tersebut dan mencari alternatif lain yang memberikan penawaran harga yang lebih murah dan lebih terjangkau, persaingan telekomunikasi saat ini dengan banyaknya penyedia layanan salah satu strategi dilakukan dengan

bersaing harga atau tarif yang lebih terjangkau kepada para konsumen, apalagi disaat pandemi ini para konsumen masyarakat menengah seperti pelajar yang sebagian besar dari mereka belum memiliki pendapatan, pasti akan mempertimbangkan aspek harga dalam menggunakan produk dari *provider* tersebut dalam jangka panjang atau dimasa mendatang (Narundana, et al., 2020). Namun, pertimbangan mengenai harga bukanlah satu-satunya penyebab keputusan pelanggan, terbukti dengan kuatnya posisi Telkomsel sebagai pemegang *top brand* di Indonesia. Kebutuhan alat komunikasi kini semakin dirasakan penting dan menjadi suatu kebutuhan hidup bagi masyarakat (Naeruz, et al., 2018). Penelitian ini dengan menggunakan metode kualitatif, yaitu studi kasus yang menghasilkan data-data deskriptif bertujuan untuk melihat indikasi dari strategi pemasaran khususnya ketika suatu perusahaan berhenti mencari pelanggan baru atau mempertahankan pelanggan yang sudah menggunakan produknya, dengan perilaku atau strategi seperti itu akan berpengaruh terhadap hidupnya suatu perusahaan untuk waktu yang panjang (Narundana, et al., 2020).

Inovasi dan keunggulan yang diberikan menjadi alasan konsumen memilih suatu *provider*. Tiap *provider* jika dilihat dari bauran pemasaran menurut Priansa (2017) yaitu 4P (*Product, Price, Place, Promotion*) menerapkan strategi yang berbeda-beda. Komponen produk misalnya pada *provider* Telkomsel menawarkan pilihan paket seperti combo sakti atau kuota ketengan serta bekerja sama dengan platform *disney hotstar* (Tim Telkomsel, 2020), untuk Indosat Ooredoo menerapkan strategi dengan melakukan kerja sama dengan platform HOOQ untuk menjadi pilihan masyarakat (PressRelease.id, 2020), sedangkan XL Axiata berinovasi melalui platform MCCM yaitu platform yang menyesuaikan gaya hidup pengguna (Tim XL Axiata, 2020). Komponen bauran pemasaran selanjutnya yaitu harga juga ditawarkan secara berbeda dengan berbagai pertimbangan oleh tiap *provider* seperti yang terlihat pada Tabel 1.2 Daftar Harga Paket Kuota sebelumnya.

Saat ini, transisi perubahan 4G menjadi 5G juga mulai terlihat dilakukan oleh ketiga *provider*, hal dilakukan oleh tiap *provider* dengan menentukan pilihan kota yang menjadi target awal pasar. Pemilihan kota awal peluncuran produk ini dilakukan dengan pertimbangan bahwa ke depannya *provider* akan menguasai daerah tersebut, sesuai dengan bauran pemasaran selanjutnya yaitu *place* (tempat). Telkomsel sendiri memilih Kota Balikpapan, Medan, dan Surakarta (Wardani, 2021), untuk Indosat Ooredoo meluncurkan produk di lima kota, yaitu Solo, Jakarta, Surabaya, Makassar, dan Balikpapan (CNN Indonesia, 2021), dan XL Axiata juga melakukan hal yang sama di Kota Jakarta, Bandung, Yogyakarta, dan Surabaya (Febrian, 2021). Komponen bauran pemasaran yang terakhir adalah promosi. Promosi yang dilakukan oleh *provider* sangat bervariasi salah satunya melalui periklanan. Periklanan merupakan aktivitas yang membutuhkan biaya sangat besar bahkan, untuk saat ini iklan yang simpel dan brilian saja tidaklah

cukup, sehingga dibutuhkan strategi periklanan yang tepat sasaran (Julaiah, 2019). Variasi periklanan saat ini dilakukan ketiga *provider* diberbagai *platform* seperti *billboard*, iklan *youtube*, dan media sosial lainnya. Inovasi paling tepat telah berhasil dilakukan oleh Telkomsel melalui DigiAds, terbukti dengan diterimanya penghargaan *The Smarties Indonesia 2021*. DigiAds merupakan layanan iklan digital Telkomsel bekerjasama dengan Gojek yang mampu memaksimalkan promosi iklan sekaligus mendukung bisnis UMKM, sehingga mendapat apresiasi dan pengakuan sebagai kegiatan pemasaran *modern* yang paling efektif (Wardani, 2021).

Bertahannya ketiga *provider* telekomunikasi selama beberapa tahun dibandingkan banyak pilihan *provider* lainnya, membuat penulis ingin menganalisis 3 *top brand provider* telekomunikasi yang mampu bertahan dalam persaingan layanan *provider*, khususnya di tahun 2021 serta segala strategi pemasaran yang digunakan ke 3 *top brand* tersebut sehingga menjadi juara dan memiliki kepercayaan pelanggan terbanyak dengan mengangkat topik “Analisis Strategi Pemasaran 3 *Top Brand Provider* Telekomunikasi di Indonesia”(Studi kasus di Kota Bogor). Sebagai bahan pertimbangan ataupun sebagai bahan literatur tambahan dikemudian hari dalam melakukan strategi pemasaran untuk *provider* telekomunikasi lainnya.

## **1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah**

### **1.2.1. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan paparan latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan identifikasi masalahnya sebagai berikut:

1. Tingginya persaingan antar *provider* ini mengharuskan tiap *provider* untuk terus menciptakan inovasi terbaru.
2. Kebutuhan akan alat komunikasi kian meningkat sehingga menyebabkan persaingan pasar semakin tinggi.
3. Strategi pemasaran yang diunggulkan tiap *provider* berbeda.

### **1.2.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka rumusan masalah yang diteliti adalah sebagai berikut:

1. Apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan dari *provider* Telkomsel, Indosat Ooredoo, dan XL Axiata dalam menghadapi tingginya persaingan antar *provider* agar dapat menciptakan inovasi terbaru?
2. Apa saja yang menjadi peluang dan ancaman bagi ketiga *provider* dalam menghadapi persaingan pasar yang semakin tinggi yang disebabkan oleh kebutuhan alat komunikasi yang kian meningkat?
3. Apa perbedaan strategi pemasaran yang digunakan *provider* Telkomsel, Indosat

Ooredoo dan XL Axiata sehingga bisa menjadi *top brand provider* di Indonesia?

### **1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian**

#### **1.3.1. Maksud Penelitian**

Maksud dari penelitian ini dilakukan diantaranya untuk mengetahui informasi tentang faktor internal dan eksternal sehingga ke 3 *brand* tersebut dapat bertahan menduduki posisi *top brand provider* telekomunikasi Indonesia dengan menggunakan *Matrix* EFE dan IFE, IE dan CPM (*Competitive Profile matrix*).

#### **1.3.2. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah

1. Untuk mengidentifikasi faktor internal dari *provider* Telkomsel, Indosat Ooredoo, dan XL Axiata dalam menghadapi tingginya persaingan antar *provider* agar dapat menciptakan inovasi terbaru.
2. Untuk mengidentifikasi faktor eksternal dari ketiga *provider* dalam menghadapi persaingan pasar yang semakin tinggi yang disebabkan oleh kebutuhan alat komunikasi yang kian meningkat.
3. Mengetahui dan menganalisis perbedaan strategi pemasaran yang digunakan *provider* Telkomsel, Indosat Ooredoo dan XL Axiata, sehingga bisa menjadi *top brand provider* di Indonesia.

### **1.4. Kegunaan Penelitian**

#### **1.4.1. Kegunaan praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan bahan perbandingan serta memberikan sudut pandang baru dalam pengembangan strategi pemasaran khususnya untuk *provider* telekomunikasi di Indonesia, sehingga hal yang menghambat kemajuan distribusi pemasaran *provider* di masyarakat dapat dihindari.

#### **1.4.2. Kegunaan Akademis**

Hasil dari penelitian ini kedepannya diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan pembelajaran dan sumber informasi serta pengetahuan untuk setiap pembaca dibidang akademis khususnya di Universitas Pakuan Bogor.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Strategi Pemasaran**

##### **2.1.1. Pengertian Strategi**

Strategi ialah suatu perencanaan dan pelaksanaan gagasan untuk mencapai tujuan, strategi merupakan suatu tindakan penyesuaian dalam mengadakan reaksi terhadap lingkungan tertentu yang dianggap penting yang tindakan penyesuaian tersebut dilakukan secara sadar sesuai pertimbangan yang wajar. Perumusan Strategi yang dilakukan dengan baik dan jelas sehingga apa tujuan yang sedang dan akan dilaksanakan perusahaan akan tercapai sesuai yang diinginkan (Budio, 2019).

##### **2.1.2. Pengertian Pemasaran**

Manajemen pemasaran terbagi dua kata manajemen dan pemasaran. Pemasaran adalah perencanaan, analisis, implementasi dari berbagai pola yang telah dirancang dan diciptakan serta memelihara pertukaran yang menguntungkan dengan pembeli sasaran untuk mencapai tujuan. Sedangkan manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, penggerakkan serta pengawasan. Manajemen pemasaran merupakan suatu usaha untuk melakukan perencanaan, dan mengimplementasikan berbagai kegiatan seperti pengelolaan, pengarahan dan koordinasi dalam mengendalikan kegiatan pemasaran di suatu perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien (Sari, et al., 2021).

Pemasaran yaitu kegiatan yang sangat penting dalam perusahaan sebagai usaha untuk mengembangkan usaha, mencapai tujuan perusahaan yaitu untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan dengan mendapatkan laba. Keberhasilan suatu usaha akan bergantung pada bidang keahlian pemasaran serta keahlian manajemen dari produk yang diproduksi oleh perusahaan tersebut. Usaha yang bergerak baik dibidang produk maupun jasa mempunyai tujuan yang sama agar usaha tersebut tetap hidup dan berkembang. Tujuan tersebut dapat tercapai atau terealisasikan dengan melalui upaya untuk mempertahankan serta meningkatkan keuntungan atau laba operasional suatu usaha. Oleh sebab itu setiap perusahaan harus memiliki strategi dalam melakukan pemasarannya baik itu berupa produk barang maupun jasa (Safitri, 2021).

Menurut *American Marketing Association* 1960 (Assauri, 2017), "Pemasaran adalah hasil prestasi kerja yang berkaitan dengan mengalirnya barang dan jasa dari produsen sampai konsumen."

### 2.1.3. Pengertian Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran merupakan suatu alat yang dirancang oleh perusahaan dengan melakukan pengembangan keunggulan bersaing yang berkelanjutan lewat pasar sasaran dan program yang digunakan untuk melayani pasar sasarannya, dengan tujuan perusahaan mendapatkan keuntungan (Wardana M. C., 2017). Sedangkan menurut Assauri (2017) strategi dalam pemasaran merupakan rangkaian tujuan, kebijakan, sasaran dan aturan yang mengarahkan berbagai usaha-usaha pemasaran yang dilakukan perusahaan dari waktu ke waktu yang tingkat acuan serta pemilihan lokasinya, agar perusahaan lebih respon dalam menghadapi lingkungan persaingan yang setiap saat akan berubah, dalam (Safitri, 2021). Jadi strategi pemasaran merupakan usaha memasarkan suatu produk baik berupa barang maupun jasa dengan menyusun rencana, strategi yang dilakukan secara berkesinambungan untuk meningkatkan jumlah penjualan dan juga mampu selalu bersaing dengan para pesaing. Oleh karena strategi pemasaran sangat diperlukan oleh setiap perusahaan ataupun seorang pengusaha yang menginginkan produk baik jasa maupun barang yang mereka hasilkan dapat diterima di pasar sasaran, maka setiap perusahaan, harus dapat meningkatkan penjualan produknya dan meningkatkan pangsa yang ada dengan menggunakan strategi pemasaran yang efektif dalam mempertahankannya.

### 2.1.4. Konsep Strategi Pemasaran

Antony (2021) menjelaskan lima konsep strategi pemasaran yang perlu dipahami, yaitu:

#### 1. Segmentasi pasar

Melakukan pembagian target pasar heterogen menjadi beberapa kelompok dengan karakteristik, kebutuhan, dan perilaku konsumsi yang sama. Perusahaan yang sudah cukup besar bisa saja melayani seluruh segmen pasar menawarkan produk sesuai dengan klarifikasi. Untuk perusahaan yang baru berdiri disarankan untuk fokus melayani segmen tunggal, jika merasa berhasil silahkan untuk menambah segmen yang baru.

#### 2. Penentuan posisi pasar

Perusahaan juga harus menentukan posisi pasar seperti apa yang ingin ditempati dalam segmen pasar yang telah ditentukan. Menentukan dan merancang pola spesifik supaya dapat menarik perhatian calon konsumen sesuai dengan segmen bisnis. Hal ini sangat penting karena biasanya produk yang sama tidak terlalu menarik perhatian atau tidak dianggap penting oleh konsumen karena kurang menarik oleh karena itu harus bisa melakukan inovasi dengan membuat produk yang unik yang bisa menarik perhatian konsumen.

#### 3. *Market entry strategy*

Perusahaan atau pelaku bisnis yang ingin memasuki segmen pasar tertentu harus bisa menerapkan berbagai strategi misalnya melakukan kerja sama kepada

perusahaan yang sejenis, kemudian melakukan *internal development* atau bisa juga dengan membeli perusahaan yang sama yang bergerak disegmen tersebut agar dapat posisi yang kuat dan aman.

#### 4. Strategi bauran pemasaran

Penerapan konsep strategi pemasaran ini ada beberapa variabel yang harus diperhatikan yaitu: Produk baik berupa barang maupun jasa yang ditawarkan, harga, tempat atau lokasi, promosi, partisipan, target pasar langkah atau proses dalam pemasaran.

#### 5. *Timing strategy*

Konsep menentukan waktu atau *timing strategy* sangat penting dalam melakukan berbagai proses mulai dari produksi sampai dengan mendistribusikan produk ke pasar. *Timing strategy* yang diterapkan dengan baik dan tepat akan sangat membantu dalam melakukan berbagai persiapan pemasaran dengan efektif dan efisien.

### 2.1.5. Pemilihan Strategi Pemasaran

Keberhasilan suatu usaha salah satunya ditentukan oleh strategi pemasaran. Untuk melakukan pemilihan strategi pemasaran yang baik yang kompetitif, sangat penting untuk melakukan penelitian faktor eksternal dan internal yang berpengaruh terhadap performansi perusahaan. Pemilihan strategi pemasaran bisa dikategorikan sebagai upaya atau tindakan dalam mengambil keputusan (Prasetyo, et al., 2016).

### 2.2. Strategi Bauran Pemasaran

Bauran pemasaran adalah seperangkat atau sebagai alat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk mencapai tujuan pemasarannya pada pasar yang ditargetkan. Bauran pemasaran juga merupakan kumpulan strategi dalam pemasaran (Herfianti, et al., 2020). Bauran pemasaran berperan penting dalam mempengaruhi konsumen supaya dapat membeli barang atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan (Dewi, et al., 2021).

Menurut Priansa (2017) terdapat 4 komponen dalam bauran pemasaran yaitu:

#### 1. Produk

Mengelola elemen produk termasuk memodifikasi produk atau layanan yang ada dengan menambahkan dan mengambil tindakan lain yang mempengaruhi klasifikasi produk atau layanan, sehingga dapat merencanakan dan mengembangkan produk atau layanan atau produk yang tepat untuk menghadirkan layanan yang tepat di pasar.

#### 2. Harga

Sistem manajemen perusahaan akan menentukan harga dasar yang tepat untuk produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan atau pemasar, dan harus

menentukan strategi yang terkait dengan berbagai diskon, pembayaran biaya, transportasi dan berbagai variabel biaya terkait lainnya.

### 3. Distribusi

Produk, khususnya komoditas melalui bentukan saluran-saluran distribusi, adalah sekelompok organisasi yang saling mengandalkan dalam proses penyediaan produk atau konsumsi kepada pengguna atau konsumen atau pengguna industri.

### 4. Promosi

Pemasaran tidak hanya berbicara tentang produk, harga produk, dan mendistribusikan produk tetapi juga tentang mengkomunikasikan produk kepada publik, membuat produk dikenal dan para calon konsumen mau membelinya.

## 2.3. Analisis SWOT

### 2.3.1. Pengertian Analisis SWOT

SWOT merupakan singkatan dari *Strengths*, *Weakness*, *Opportunities*, dan *Threats* yang artinya sebagai analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Analisis SWOT adalah suatu metode dalam riset pemasaran yang digunakan dalam melakukan analisis faktor lingkungan yang kompetitif. Analisis SWOT mengidentifikasi mengevaluasi dan mengembangkan perencanaan perusahaan secara strategis (Zia, et al., 2018)

Analisis SWOT artinya evaluasi yang dilakukan terhadap keseluruhan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Analisis SWOT merupakan salah satu kegiatan analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang dikenal luas. Analisis yang berdasarkan pada suatu strategi yang efektif akan meminimalkan kelemahan dan ancaman jika diterapkan secara akurat, karena sangat berdampak besar pada rancangan suatu strategi yang berhasil menurut Philip Kotler dalam (Siadari, 2018). Jadi analisis SWOT adalah kegiatan melakukan evaluasi lingkungan internal dan eksternal untuk meminimalkan kelemahan dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan.

### 2.3.2. Tujuan Analisis SWOT

Analisis SWOT dalam perkembangan saat ini tidak hanya digunakan untuk menyusun strategi dalam menghadapi perkembangan medan pertempuran, namun banyak diterapkan dalam menyusun berbagai perencanaan strategi bisnis (*Strategic Business Planning*) tujuannya untuk menyusun berbagai strategi-strategi jangka panjang arah tujuan perusahaan dapat dicapai dengan jelas dan mengambil keputusan dengan cepat dan jelas dalam menghadapi perubahan pesaing (Andika, 2021).

### 2.3.3. Manfaat Analisis SWOT

Analisis SWOT salah satu metode analisis yang mendasar yang bermanfaat untuk melihat permasalahan atau suatu topik dari 4 sisi yang berbeda, hasil analisis bisanya berupa rekomendasi atau arahan untuk mempertahankan kekuatan dan mengambil keuntungan dari sisi peluang yang ada dan sambil mengurangi kelemahan serta menghindari ancaman (Andika, 2021).

### 2.3.4. Unsur-Unsur SWOT

Anggreani (2021), berpendapat unsur-unsur SWOT terdiri atas:

#### 1. Kekuatan (*Strengths*)

*Strengths* merupakan unsur pertama dari SWOT yaitu kekuatan yang artinya dengan kekuatan berbagai potensi yang dimiliki perusahaan dalam mendukung pengembangan perusahaan baik kualitas sumber daya manusia maupun fasilitas-fasilitas perusahaan baik untuk sumber daya manusia, konsumen, dan lainnya. Faktor-faktor kekuatan yang dimaksud kemampuan khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat memiliki keunggulan komparatif bagi unit usaha dipasaran. Contohnya: memiliki kekuatan sumber daya keuangan, kedudukan yang unggul di pasar, citra yang positif, percaya kepada berbagai pihak yang berkaitan atau berkepentingan.

#### 2. Kelemahan (*Weaknesses*)

*Weaknesses* dimana situasi dan kondisi suatu perusahaan dianalisis kelemahannya saat ini, yang tepanya kelemahan atau kekurangan kondisi internal perusahaan yang diakibatkan oleh kegiatan perusahaan yang masih belum terlaksana dengan maksimal. Contohnya: kurangnya dana, teknologi yang kurang memadai, sumberdaya manusia yang malas dan kurang kreatif, dan lain sebagainya.

#### 3. Peluang (*Opportunities*)

Menganalisis peluang untuk faktor eksternal atau lingkungan luar perusahaan yang positif, dan secara sederhana dapat diartikan setiap situasi lingkungan yang menguntungkan bagi suatu satuan bisnis atau perusahaan.

#### 4. Ancaman (*Threats*)

Ancaman tersebut merupakan berbagai ancaman dalam analisis SWOT yang bisa terjadi di lapangan antara lain: Harga bahan baku yang selalu berubah-ubah, adanya pesaing baru, pertumbuhan pasar yang sulit berkembang, pelanggan yang peka terhadap harga yang bisa saja berpindah ke pesaing yang menawarkan harga yang murah, pesaing yang memiliki daya jangkauan yang lebih luas dan memiliki kapasitas yang besar.

### 2.3.5. Faktor-Faktor yang mempengaruhi SWOT

Menurut Rusmawati (2017) dalam (Anggreani, 2021) faktor-faktor yang mempengaruhi SWOT ada dua faktor yaitu:

#### a. Faktor Eksternal

Faktor eksternal yang mempengaruhi terbentuknya peluang dan ancaman (*opportunity & threat*). Faktor ini berhubungan dengan kondisi-kondisi yang terjadi diluar perusahaan yang berpengaruh dalam pembentukan keputusan perusahaan. Faktor ini terdiri dari lingkungan industri dan lingkungan bisnis makro, ekonomi, hukum, politik, kependudukan, dan sosial budaya.

#### b. Faktor Internal

Faktor internal yang mempengaruhi terbentuknya kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*). Faktor ini menyangkut kondisi-kondisi yang terjadi di dalam perusahaan yang berpengaruh dalam pembuatan keputusan perusahaan. Faktor internal ini terdiri dari berbagai macam manajemen fungsional: pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, operasi, penelitian dan pengembangan, informasi manajemen dan budaya perusahaan.

## 2.4. Model Analisis SWOT

### 2.4.1. Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Matrik (*Internal Factor Evaluation*) IFE merupakan matriks yang digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh dari faktor kekuatan dan kelemahan internal yang ada dalam perusahaan dan EFE (*Eksternal Factor Evaluation*) yang menggambarkan kondisi peluang dan ancaman yang terdapat di luar perusahaan. Matriks EFE dan IFE terdiri dari kolom, bobot, dan total nilai yang hasilnya merupakan perkalian dari bobot dan rating pada bagian kolom, bobot dan rating pengisiannya sesuai nilai yang merupakan hasil dari pengelompokkan faktor-faktor eksternal dan faktor-faktor internal sesuai tingkat kepentingannya (Astuti, 2020).

Tabel 2. 1 Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor bobot
Kekuatan -			
Kelemahan -			
Total			

Sumber: (Astuti & Ratnawati, 2020)

Menurut (Sulasih, 2019). Tahap-tahap dalam membuat matrik IFE yaitu:

1. Melakukan identifikasi faktor sukses kunci internal yang berupa peluang dan ancaman yang dimiliki oleh perusahaan 10-20 faktor.
2. Memberi bobot 0-1. Angka 0 artinya faktor yang tidak penting dan angka 1 merupakan faktor yang sangat penting
3. Setelah memberikan bobot kemudian pemberian rating dengan ketentuan sebagai berikut: angka 1 untuk kelemahan utama, angka 2 untuk buka kelemahan utama, untuk angka 3 merupakan kekuatan minor dan angka 4 untuk kekuatan utama.
4. Setelah tersisi bobot dan rating, kemudian mengalikan bobot dan rating dan hasilnya ditempatkan pada kolom skor bobot tertimbang.
5. Langkah terakhir melakukan penjumlah skor tertimbang pada setiap faktor untuk menentukan total skor tertimbang perusahaan.

#### 2.4.2. Matriks EFE (*External Factor Evaluation*)

Tabel 2. 2 Matriks *External Factor Evaluation* (EFE)

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor Bobot
Peluang			
-			
-			
Ancaman			
-			
-			
Total			

Sumber: (Astuti & Ratnawati, 2020)

Menurut (Sulasih, 2019). Tahap-tahap dalam membuat matrik EFE yaitu:

1. Mengumpulkan faktor eksternal yang sudah teridentifikasi melalui hasil audit eksternal faktor yang berupa peluang dan ancaman sekitar 10-20 faktor. Kemudian faktor-faktor tersebut dijelaskan secara spesifik dengan menggunakan data kuantitatif seperti persentase, rasio atau angka komparatif.
2. Memberikan bobot atau nilai 0 sampai 1 pada masing-masing faktor yang telah diidentifikasi. Angka 0 untuk faktor yang tidak penting dan angka 1 untuk faktor yang sangat penting. Angka pada peluang akan mendapatkan bobot yang lebih besar dari pada ancaman. Namun bisa saja sebaliknya jika perusahaan benar-benar dalam kondisi sangat terancam.
3. Selanjutnya setelah pemberian bobot kemudian memberikan rating. Rating diberi nilai antar 1 sampai 4. Rating tersebut menunjukkan rating perusahaan

dalam merespon faktor-faktor eksternal. Rating dengan angka 4 berarti respon yang superior, rating 3 di atas rata-rata, 2 respon rata-rata, dan 1 respon yang kurang. Apabila bobot dinilai dari sisi industri maka rating dinilai dari sisi perusahaan.

4. Selanjutnya nilai bobot dikalikan dengan nilai rating. Hasil dari perkalian tersebut ada di kolom skor tertimbang.
5. Jumlah skor tertimbang dari semua faktor baik ancaman maupun peluang.

Hasil dari penjumlahan skor tertimbang dapat dijadikan penilaian tentang respon perusahaan terhadap lingkungan eksternal. Skor 4,0 merupakan nilai tertinggi dan 1,0 yaitu nilai terendah. Perusahaan yang mendapat nilai tinggi artinya sudah memiliki respon yang baik terhadap lingkungan eksternal. Begitu pula sebaliknya, perusahaan yang mendapatkan nilai rendah berarti masih kurang dalam merespon lingkungan eksternal.

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

Menurut (Setyorini, et al., 2016) Matriks Internal-Eksterna (IE) merupakan tahap pencocokan yang bermanfaat untuk memposisikan perusahaan kedalam matriks yang terdiri dari 9 sel. Matriks Internal-Eksternal (IE) terdiri 2 dimensi yaitu: total skor matriks IFE pada sumbu Y dan matriks EFE pada sumbu X. matriks ini terbagi menjadi tiga strategi utama yaitu:

1. Tumbuh dan Bina (*Grow and Build*) berada dalam sel I, II, dan IV. Strategi ini cocok untuk intensif penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk atau integrasi ke belakang, ke depan dan horizontal.
2. Pertahankan dan pelihara (*Hold and Maintain*) mencakup sel III, V atau VII dipakai pada strategi umum penetrasi pasar, pengembangan produk dan pengembangan pasar.
3. Panen atau Divestasi (*Harvest and Devest*) mencakup sel VI, VIII, atau IX. Strategi yang digunakan yaitu divestasi strategi diversifikasi konglomerat, dan startegi likuidasi.

Menurut (Narundana, 2020) matriks IE (Internal-Eksternal) digunakan untuk mengetahui posisi perusahaan saat ini, matriks IE terdiri dari dua dimensi, yaitu total skor matriks IFE pada sumbu X dan total skor matriks EFE pada sumbu Y. Sumbu X matriks IE (Internal-Eksternal) ada tiga skor yaitu:

- Skor 1,0-1,99 posisi internal adalah lemah.
- Skor 2,0-2,99 posisi adalah rata-rata.
- Skor 3,0-4,0 posisi adalah kuat.

Pada sumbu Y matrik IE yang dipakai oleh matriks EFE dengan total skor yaitu:

- Skor 1,0-1,99 adalah rendah.
- Skor 2,0-2,99 adalah sedang.
- Skor 3,0-4,0 adalah tinggi.

	Kuat 4,0	Rata-rata 3,0	Lemah 2,0	Total Skor Faktor Internal
Tinggi 3,0	I	●	II	III
Sedang 2,0	IV		V	VI
	VII		VIII	IX

Sumber: Analisis Strategi Pemasaran Pada PT Telkomsel Bandar Lampung (Narundana, 2020)

Gambar 2. 1 Matriks IE ( Internal-Eksternal)

## 2.5. Matrik CPM (*Competitive Profile Matrix*)

### 2.5.1. CPM (*Competitive Profile Matrix*)

Matrik CPM atau matrik profil kompetitif merupakan matrik untuk mengidentifikasi pesaing-pesaing utama suatu perusahaan serta kekuatan dan kelemahan khusus perusahaan dalam hubungannya dengan posisi strategi perusahaan lainnya. Bobot dan skor bobot pada Matrik Profil Kompetitif (CPM) dan Matrik EFE (Evaluasi Faktor Eksternal), memiliki arti yang sama. Namun untuk faktor keberhasilan penting (*critical success*) mencakup faktor internal dan faktor eksternal. Oleh karena itu peringkat mengacu pada kekuatan dan kelemahan, 4 = sangat kuat, 3 = kuat, 2 = lemah, 1 = sangat lemah. Faktor-faktor keberhasilan penting dalam CPM lebih luas, karena tidak mencakup data spesifik tidak hanya berfokus pada faktor internal, namun faktor-faktor keberhasilan penting dalam CPM juga mencakup faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman (Nowira, 2021).

Langkah-langkah menyusun CPM (*Competitive Profile Matrix*) atau Matrik Profil Kompetitif (Wardana P. A., 2019) adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi faktor keberhasilan
2. Tetapkan bobot dan peringkat pembobotan, dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting) didasarkan pada industri.
3. Peringkat skala 1 (sangat lemah) sampai 4 (sangat kuat)
4. Berikan bobot untuk setiap faktor penentu keberhasilan
5. Kemudian dilakukan perkalian Bobot x peringkat, lalu akumulasi untuk analisis

CPM (*Competitive Profile Matrix*) perusahaan.

6. Bandingkan skor dan ambil tindakan terbaik untuk kemajuan perusahaan.

Tabel 2. 3 Matrik CPM

Faktor-Faktor Keberhasilan	Bobot	A		B		C	
		Peringkat	Skor	Peringkat	Skor	Peringkat	Skor
1.							
2.							
3							
4							
Total							

Sumber: (Wardana P. A., 2019)

## 2.6. Penelitian Terdahulu dan Kerangka Pemikiran

### 2.6.1. Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 4 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Vonny Tiara Narundana dan Gilang Cahya Samudra, (2020). Analisis Strategi Pemasaran Pada PT Telkomsel Bandar Lampung.	Strategi pemasaran	1. Faktor Internal 2. Faktor Eksternal	1. Matrik SWOT 2. Matrik BCG	1. Hasil analisis matriks IE dapat diketahui bahwa PT Telkomsel Bandar Lampung berada pada kuadran I. Hal ini menunjukkan PT Telkomsel Bandar Lampung berada pada posisi tumbuh dan berkembang (Growth and Build). 2. Berdasarkan hasil perhitungan digambarkan matrik BCG sehingga dapat diketahui posisi produk PT Telkomsel Bandar Lampung berada pada posisi sapi perah ( <i>cash cow</i> ). Dalam hal ini perusahaan juga belum melaksanakan strategi secara optimal. Jadi, dapat disimpulkan PT Telkomsel Bandar Lampung belum melaksanakan strategi bersaing dengan tepat.
2.	Milla Naeruz, Syaad Afifuddin, Rujiman, (2018).	Jumlah karyawan	1. Perbandingan jumlah	Analisis Regresi	1. Rumusan masalah adalah apakah faktor harga/tarif, promosi,

	Analisis Determinan Persaingan Industri Telekomunikasi (PT. Indosat Ooredoo, PT. Telkomsel, PT. XL Axiata) di Indonesia Dalam Pasar Oligopoli.	(X1), Jumlah pelanggan (X2), promosi (X3), BTS/jaringan (X4), tarif (X5) Pendapatan (Y)	karyawan Telkomsel, Indosat Ooredoo dan XI Axiata 2. Perbandingan jumlah pelanggan Telkomsel, Indosat Ooredoo dan XI Axiata 3. Perbandingan promosi 4. Perbandingan BTS/jaringan 5. Perbandingan tarif.		jumlah pelanggan, jumlah karyawan, dan jaringan menara mempengaruhi persaingan (pendapatan) telekomunikasi di Indonesia. 2. kesimpulan penelitian menunjukkan bahwa jumlah pelanggan dan tarif memiliki pengaruh paling dominan terhadap persaingan, sedangkan karyawan, promosi, dan jaringan/bts tidak berpengaruh signifikan terhadap persaingan meskipun ketiga variabel tersebut merupakan fasilitas untuk meningkatkan pendapatan perusahaan.
3.	Ahlul Nazar dan Nurul Huda, (2020). Analisis Perbandingan Ukuran Perusahaan Antara PT Telkomsel Tbk dan PT XL Axiata Tbk.	Ukuran Perusahaan	1. Tenaga kerja 2. Tingkat Penjualan 3. Total Utang ditambah dengan Nilai Pasar Saham Biasa 4. Total Aset	Analisis Pengujian Hipotesis menggunakan SPSS Versi 26,0	1. Ada perbedaan yang signifikan ukuran perusahaan yang nyata dari kedua varian. 2. Hasil hipotesis adalah $H_a$ diterima menyatakan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan ukuran perusahaan antara PT. Telkomsel Tbk dan PT. XL Axiata Tbk.
4.	Tri Ginanjar Laksana, (2017). Analisa Pola Pemilihan <i>Provider</i> Telekomunikasi Berdasarkan Pekerjaan Dengan	Pola pemilihan <i>provider</i> Telekomunikasi	1. Faktor citra produk 2. Faktor pengaruh	<i>Applied Research</i>	Hasil dari penelitian ini berupa acuan penggambaran pola pemilihan pengelompokan berdasarkan 3 (Tiga) kluster, untuk

	Algoritma Klustering K-Means.		lingkungan 3. Faktor pelayanan 4. Faktor promosi 5. faktor harga		memperoleh nilai prosentasi kluster yang optimal maka dilakukan perhitungan performance vektor perhitungan GiniCoefficient dan SumOfSquare.
5.	Ni Nyoman Sri Widiasih, Rukhayati, Sarifuddin T. (2019). Analisis Strategi Pemasaran Kartu Prabayar Xtra Luas (XL) Berdasarkan Segmentasi Anak Remaja Kota Palu (Study Kasus PT. XL Axiata Tbk. Cabang Palu).	Strategi Pemasaran Kartu Prabayar	1. Faktor Internal 2. Faktor Eksternal	Matrik SWOT	Hasil dari penelitian ini: Untuk memaksimalkan kekuatan dan peluang yang ada PT XL Axiata Tbk. Sales area Palu dengan cara mengambil alih fungsi distributor karna sales PT XI Axiata area Palu berada dalam kondisi tingkat kritis. Memaksimalkan peluang dan meminimalkan kelemahan dengan memberikan pelatihan bagi para keahlian karyawan. Me memaksimalkan kekuatan serta untuk meminimalkan ancaman, strategi yang dapat dilakukan adalah dengan terus meningkatkan kualitas layanan serta mengikuti perubahan teknologi yang cepat. Untuk meminimalkan kelemahan dan ancaman meningkatkan kegiatan promosi.

### 2.6.2. Kerangka Pemikiran

Melakukan penelitian strategi pemasaran dari 3 *top brand provider* di Indonesia yaitu Telkomsel, Indosat, dan XL Axiata. Hal yang pertama dilakukan adalah mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dan juga peluang dan ancaman dari tiap *provider* berdasarkan literatur, kemudian mengumpulkan respon kosumen tentang kelemahan dan kelebihan dari tiap *provider* melalui kusioner untuk mengetahui dengan jelas yang menjadi kelebihan dan kelemahan tiap *provider*, tahap kedua melakukan pengolah data berdasarkan alat ukur *Matrix* EFE dan IFE untuk mengidentifikasi faktor internal (kelemahan dan kelebihan), serta faktor eksternal (peluang dan ancaman) apakah perusahaan sudah menggunakan kekuatan dan mengatasi kelemahan dengan baik, dan apakah perusahaan dapat memanfaatkan peluang dan mengatasi ancaman dengan baik.

Langkah kedua dipetakan dalam matrik IE (Internal-Eksternal) untuk mengetahui posisi perusahaan apakah pada posisi tumbuh dan berkembang, pertahankan dan pelihara, panen atau divestasi, selanjutnya dilakukan analisis dengan matrik CPM (*Competitive Profile Matrix*) untuk mengidentifikasi faktor internal dan faktor eksternal perusahaan Matrik ini mengidentifikasi pesaing utama perusahaan dan membandingkannya menggunakan faktor penentu keberhasilan industri, dengan melakukan analisis ini akan mengetahui kekuatan dan kelemahan relatif perusahaan terhadap pesaingnya, sehingga perusahaan dapat mengetahui bagian apa saja dibidang strategi pemasarannya yang perlu ditingkatkan, agar lebih sukses dan lebih berkembang lagi dibidang industrinya.

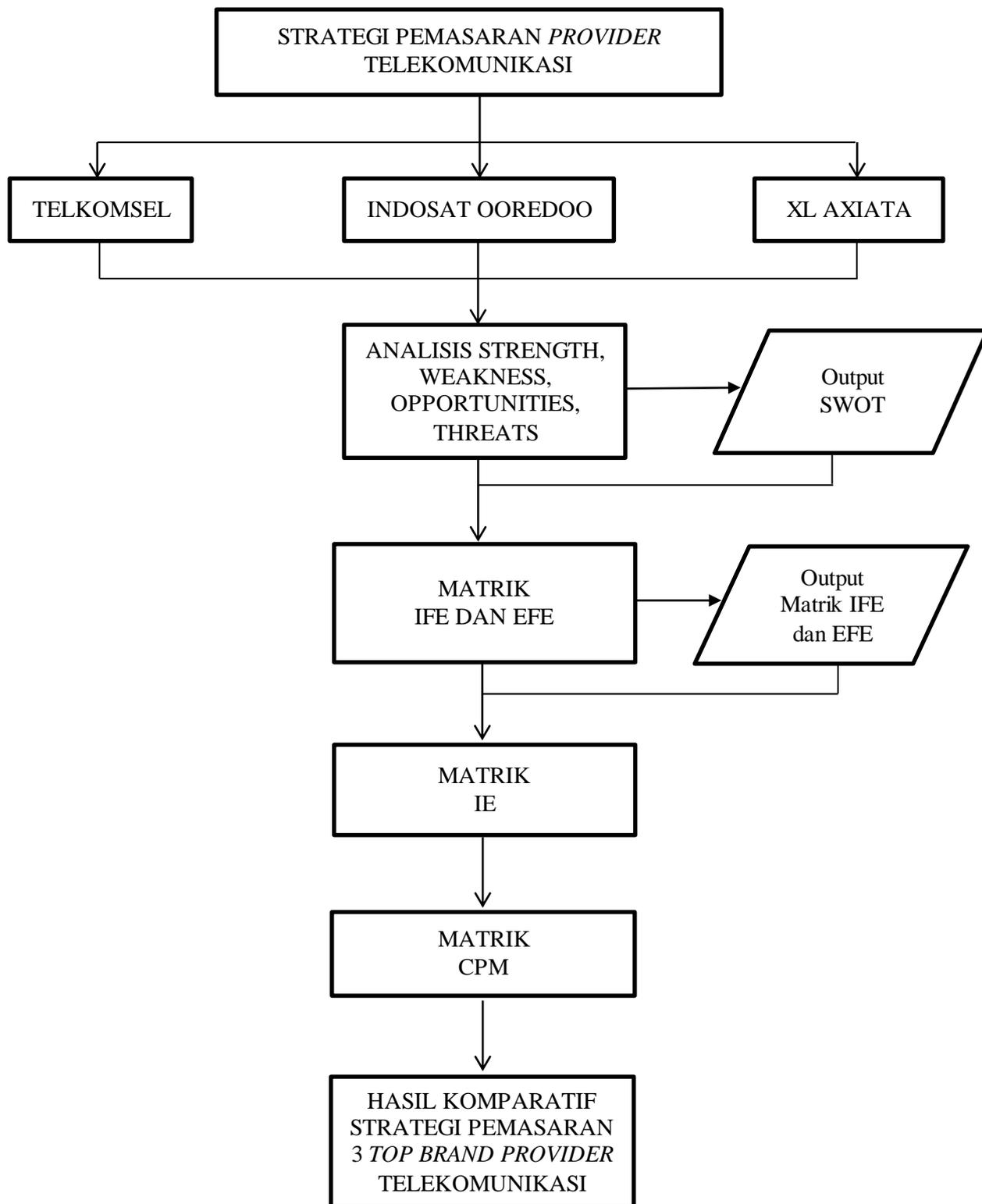
Tahap selanjutnya rekomendasi strategi untuk setiap *provider* untuk mengembangkan strategi bisnis memahami proses dan teknik serta cara mengembangkan strategi yang memberikan kontribusi dan nilai-nilai dalam berkompetisi untuk memahami kekuatan kompetitif. Tahap terakhir merupakan hasil dari analisis komparatif strategi pemasaran 3 *top brand provider* telekomunikasi di Kota Bogor.

Melakukan analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman sangat baik dilakukan ketika perusahaan mengalami situasi yang kurang menguntungkan dalam menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal, untuk tetap bertahan perusahaan harus segera mencari startegi yang bisa membuat perusahaan bertahan lebih lama (Rujiman, 2018). Berdasarkan hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa PT Telkomsel Bandar Lampung berada pada kuadran I. Hal ini menunjukkan bahwa PT Telkomsel Bandar Lampung saat ini berada pada posisi (*Growth and Build*) tumbuh dan berkembang (Narundana, et al., 2020).

Fenomena yang terjadi saat ini tidak lepas dari fokus strategi pemasaran tiap *provider* penyedia jasa. Strategi pemasaran sendiri secara teori merupakan suatu alat yang dirancang oleh perusahaan dengan melakukan pengembangan keunggulan bersaing yang berkelanjutan dengan tujuan mendapatkan keuntungan (Wardana M. C., 2017). Hasil analisis matrik IE PT. XL Axiata Tbk. Sales Area Palu berada pada

sel I maka strategi yang baik digunakan yaitu intergrasi vertikal (Widiasih, et al., 2019).

Tingginya tingkat persaingan bisnis mengharuskan setiap manajemen perusahaan untuk menemukan strategi khusus untuk menciptakan keunggulan dalam bersaing, sehingga dapat menempatkan perusahaan di posisi teratas dan juga dapat mempertahankan posisinya. Berdasarkan penelitian terdahulu yang diteliti oleh (Samudra, 2020) memiliki variabel yang sama yaitu strategi pemasaran dengan indikator faktor internal dan faktor eksternal.



Gambar 2. 2 Konstelasi Penelitian

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Jenis Penelitian ini adalah deskriptif dengan metode penelitian studi kasus menggunakan teknik penelitian komparatif. Komparatif yaitu suatu penelitian yang bersifat membandingkan, yang dibandingkan dalam hal ini adalah perbedaan strategi pemasaran *provider* telekomunikasi Indonesia, yaitu Telkomsel, Indosat Ooredoo, dan XL Axiata.

#### **3.2. Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian**

Objek penelitian pada penelitian ini adalah strategi pemasaran. Unit analisis yang digunakan adalah 3 *top brand provider* telekomunikasi yaitu grapari atau gerai Telkomsel, Indosat Ooredoo, XL Axiata dan pihak yang terkait seperti konter yang menjual produk dari *provider* telekomunikasi dan para pengguna *provider* telekomunikasi yang bisa memberikan informasi. Lokasi penelitian ini di Kota Bogor.

#### **3.3. Jenis dan Sumber Data Penelitian**

##### **1. Jenis Data Penelitian**

Jenis data yang diteliti adalah data kualitatif yang berupa jawaban dari pertanyaan yang telah dibuat tentang strategi pemasaran *provider* telekomunikasi yang memerlukan pengolahan lebih lanjut untuk mendapatkan hasil yang diinginkan.

##### **2. Sumber data penelitian**

###### **a. Data Primer**

Data yang didapatkan melalui survei dengan menggunakan teknik survei, wawancara, kuesioner, dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang sudah disiapkan secara tertulis. Kuisisioner juga disebarkan kepada para pihak internal dan eksternal yang berpengalaman dan memiliki keahlian serta pengetahuan tentang strategi pemasaran *provider* baik Telkomsel, Indosat Ooredoo, dan XL Axiata.

###### **b. Data Sekunder**

Pengumpulan data sekunder dilakukan mengumpulkan data melalui artikel dari media online, buku, jurnal, maupun hasil penelitian sebelumnya yang mendukung.

### 3.4. Operasionalisasi Variabel

Tabel 3. 1 Operasional variabel

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Skala
Strategi Pemasaran <i>Provider</i>	<b>Faktor Internal</b>		
	Penelitian dan pengembangan	Jenis produk bervariasi	Ordinal
		Memiliki produk yang menarik	Ordinal
		Kualitas jaringan baik	Ordinal
		<i>Brand provider</i> sudah terkenal dikalangan masyarakat	Ordinal
		Beberapa daerah masih sulit mendapatkan sinyal	Ordinal
	Manajemen Keuangan	Harga terjangkau	Ordinal
		Kepercayaan konsumen tinggi	Ordinal
		<i>Brand provider</i> sudah terkenal dikalangan masyarakat	Ordinal
		Harga untuk beberapa jenis produk <i>provider</i> masih mahal	Ordinal
		Harga jual produk dari <i>provider</i> lebih mahal dari harga jual pesaing	Ordinal
		Pemberian potongan harga belum dilakukan secara merata kepada pelanggan	Ordinal
	Pemasaran dan penjualan	Sering melakukan promosi melalui media sosial	Ordinal
		Sering melakukan promosi melalui media cetak	Ordinal
		<i>Customer service</i> memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan	Ordinal
		Memberikan potongan harga kepada <i>customer</i>	Ordinal
	Pengadaan	Memperluas saluran distribusi	Ordinal
		Pola distribusi pemasaran belum dilakukan dengan tepat	Ordinal
	<b>Faktor Eksternal</b>		
	Politik	Kondisi stabilitas politik	Ordinal
	Ekonomi	Pertumbuhan ekonomi semakin meningkat	Ordinal
		Pandemi berdampak positif bagi perusahaan	Ordinal
Sosial	Pengaruh dari kelompok, keluarga, peran dan status untuk menggunakan <i>provider</i> tertentu	Ordinal	
Teknologi	Perusahaan berusaha mengikuti perkembangan teknologi	Ordinal	
	Mengembangkan produk dan jaringan yang menarik	Ordinal	
Ancaman pendatang baru	Potensi masuknya pendatang baru	Ordinal	

	Kekuatan penawaran pemasok	Tingkat kualitas produk pemasok	Ordinal
	Kekuatan penawaran pembeli	Tingkat kejelasan informasi produk	Ordinal
	Ancaman produk pengganti	Ancaman produk pengganti	Ordinal
	Persaingan antara perusahaan sejenis	Tingkat persaingan perusahaan sejenis tinggi	Ordinal
		Perang harga serta inovasi produk baru dari kompetitor	Ordinal

Sumber: (Tamia, et al., 2019)

### 3.5. Metode Penarikan Sampel

Penarikan sampel pada penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* hal ini dikarenakan yang diharapkan adalah *non probability sampling* atau sampel tidak berpeluang. *Purposive sampling* dikenal dengan istilah lain seperti *judgement, selective atau subyektif sampling* adalah teknik pengambilan sampel dengan menggunakan kriteria yang dipilih oleh peneliti (Sugiyono, 2018). Rumus yang digunakan dalam menentukan banyaknya sampel yaitu rumus Lemeshow (Pane, 2020):

$$n = \frac{Z^2 p(1-p)}{d^2}$$

$$n = \frac{1.96^2 0.5(1-0.5)}{0,1^2}$$

$$n = 96.04$$

$$n \equiv 100$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel

z = Nilai standart = 1.96

p = Maksimal estimasi = 50% = 0.5

d = alpha (0,10) atau sampling error = 10%

Rumus lemeshow (1997) dipilih karena populasi dari pengisian survey dan wawancara tidak diketahui dengan pasti. Hal utama yang harus ada adalah sampel dalam penelitian yang mencakup dua jenis sampel, yaitu :

#### 1. Responden kunci

Responden ini merupakan pegawai bagian pemasaran atau orang-orang terdekat yang mengetahui informasi secara mendalam mengenai kekuatan, kelemahan,

peluang dan ancaman dari perusahaan *provider* yang diteliti yaitu Telkomsel, Indosat Ooredoo dan XL Axiata. Responden untuk setiap *provider* adalah sebanyak 1 orang, sehingga total jumlah responden untuk 3 *provider* yaitu sebanyak 3 orang. Penarikan sampel ini menggunakan *non-probability sampling* yaitu *judgmental sampling*.

## 2. Responden biasa

Responden biasa yaitu konsumen, dan *reseller*.

*Reseller* adalah orang yang melakukan pembelian produk dari ketiga *provider* yang diteliti untuk dijual kembali, responden ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai penjualan produk *provider* yang paling banyak diminati oleh para konsumen. Responden untuk *reseller* sebanyak 10 orang di Kota Bogor.

Konsumen merupakan orang yang menggunakan produk dari setiap *provider* yaitu *provider* Telkomsel, Indosat Ooredoo dan XL Axiata. Untuk mendapatkan informasi berapa lama sudah menggunakan produk dari *provider* tersebut, alasan memilih *provider*, keunggulan dan kelemahan dari setiap *provider* yang digunakan. Responden dari pihak konsumen sebanyak 87 orang masyarakat Kota Bogor, yang terdiri dari 6 kecamatan yaitu Bogor Barat, Bogor Selatan, Bogor Tengah, Bogor Timur, Bogor Utara, dan Tanah Sareal namun pada penelitian ini saya mengambil sampel di lima kecamatan saja karena lima kecamatan ini sudah sangat berpotensi untuk membantu penelitian ini dan total jumlah konsumen tiap kecamatan memiliki perwakilan responden. Sehingga total seluruh responden menjadi 96,04 orang atau dibulatkan sebanyak 100 orang. Penarikan sampel yang digunakan adalah sama seperti responden kunci, namun selain *judgmental sampling* juga disertai *quota sampling*.

### 3.6. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data primer pada penelitian ini menggunakan metode;

#### 1. Wawancara

Wawancara dilakukan untuk melengkapi data dengan tujuan memperoleh data yang akurat dari sumber yang tepat (Prasanti, 2018).

#### 2. Penyebaran Kuisisioner

Pengumpulan data dilakukan dengan menyampaikan pertanyaan kepada responden untuk memberikan jawaban atau respon.

Untuk data sekunder pengumpulan data dilakukan dengan cara, membaca literatur, buku, media massa *online internet* seperti data dari *website*.

### 3.7. Metode Pengujian Instrumen

Pedoman tertulis dari pengujian mengenai wawancara, pengamatan, dan pertanyaan yang dirangkai untuk mendapatkan fakta dan informasi adalah rangkaian pengujian instrumen penelitian. Hal ini digunakan sebagai alat untuk mengukur kredibilitas dari suatu variabel yang ditentukan dengan melakukan uji validitas dan

reliabilitas. Kedua uji tersebut diharapkan menghasilkan data yang valid, sesuai dengan fakta di lapangan dan menghasilkan kesimpulan yang tepat (Ovan, 2020).

### 3.7.1. Uji Validitas

*Validity* yang merupakan kata asli dari validitas menggambarkan ketepatan dari suatu fungsi alat ukur. Suatu penelitian harus dapat dipertanggung jawabkan secara ilmiah baik dari segi data, informasi, hingga kesimpulan harus dijelaskan secara terperinci. Variabel atau konsep yang dihasilkan sangat berperan penting ketepatan dari penggunaannya, oleh karena itu uji validitas merupakan hal yang mutlak dilakukan. Salah satu ukuran validitas dari sebuah kuisioner disebut juga *construct validity*. Pada pemahaman ini dilakukan pengukuran dengan menggunakan beberapa pertanyaan yang mana setiap pertanyaan dalam kuisioner tersebut memiliki keterkaitan yang tinggi sehingga data yang didapatkan terbukti valid (Ovan, 2020). Pengujian tingkat validitas suatu kuisioner biasanya menggunakan rumus korelasi *product moment* hal ini dilakukan dengan cara menarik garis dari taraf signifikan yang dikehendaki dipertemuan dengan n jumlah subjek maka diperoleh bahwa, untuk n=30, taraf kesalahan 5% maka r tabel=0,361 dengan menggunakan rumus sebagai berikut (Sugiyono, 2018):

$$r_{\text{hitung}} = \frac{n(\Sigma XY) - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{\sqrt{\{n \cdot \Sigma X^2 - (\Sigma X)^2\} \cdot \{n \cdot \Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2\}}}$$

Keterangan:

- r = Koefisien Korelasi
- $\Sigma XY$  = Jumlah perkalian x dan y
- $\Sigma X$  = Jumlah nilai variabel x
- $\Sigma Y$  = Jumlah nilai variabel y
- $\Sigma X^2$  = Jumlah variabel pangkat dua variabel x
- $\Sigma Y^2$  = Jumlah variabel pangkat dua variabel y
- n = Banyaknya sampel

Kaidah keputusan:

Jika  $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$  berarti valid, dan sebaliknya

Jika  $r_{\text{hitung}} < r_{\text{tabel}}$  berarti tidak valid

### 3.7.2. Uji Reliabilitas

Asal kata dari reliabilitas adalah dari kata *rely* dan *ability* yang merupakan istilah yang digunakan untuk melihat sejauh mana tingkat konsistensi hasil pengukuran. Suatu instrumen pengukuran atau pertanyaan dalam sebuah kuisioner dianggap memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi apabila dilakukan secara berulang menghasilkan tingkat pengukuran yang sama atau terjadi konsistensi dari jawaban responden pada pengujian berulang dikondisi yang berbeda menggunakan kuisioner yang sama (Ovan, 2020). Pada pengujian ini jika terdapat lebih dari dua jawaban,

maka digunakan teknik analisis formula *cronbach alpha's* dengan rumus sebagai berikut (Sugiarto, 2017):

$$r_{11} = \frac{k}{(k-1)} \left( 1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma t^2} \right)$$

Keterangan:

- $r_{11}$  = Nilai reliabilitas  
 $\sum s_i$  = Jumlah varians skor tiap-tiap item  
 $\sigma t$  = Varians total  
 $K$  = Banyaknya butir pertanyaan

### 3.8. Metode Pengolahan/ Analisis Data

Untuk melakukan penelitian ini peneliti melakukan analisis faktor internal dan faktor eksternal kemudian melakukan analisis data berdasarkan alat ukur *Matrix EFE* dan *IFE*, *IE*, Matrik *CPM* untuk mengevaluasi lingkungan Eksternal dan Internal Perusahaan serta untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ada kemudian menarik kesimpulan dari analisis perbandingan perbedaan strategi pemasaran tiap *provider*.

Analisis data menggunakan Matriks Analisis *EFE* dan *IFE*. Matriks Evaluasi Faktor Internal (*IFE*) adalah alat yang digunakan untuk mengevaluasi lingkungan internal perusahaan dan untuk mengungkapkan kekuatan serta kelemahannya. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (*EFE*) adalah alat yang digunakan untuk menguji lingkungan eksternal perusahaan dan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ada. Matrik *IE* untuk mengetahui posisi perusahaan saat ini, sedangkan *CPM* (*Competitive Profile Matrix*) untuk membandingkan perusahaan dan para pesaingnya, mengetahui kelemahan dan kelebihan setiap *provider*, sehingga setiap *provider* dapat memperbaiki strategi pemasarannya untuk dapat menjadi yang terbaik di industrinya.

#### 3.8.1. Matrix *IFE* (*Internal Factor Evaluation*)

Menurut (Sulasih, 2019). Tahap-tahap dalam membuat matrik *IFE* yaitu:

1. Melakukan identifikasi faktor sukses kunci internal yang berupa peluang dan ancaman yang dimiliki oleh perusahaan 10-20 faktor.
2. Memberi bobot 0-1. Angka 0 artinya faktor yang tidak penting dan angka 1 merupakan faktor yang sangat penting
3. Setelah memberikan bobot kemudian pemberian rating dengan ketentuan sebagai berikut: angka 1 untuk kelemahan utama, angka 2 untuk buka kelemahan utama, untuk angka 3 merupakan kekuatan minor dan angka 4 untuk kekuatan utama.
4. Setelah tersisi bobot dan rating, kemudian mengalikan bobot dan rating dan hasilnya ditempatkan pada kolom skor bobot tertimbang.

- Langkah terakhir melakukan penjumlah skor tertimbang pada setiap faktor untuk menentukan total skor tertimbang perusahaan.

### 3.8.2. Matrix EFE (*External Factor Evaluation*)

Menurut (Sulasih, 2019). Tahap-tahap dalam membuat matrik EFE yaitu:

- Mengumpulkan faktor eksternal yang sudah teridentifikasi melalui hasil audit eksternal faktor yang berupa peluang dan ancaman sekitar 10-20 faktor. Kemudian faktor-faktor tersebut dijelaskan secara spesifik dengan menggunakan data kuantitatif seperti persentase, rasio atau angka komparatif.
- Memberikan bobot atau nilai 0 sampai 1 pada masing-masing faktor yang telah diidentifikasi. Angka 0 untuk faktor yang tidak penting dan angka 1 untuk faktor yang sangat penting. Angka pada peluang akan mendapatkan bobot yang lebih besar dari pada ancaman. Namun bisa saja sebaliknya jika perusahaan benar-benar dalam kondisi sangat terancam.
- Selanjutnya setelah pemberian bobot kemudian memberikan rating. Rating diberi nilai antar 1 sampai 4. Rating tersebut menunjukkan rating perusahaan dalam merespon faktor-faktor eksternal. Rating dengan angka 4 berarti respon yang superior, rating 3 di atas rata-rata, 2 respon rata-rata, dan 1 respon yang kurang. Apabila bobot dinilai dari sisi industri maka rating dinilai dari sisi perusahaan.
- Selanjutnya nilai bobot dikalikan dengan nilai rating. Hasil dari perkalian tersebut ada di kolom skor tertimbang.
- Jumlah skor tertimbang dari semua faktor baik ancaman maupun peluang.

### 3.8.3. Matrix IE (*Internal-Eksternal*)

Menurut (Setyorini, et al., 2016) Matriks Internal-Eksterna (IE) merupakan tahap pencocokan yang bermanfaat untuk memposisikan perusahaan kedalam matriks yang terdiri dari 9 sel. Matriks Internal-Eksterna (IE) terdiri 2 dimensi yaitu: total skor matriks IFE pada sumbu Y dan matriks EFE pada sumbu X. matriks ini terbagi menjadi tiga strategi utama yaitu:

- Tumbuh dan Bina (*Grow and Build*) Berada dalam sel I, II, dan IV. Strategi ini cocok untuk intensif penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk atau integrasi ke belakang, ke depan dan horizontal.
- Pertahankan dan pelihara (*Hold and Maintain*) Mencakup sel III, V atau VII dipakai pada strategi umum penetrasi pasar, pengembangan produk dan pengembangan pasar.
- Panen atau Divestasi (*Harvest and Devest*) Mencakup sel VI, VIII, atau IX. Strategi yang digunakan yaitu divestasi strategi diversifikasi konglomerat, dan strategi likuidasi.

Menurut (Narundan, 2020) matriks IE (Internal-Eksternal) digunakan untuk mengetahui posisi perusahaan saat ini, matriks IE terdiri dari dua dimensi, yaitu total skor matriks IFE pada sumbu X dan total skor matriks EFE pada sumbu Y. Sumbu X matriks IE (Internal-Eksternal) ada tiga skor yaitu:

- Skor 1,0-1,99 posisi internal adalah lemah.
- Skor 2,0-2,99 posisi adalah rata-rata.
- Skor 3,0-4,0 posisi adalah kuat.

Pada sumbu Y matrik IE yang dipakai oleh matriks EFE dengan total skor yaitu:

- Skor 1,0-1,99 adalah rendah.
- Skor 2,0-2,99 adalah sedang.
- Skor 3,0-4,0 adalah tinggi.

#### **3.8.4. Matrik CPM (*Competitive Profile Matrix*)**

Matrik CPM atau matrik profil kompetitif merupakan matrik untuk mengidentifikasi pesaing-pesaing utama suatu perusahaan serta kekuatan dan kelemahan khusus perusahaan dalam hubungannya dengan posisi strategi perusahaan lainnya.

Langkah-langkah menyusun CPM (*Competitive Profile Matrix*) atau Matrik Profil Kompetitif (Wardana P. A., 2019) adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi faktor keberhasilan
2. Tetapkan bobot dan peringkat pembobotan, dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting) didasarkan pada industri.
3. Peringkat skala 1 (sangat lemah) sampai 4 (sangat kuat)
4. Berikan bobot untuk setiap faktor penentu keberhasilan
5. Kemudian dilakukan perkalian Bobot x peringkat, lalu akumulasi untuk analisis CPM perusahaan.
6. Bandingkan skor dan ambil tindakan terbaik untuk kemajuan perusahaan.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Hasil penelitian dan pembahasan dalam skripsi ini berupa deskriptif, menggunakan teknik penelitian komparatif, untuk menganalisis dan membandingkan perbedaan strategi pemasaran *3 top brand provider* telekomunikasi yaitu Telkomsel, Indosat Ooredoo, dan XL Axiata khususnya di Kota Bogor.

#### **4.1. Gambaran Umum 3 Top Brand Provider Telekomunikasi**

##### **4.1.1. Profil dan Sejarah Perkembangan PT Telkomsel**

PT Telekomunikasi seluler yang dikenal dengan merek Telkomsel merupakan salah satu perusahaan operator telekomunikasi seluler di Indonesia. Telkomsel adalah operator telekomunikasi seluler GSM pertama di Indonesia dengan layanan pascabayar kartuHalo yang diluncurkan pada tanggal 26 Mei 1995, sebelumnya saham Telkomsel dimiliki oleh Telkom Indonesia sebesar 65% dan sisanya oleh Indosat. Perusahaan ini menyediakan kepada customer pilihan antara dua kartu prabayar simPATi dan kartu As, atau layanan kartu HALO pasca bayar dan berbagai layanan dan program tambahan. Telkomsel menjadi operator seluler pertama di Asia yang menawarkan layanan GSM prabayar dan melayani 27 provinsi di Indonesia pada November 1997.

Telkomsel juga merupakan operator pertama di Indonesia yang meluncurkan layanan 3G pada bulan September 2006, pada tanggal 20 Maret 2009, Telkomsel dan Apple Inc.South Asia Pte. Ltd. bekerjasama untuk meluncurkan produk iPhone 3G di Indonesia dengan melakukan perancangan harga disesuaikan dengan kemampuan customer Telkomsel Indonesia. Telkomsel telah memecahkan rekor baru dengan pelanggan yang mencapai 100 juta orang dari 245 juta penduduk Indonesia sejak tanggal 30 April 2011, Telkomsel bekerjasama dengan negara-negara tetangga untuk menawarkan produk simPATI kangen untuk pelanggan Indonesia yang ada di negara-negara tetangga tersebut. Telkomsel saat ini menyebarkan lebih dari 54.000 BTS (*Base Tranceiver Station*) yang mencapai 97% dari penduduk Indonesia, Telkomsel merupakan pemimpin besar pasar dalam industri telekomunikasi Indonesia yang melayani lebih dari 122 juta pelanggan dan Telkomsel juga merupakan operator seluler terbesar ke-7 di dunia.

Telkomsel secara konsisten mengimplementasikan *roadmap* teknologi 3G dan telah berhasil diuji oleh LTE (*Long Term Evolution*), Telkomsel juga menyediakan jaringan broadband di 200 kota besar di Indonesia. Untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan, Telkomsel didukung oleh lebih dari 430 pusat layanan dan 24 jam *contact center* di seluruh Indonesia. Telkomsel melakukan promo Nekad Traveler di tahun 2013 untuk membuktikan bahwa jaringan 3G lebih cepat dan lebih memberikan kenyamanan dimana pun hingga ke pelosok dan di tahun 2014 meluncurkan layanan 4G LTE secara komersial di Indonesia. Telkomsel

meluncurkan by.U, layanan seluler prabayar digital pertama di Indonesia, melakukan uji coba jaringan 5G untuk segmen industri dan melakukan uji coba panggilan video call menggunakan jaringan 5G yang pertama di Indonesia pada tahun 2019. Saat ini Telkomsel menjadi operator telekomunikasi seluler terbesar di Indonesia yang mengoperasikan 236 ribu BTS (*Base Tranceiver Station*) dan melayani lebih dari 169,5 juta pelanggan, membuat Telkomsel menguasai pangsa pasar hampir sebesar 60% pada tahun 2020.

Kunci sukses sebuah perusahaan tergantung dari setiap strategi pemasaran yang dilakukan untuk bersaing terhadap merek *provider* lain, salah satunya dengan melakukan inovasi untuk dapat menciptakan produk unggulan sehingga dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan. Telkomsel telah meluncurkan jaringan 5G di tanggal 27 Mei 2021 lalu, di beberapa kota besar. Telkomsel telah melakukan setiap strategi pemasaran dan inovasi yang baik terbukti dengan posisinya yang masih tetap menempati posisi teratas dengan jumlah pelanggan terbanyak dari tahun ke tahun hingga sampai tahun 2021 ini masih di posisi yang sama.

#### **4.1.2. Profil dan Sejarah Perkembangan PT Indosat Tbk.**

PT Indosat Tbk yang dikenal dengan Indosat Ooredoo Hutchison merupakan salah satu perusahaan penyedia jasa telekomunikasi dan jaringan telekomunikasi di Indonesia, menawarkan saluran komunikasi untuk pengguna telepon genggang dengan pilihan prabayar maupun pascabayar dengan merek IM3 Ooredoo dan 3. Indosat berdiri pada tahun 1967 sebagai sebuah perusahaan penanaman modal asing pertama di Indonesia yang menyediakan layanan telekomunikasi internasional melalui satelit internasional. Pernah dimiliki oleh ITT yang merupakan sebuah perusahaan konglomerasi asal amerika serikat hingga tahun 1980, Indosat berkembang menjadi perusahaan telekomunikasi internasional pertama yang dibeli dan dimiliki 100% oleh Pemerintah Indonesia. Pada tahun 2003, Indosat bergabung dengan tiga anak perusahaan yaitu: Satelindo, IM3 dan Bimagraha untuk membentuk operator seluler di Indonesia.

Indosat terus berkembang dari tahun 2003 hingga tahun 2009 mendapatkan lisensi jaringan 3G dan memperkenalkan layanan 3,5G di Jakarta dan Surabaya, pada tahun 2009 Qtel membeli saham seri B sebanyak 24,19% dari publik sehingga menjadi pemegang saham mayoritas Indosat dengan kepemilikan sebesar 65%, di tahun yang sama Indosat memperoleh lisensi tambahan frekuensi 3G dari Kementrian Komunikasi dan Informatika. Indosat dari tahun ke tahun terus berusaha untuk mencapai keunggulan dengan meningkatkan jaringan serta inovasi produk terbukti dengan pencapaian jumlah pelanggan sebanyak 58,5 ditahun 2012. Indosat meluncurkan jaringan 3G dengan frekuensi 900 MHz, di tahun berikutnya Indosat melakukan peluncuran dan komeralisasi layanan 4G di 900 MHz dengan kecepatan hingga 42 Mbps di beberapa kota besar di Indonesia.

Indosat melakukan pergantian merek pada tanggal 19 November 2015

menjadi Indosat Ooredoo dan juga pergantian logo yang digunakan perusahaan tersebut. Indosat Ooredoo dengan berbagai upaya melakukan strategi pemasaran yang baik, dengan peningkatan jaringan dan inovasi produk hingga sampai saat ini di tahun 2021 masih tetap di posisi ke dua *top brand provider* telekomunikasi di Indonesia walaupun bersaing dengan banyaknya merek penyedia jasa layanan telekomunikasi, namun Indosat Ooredoo mampu mempertahankan posisinya dengan mengikuti berbagai inovasi dan perkembangan teknologi.

#### **4.1.3. Profil dan Sejarah Perkembangan PT XL Axiata Tbk**

PT Excelcomindo Pratama Tbk (PT XL Axiata Tbk) biasa disingkat XL merupakan sebuah perusahaan operator telekomunikasi seluler di Indonesia, XL mulai beroperasi pada tanggal 8 Oktober 1996 yang merupakan perusahaan swasta ketiga yang menyediakan layanan telepon seluler GSM di Indonesia. XL Axiata pada awalnya menjual produk dengan nama GSM yaitu, XL Prabayar dan XL Pascabayar, XL juga menyediakan layanan korporasi yang termasuk *Internet Service Provider* (ISP) dan VoIP. Kantor pusat PT XL Axiata Tbk terletak di Menara Prima, Jl. Dr. Ide Anak Agung Gde Agung, Megakuningan Jakarta Selatan 12950 dan memiliki 5 kantor cabang atau region (*West, East, Central, North dan Jabo*).

PT XL Axiata Tbk berdiri pada tanggal 6 Oktober 1989 dengan nama PT Grahametropolitan Lestari, yang bergerak dibidang perdagangan dan jasa umum. Enam tahun kemudian, Perseroan mengambil suatu langkah penting seiring dengan kerja sama antara Rajawali Group-pemegang saham PT Grahametropolitan Lestari dan tiga investor asing (NYNEX, AIF dan Mitsui). Perseroan kemudian berubah menjadi PT Exelcomindo Pratama Tbk dengan bisnis utama penyedia jasa layanan teleponi dasar, tahun 2006 XL Axiata meluncurkan layanan 3G terluas dan tercepat September 2013, XL berkesempatan untuk mengakuisisi PT Axis Telekom Indonesia (Axis). XL Axiata terus berkembang hingga pada tahun 2014 XL Axiata melakukan peluncuran uji coba 4G-LTE dengan layanan internet yang berkecepatan tinggi.

XL Axiata dari tahun ke tahun terus melakukan inovasi dan berfokus untuk meningkatkan nilai *brand* supaya bisa menjadi yang terbaik, unggul, sehingga bisa menarik banyak pelanggan, pada tahun 2018 lalu XL Axiata menggelar uji coba layanan berbasis 5G di Kota Tua, Jakarta Barat. XL Axiata terus meningkatkan kualitas jaringan dan perluasan jaringan untuk kepuasan pelanggan agar tetap bertahan dalam menggunakan *provider* ini, hingga sampai tahun 2021 ini *provider* XL Axiata terus melakukan inovasi salah satunya dengan meluncurkan produk inovatif yang bisa mempererat kekeluargaan dengan memunculkan produk paket AKRAB yaitu paket internet dengan kuota besar yang bisa dibagi dengan anggota keluarga. Strategi pemasaran yang baik, kualitas jaringan terus ditingkatkan, serta terus melakukan inovasi sehingga XL Axiata bisa bertahan dan bersaing dengan banyak pilihan *provider* lain dan berhasil menempati posisi 3 *top brand provider* telekomunikasi di Indonesia.

## 4.2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

### 1. Uji validitas

Pengujian validitas dilakukan untuk mengetahui valid tidaknya suatu kuisisioner atau instrumen, konsisten dan akurat pada faktor eksternal dalam penelitian ini. Untuk  $n=30$  taraf kesalahan 5% maka  $r_{tabel}=0,361$ . Syarat minimum untuk memenuhi validitas adalah apabila  $r_{hitung} \geq 0,361$ . Jika nilai  $r_{hitung}$  kurang dari 0,361 maka butir instrumen tersebut dinyatakan tidak valid. Uji validitas yang telah dilakukan pada penelitian ini sebagai berikut ditampilkan pada tabel 4.1 di bawah ini :

Tabel 4. 1 Uji Validitas

Pernyataan	r Hitung	r Tabel	Keterangan
1	0,453	0,361	Valid
2	0,367	0,361	Valid
3	0,698	0,361	Valid
4	0,723	0,361	Valid
5	0,454	0,361	Valid
6	0,469	0,361	Valid
7	0,651	0,361	Valid
8	0,643	0,361	Valid
9	0,679	0,361	Valid
10	0,713	0,361	Valid

Sumber: Data Primer diolah peneliti, 2022

Hasil uji validitas terhadap 30 responden yang diolah dengan Microsoft Excel dapat dijelaskan bahwa butir pertanyaan yang berjumlah 10 butir semuanya valid, memenuhi syarat  $r_{hitung}$  0,361.

### 2. Uji reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur konsisten atau tidaknya kuisisioner dalam penelitian. Instrumen dapat dikatakan reliabel jika koefisien Alpha lebih besar atau sama dengan 0,6. Uji reliabilitas pada penelitian ini menggunakan Microsoft Excel. Hasil uji reliabilitas ditampilkan pada tabel berikut:

Tabel 4. 2 Uji Reliabilitas

Variabel	Butir Pertanyaan	r Alpha	r Kritis	Kriteria
Strategi Pemasaran <i>Provider</i>	10	0,79	0,6	Reliabel

Sumber: Data Primer diolah peneliti, 2022

Uji reliabilitas instrumen pada penelitian ini diperoleh koefisien alpha adalah 0,79. Maka dapat dikatakan instrumen tersebut reliabel, karena nilai koefisien alpha yang diperoleh lebih besar dari 0,6.

#### 4.2.1. Analisis dan Bahasan

Penelitian ini diawali dengan proses penyusunan *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE) yang terbagi dalam empat faktor yang berpengaruh dalam pengambilan keputusan atau perumusan strategi pemasaran, selanjutnya keempat faktor tersebut akan dibagi dalam dua kategori, yaitu kategori *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (IFE). Faktor tersebut yaitu kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (*strength, weakness, opportunity dan treath*).

#### 4.2.2. Deskripsi Responden Penelitian

Pengambilan sampel pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *purposive sampling* dengan teknik pengambilan sampel menggunakan kriteria yang dipilih oleh peneliti, jumlah sampel pada penelitian ini sebanyak 100 orang. Sampel pada penelitian ini ada dua jenis, yaitu responden kunci dan responden biasa. Responden kunci sebanyak 3 orang dengan pembagian 1 responden setiap *provider* yaitu *provider* Telkomsel, Indosat Ooredoo, dan XL Axiata, pengumpulan data dilakukan dengan metode wawancara dan kerta angket. Sedangkan responden biasa terbagi dua yaitu konsumen dan *reseller*.

Tabel 4. 3 Hasil Pengumpulan Data Reponden

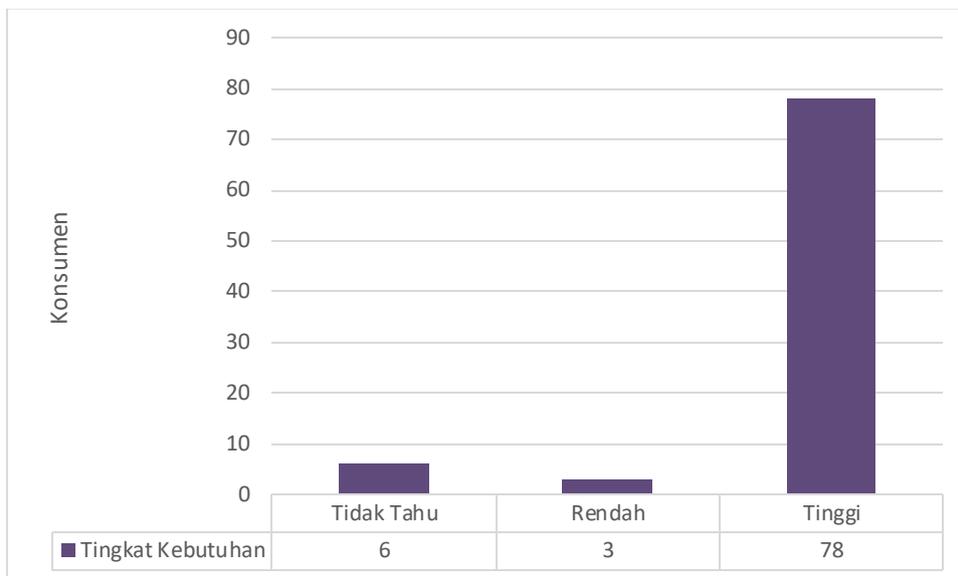
Jenis Responden	Keterangan	Jumlah
Kuisisioner disebar	Google form dan kertas angket	100
Responden Kunci	Kuisisioner terkumpul dari kertas angket	3
Responden Konsumen	Kuisisioner terkumpul dari google form	87
Responden <i>Reseller</i>	Kuisisioner terkumpul dari google form	10

Sumber: (Data Primer, 2022)

Hasil pengumpulan data kuisisioner dalam penelitian ini sebanyak 100, dengan rincian kuisisioner diisi secara langsung oleh responden melalui kertas angket sebanyak 3, dan 87 diisi melalui google form oleh para konsumen ketiga *provider* dan 10 kuisisioner yang diisi melalui google form oleh para *reseller* yang menjual produk dari ketiga *provider* telekomunikasi.

#### 4.2.3. Kebutuhan Alat Komunikasi dan Bauran Pemasaran Responden Konsumen

Tingginya kebutuhan masyarakat meningkatkan persaingan yang terjadi antara perusahaan penyedia jasa layanan telekomunikasi menyebabkan perusahaan membutuhkan strategi dalam pemasaran. Penelitian mengenai rating dari kebutuhan masyarakat dari alat komunikasi dapat dilihat pada grafik dan tabel di bawah ini:



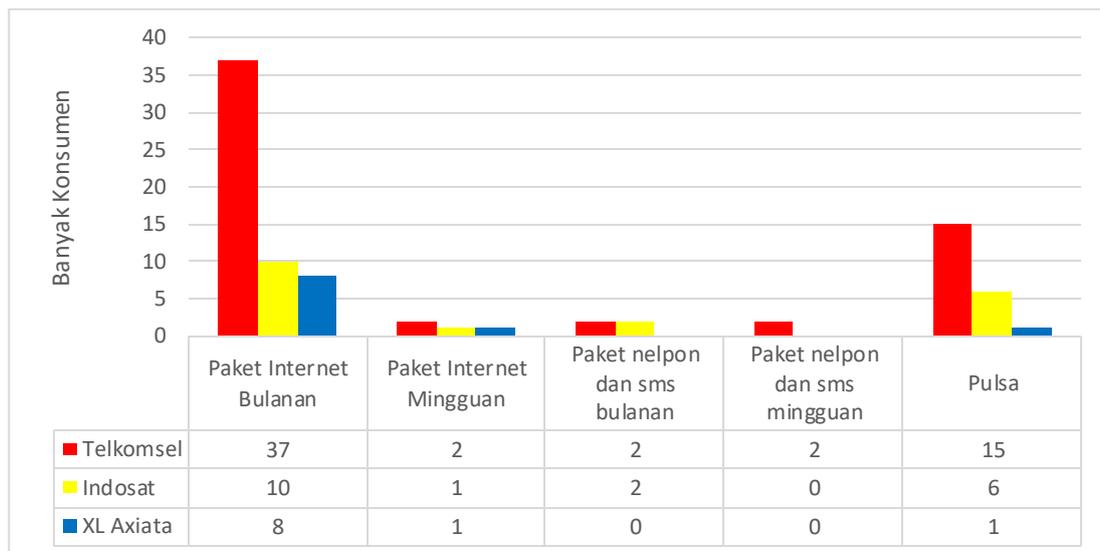
Sumber: Data Primer diolah Peneliti, 2022

Gambar 4. 1 Kebutuhan Alat Komunikasi

Gambar grafik dan tabel di atas membuktikan bahwa masyarakat khususnya di era saat ini sangat ketergantungan terhadap alat komunikasi. Hasil dari penelitian ini menegaskan bahwa persaingan antar perusahaan *provider* terus terjadi, hal ini dikarekan kebutuhan akan berbanding lurus dengan pembelian, dan berbanding lurus pula dengan kemungkinan bertambahnya perusahaan sejenis. Strategi pemasaran diperlukan untuk menjadi pembeda satu *provider* dengan yang lainnya. Strategi itu terdiri atas empat yaitu:

##### 1. Produk

Produk merupakan sesuatu yang dapat ditawarkan ke pasar sasaran untuk dapat dibeli, digunakan atau dikonsumsi oleh para *customer provider* telekomunikasi, ketiga *provider* ini memiliki jenis produk yang variasinya sama, seperti: paket internet bulanan, paket internet mingguan, paket nelpon dan sms bulanan, paket nelpon dan sms mingguan dan pulsa. Menurut penelitian dari hasil kuisisioner kepada para responden biasa yaitu konsumen telekomunikasi bahwa produk yang sering dibeli dan digunakan adalah paket internet bulanan.



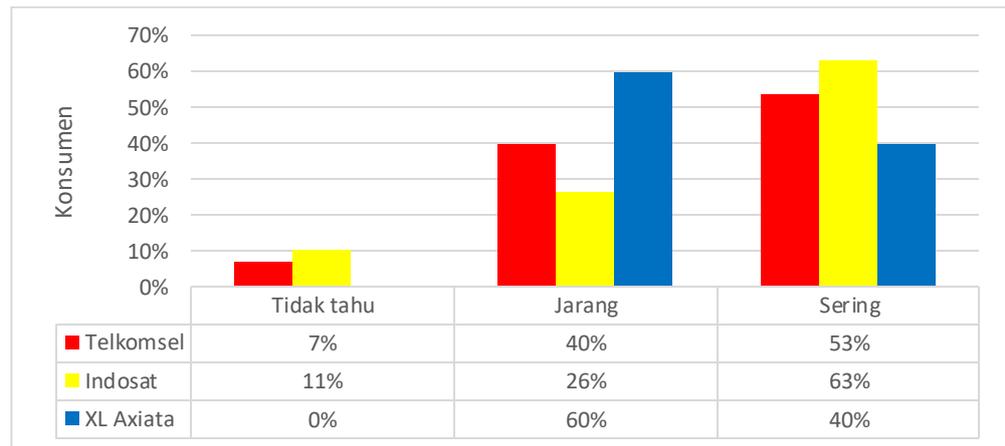
Sumber: Data Primer diolah Peneliti, 2022

Gambar 4. 2 Produk Yang Sering Dibeli Konsumen

Gambar di atas menunjukkan bahwa dari jawaban responden khusus konsumen yang menjawab untuk produk dari ketiga *provider* dengan rincian untuk Telkomsel sebanyak 37 konsumen menggunakan paket internet bulanan diikuti pulsa sebanyak 15 konsumen sedangkan sisanya sebanyak 2 konsumen setiap paket. Paket internet bulanan juga menempati posisi pertama pada *provider* Indosat Ooredoo yaitu sebanyak 10 konsumen, diikuti oleh pulsa sebanyak 6 konsumen, terdapat 2 konsumen yang menggunakan paket nelson dan sms bulanan, 1 konsumen menggunakan paket internet mingguan sertatidak ada konsumen yang menggunakan paket nelson dan sms mingguan. Selanjutnya untuk *provider* XL Axiata sebanyak 8 konsumen menggunakan paket internet bulanan, dan 1 konsumen untuk paket internet mingguan dan pulsa, serta tidak ada konsumen yang menggunakan paket nelson dan sms baik bulanan maupun mingguan. Hasil penelitian responden konsumen di atas memberikan kesimpulan baik Telkomsel, Indosat Ooredoo, dan XL Axiata, jenis produk yang sering dibeli yaitu paket internet bulanan dan selanjutnya yaitu pulsa.

## 2. Promosi

Promosi biasanya dilakukan karena momen tertentu atau kepada pelanggan setia dari *provider*. Menurut penelitian dari hasil kuisioner didapatkanlah gambar grafik dan tabel di bawah ini sebagai pendapat konsumen terhadap promosi dari *provider*nya.



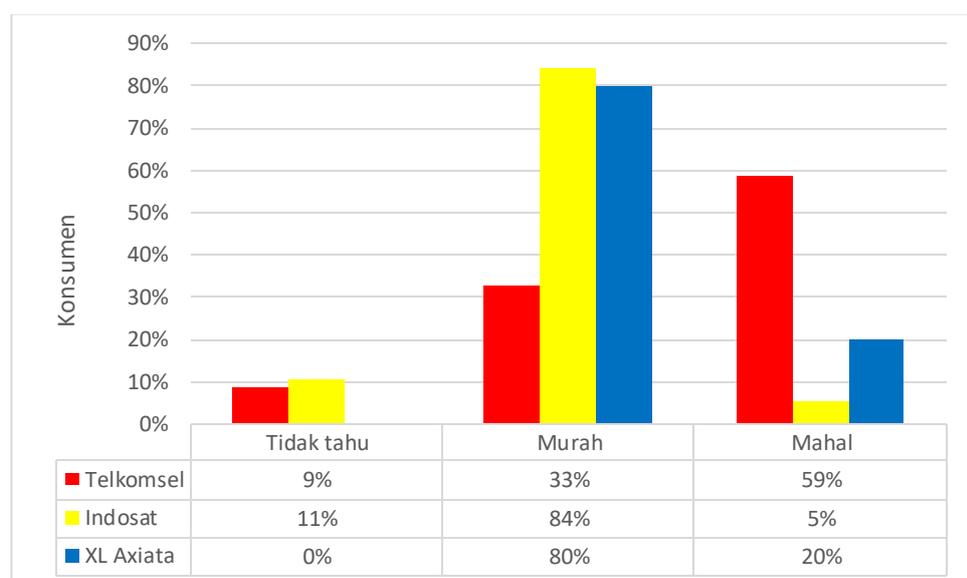
Sumber: Data Primer diolah Peneliti, 2022

Gambar 4.3 Produk Promosi

Gambar grafik promosi di atas merupakan respon dari konsumen *provider*, dimana dari total keseluruhan konsumen *provider* Telkomsel, 53% diantaranya merasa bahwa *provider* Telkomsel sering memberikan penawaran produk promosi. Penelitian ini juga dilakukan pada *provider* Indosat Ooredoo, sehingga didapatkan hasil bahwa 63% dari total konsumennya merasa sering mendapatkan produk promosi. Tidak seperti dua *provider* lainnya, konsumen XL Axiata sebesar 60% dari total keseluruhan dominannya merasa bahwa *provider* ini minim dalam pemberian produk promosi.

### 3. Harga

Harga merupakan strategi pemasaran yang sebenarnya paling terlihat dan terasa oleh konsumen dampaknya. Penelitian mengenai pendapat pelanggan terhadap harga dari *provider* yang mereka gunakan tertera pada gambar grafik dan tabel harga di bawah ini:



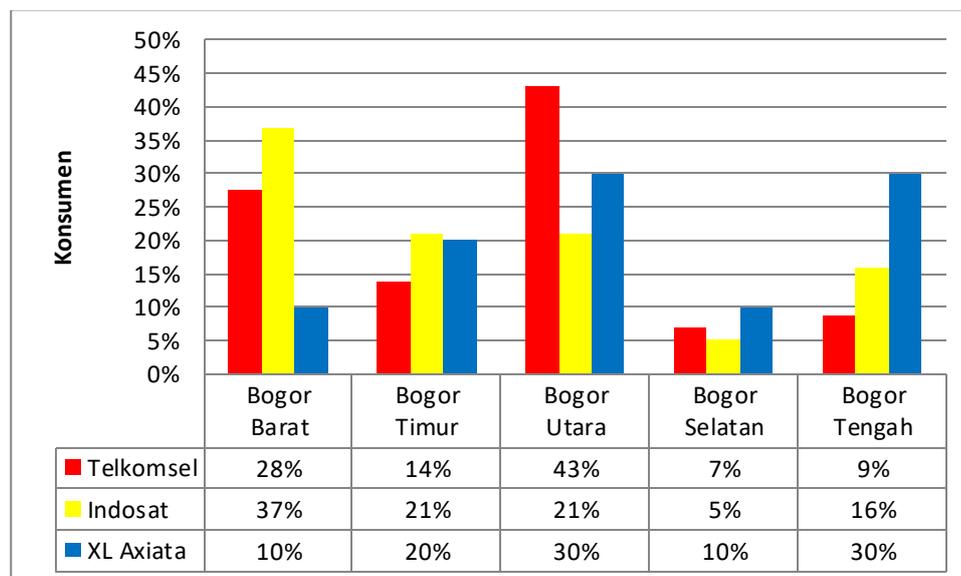
Sumber: Data Primer diolah Peneliti, 2022

Gambar 4. 4 Grafik dan Tabel Harga

Gambar yang menunjukkan perbandingan harga di atas merupakan respon dari konsumen *provider*, dimana dapat disimpulkan bahwa Indosat Ooredoo menempati posisi pertama dari segi keringanan harga menurut konsumennya, disusul XL Axiata, kemudian Telkomsel. Tingginya persentase jawaban murah pada *provider* Indosat Ooredoo dan XL Axiata yaitu sekitar 84% dan 80% secara berurutan menjadi bukti bahwa salah satu alasan pemilihan produk oleh konsumen adalah keringanan biaya. Berbeda dengan Telkomsel yang masih memimpin pasar walaupun lebih mahal dari pada produk sejenis dari *provider* lain.

#### 4. Tempat

Akuisisi daerah menjadi strategi pemasaran yang sangat penting untuk dilakukan. Sesuai dengan tempat dari penelitian ini, maka dilihat pesebaran dari ketiga *provider* di kota Bogor di grafik dan tabel dibawah ini:



Sumber: Data Primer diolah Peneliti, 2022

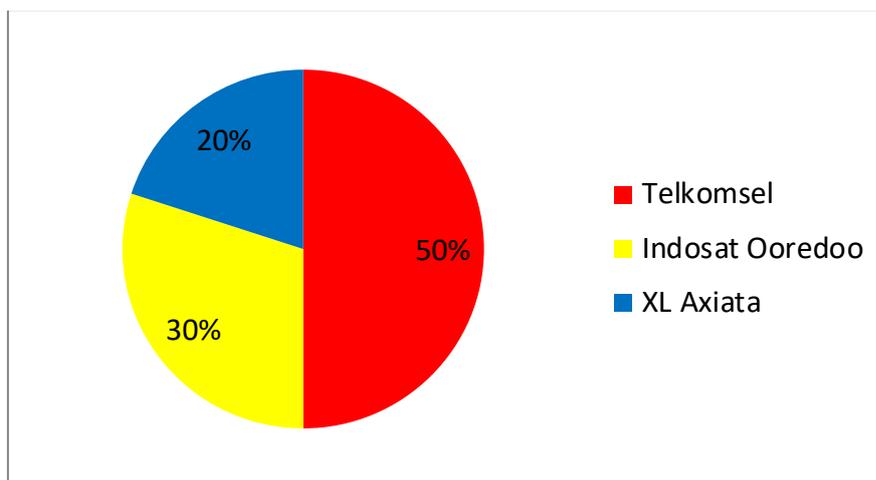
Gambar 4. 5 Grafik dan Tabel Daerah

Gambar di atas memperlihatkan bahwa XL Axiata penyebarannya mendekati sama untuk setiap daerah, sedangkan untuk Telkomsel dominan di Bogor Utara dan Bogor Barat, serta Indosat di Bogor Barat dan Bogor Timur. Hal ini membuktikan akuisisi dominan pada daerah sebenarnya hal yang cukup penting karena menciptakan kepercayaan konsumen pada daerah tersebut sehingga konsumen yang memilih *provider* tersebut semakin banyak.

#### 4.2.4. Hasil Kuisisioner Responden *Reseller*

##### 1. *Provider* yang sering digunakan Konsumen

Berdasarkan hasil penelitian melalui kuisisioner kepada 10 orang responden *reseller* yang menjual produk dari ketiga *provider*, baik Telkomsel, Indosat Ooredoo dan XL Axiata, terbukti bahwa produk dari *provider* Telkomsel merupakan produk yang sering dan banyak terjual.



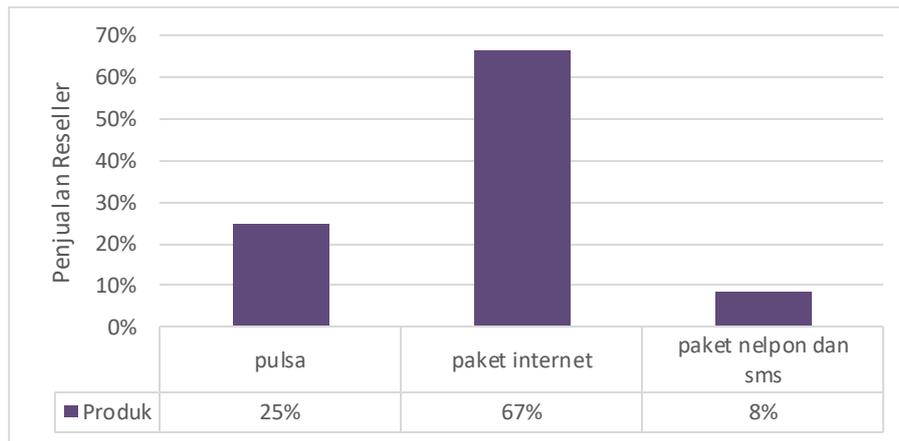
Sumber: Data Primer diolah Peneliti, 2022

Gambar 4. 6 Penjualan *Reseller*

Gambar diagram di atas memperlihatkan bahwa 50% responden khusus *reseller* menjawab *provider* Telkomsel merupakan *provider* yang paling banyak digunakan konsumen, kemudian disusul oleh Indosat Ooredoo dan terakhir *provider* XL Axiata, jawaban tersebut berdasarkan hasil penjualan produk yang dilakukan oleh para *reseller*.

##### 2. Jenis produk yang banyak terjual

Produk merupakan sesuatu yang dapat ditawarkan ke pasar sasaran untuk dapat dibeli, digunakan atau dikonsumsi oleh para *customer provider* telekomunikasi, ketiga *provider* ini memiliki jenis produk yang variasinya sama, seperti: paket internet bulanan, paket internet mingguan, paket nelpon dan sms bulanan, paket nelpon dan sms mingguan dan pulsa. Menurut penelitian dari hasil kuisisioner kepada para responden biasa yaitu *reseller provider* telekomunikasi bahwa produk yang sering dibeli dan digunakan oleh para konsumen adalah paket internet.



Sumber: Data Primer diolah Peneliti, 2022

Gambar 4. 7 Produk Yang Banyak Terjual

Gambar di atas menunjukkan bahwa hasil penelitian berdasarkan jawaban responden khusus *reseller* menjawab untuk produk dari ketiga *provider* baik Telkomsel, Indosat Ooredoo, dan XL Axiata, jenis produk yang banyak terjual yaitu paket internet dan selanjutnya yaitu pulsa dan produk ketiga adalah paket nelpn dan sms.

#### 4.3. Matriks IFE dan EFE 3 Top Brand Provider Telekomunikasi Berdasarkan Responden Kunci

##### 1. Matrik IFE dan EFE *Provider* Telkomsel

Matrik IFE digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari faktor-faktor internal yang ada di *provider* Telkomsel, matriks IFE menunjukkan kondisi internal perusahaan yang berupa kekuatan dan kelemahan yang dihitung berdasarkan pembobotan dan peratingan. Berikut adalah hasil perhitungan matriks IFE yang datanya diperoleh dari responden kunci yaitu pihak internal dari *provider* Telkomsel.

Tabel 4. 4 IFE *Provider* Telkomsel

No	Faktor Internal			
	Kekuatan	Penilaian		
		Bobot	Rating	Score
1	Jenis produk bervariasi	0,10	4	0,38
2	Memiliki produk yang menarik	0,09	4	0,36
3	Kualitas jaringan baik	0,11	4	0,44
4	Harga terjangkau	0,08	3	0,24
5	Kepercayaan konsumen tinggi	0,09	4	0,36
6	Sering melakukan promosi melalui media sosial	0,10	4	0,38
7	Sering melakukan promosi melalui media cetak	0,09	4	0,36
8	Memberikan potongan harga kepada <i>customer</i>	0,07	3	0,21
9	Memperluas saluran distribusi	0,09	4	0,36

Total				3,09
No	Kelemahan	Penilaian		
		Bobot	Rating	Score
1	Beberapa daerah masih sulit mendapatkan sinyal	0,02	1	0,02
2	Harga untuk beberapa jenis produk <i>provider</i> masih mahal	0,05	2	0,10
3	Pemberian potongan harga belum dilakukan secara merata kepada pelanggan	0,04	2	0,08
4	Harga jual produk dari <i>provider</i> lebih mahal dari harga jual pesaing	0,06	2	0,12
5	Pola distribusi pemasaran belum dilakukan dengan tepat	0,02	1	0,02
	Total	1,00		0,34
	Total keseluruhan IFE			3,44

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti, 2022

Keterangan:

Bobot: Nilai bobot diberikan oleh perusahaan yaitu *provider* Telkomsel melalui responden kunci untuk masing-masing faktor yang ada.

Rating:

- 1 = Respon perusahaan yang kurang
- 2 = Respon perusahaan biasa-biasa saja
- 3 = Respon perusahaan diatas rata-rata
- 4 = Respon perusahaan yang tinggi

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel matrik IFE (*Internal Factor Evaluation*), hasil nilai *score* bobot sebesar 3,44. Hasil dari *score* bobot tersebut dapat disimpulkan bahwa *Provider* Telkomsel di Kota Bogor memiliki posisi internal yang kuat. Selanjutnya dilakukan perhitungan dengan matrik EFE.

Matriks EFE yang berguna untuk mengetahui seberapa besar pengaruh faktor-faktor eksternal perusahaan menggambarkan kondisi peluang dan ancaman *provider* Telkomsel yang dihitung berdasarkan bobot dan rating. Berikut adalah hasil perhitungan matriks EFE yang datanya diperoleh dari responden kunci yaitu pihak internal dari *provider* Telkomsel.

Tabel 4. 5 EFE *Provider* Telkomsel

No	Faktor Eksternal			
	Peluang	Penilaian		
		Bobot	Rating	Score
1	Pertumbuhan ekonomi semakin meningkat	0,16	4	0,64

2	Pengaruh dari kelompok, keluarga, peran dan status untuk menggunakan <i>provider</i> tertentu	0,09	3	0,27
3	Perusahaan berusaha mengikuti perkembangan teknologi	0,11	4	0,44
4	Mengembangkan produk dan jaringan yang menarik	0,12	3	0,36
5	Pandemi berdampak positif bagi perusahaan	0,14	4	0,56
Total				2,27
No	Ancaman	Penilaian		
		Bobot	Rating	Score
1	Kondisi stabilitas politik	0,02	1	0,02
2	Potensi masuknya pendatang baru	0,03	1	0,03
3	Tingkat kualitas produk pemasok	0,04	1	0,04
4	Tingkat kejelasan informasi produk	0,04	2	0,08
5	Ancaman produk pengganti	0,05	2	0,10
6	Tingkat persaingan perusahaan sejenis tinggi	0,11	2	0,22
7	Perang harga serta inovasi produk baru dari kompetitor	0,09	2	0,18
	Total	1,00		0,67
	Total keseluruhan EFE			2,94

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti, 2022

Keterangan:

Bobot: Nilai bobot diberikan oleh perusahaan yaitu *provider* Telkomsel melalui responden kunci untuk masing-masing faktor yang ada.

Rating:

- 5 = Respon perusahaan yang kurang
- 6 = Respon perusahaan biasa-biasa saja
- 7 = Respon perusahaan diatas rata-rata
- 8 = Respon perusahaan yang tinggi.

Berdasarkan hasil perhitungan pada matrik EFE *Provider* Telkomsel di Kota Bogor diperoleh total *score* sebesar 2,94. Hal ini menunjukkan bahwa *provider* Telkomsel di Kota Bogor berada pada posisi sedang dalam memanfaatkan peluang untuk mengatasi ancaman.

Hasil pembobotan dan peratingan pada IFE dan EFE pada *provider* Telkomsel kota Bogor, diperoleh nilai pada matrik internal adalah 3,44 dan nilai matriks eksternal adalah 2,94.

## 2. Matrik IFE dan EFE *Provider* Indosat Ooredoo

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui seberapa besar peranan dari faktor-faktor internal yang ada di *provider* Indosat Ooredoo, matriks IFE menunjukkan

kondisi internal perusahaan yang berupa kekuatan dan kelemahan yang dihitung berdasarkan pembobotan dan peratingan. Berikut adalah hasil perhitungan matriks IFE yang datanya diperoleh dari responden kunci yaitu pihak internal dari *provider* Indosat Ooredoo.

Tabel 4. 6 IFE *Provider* Indosat Ooredoo

No	Faktor Internal			
	Kekuatan	Penilaian		
		Bobot	Rating	Score
1	Jenis produk bervariasi	0,09	4	0,36
2	Memiliki produk yang menarik	0,10	3	0,30
3	Kualitas jaringan baik	0,07	3	0,21
4	Harga terjangkau	0,11	4	0,44
5	Kepercayaan konsumen tinggi	0,09	3	0,27
6	Sering melakukan promosi melalui media sosial	0,09	3	0,27
7	Sering melakukan promosi melalui media cetak	0,07	3	0,21
8	Memberikan potongan harga kepada <i>customer</i>	0,08	3	0,24
9	Memperluas saluran distribusi	0,08	3	0,24
Total				2,55
No	Kelemahan	Penilaian		
		Bobot	Rating	Score
1	Beberapa daerah masih sulit mendapatkan sinyal	0,07	2	0,14
2	Harga untuk beberapa jenis produk <i>provider</i> masih mahal	0,03	2	0,06
3	Pemberian potongan harga belum dilakukan secara merata kepada pelanggan	0,04	1	0,04
4	Harga jual produk dari <i>provider</i> lebih mahal dari harga jual pesaing	0,02	1	0,02
5	Pola distribusi pemasaran belum dilakukan dengan tepat	0,06	2	0,12
Total		1,00		0,38
Total keseluruhan IFE				2,93

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti, 2022

Keterangan:

Bobot: Nilai bobot diberikan oleh perusahaan yaitu *provider* Indosat Ooredoo melalui responden kunci untuk masing-masing faktor yang ada.

Rating:

- 1 = Respon perusahaan yang kurang
- 2 = Respon perusahaan biasa-biasa saja
- 3 = Respon perusahaan diatas rata-rata

4 = Respon perusahaan yang tinggi.

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel matrik IFE (*Internal Factor Evaluation*), hasil nilai *score* bobot sebesar 2,93 Hasil dari *score* bobot tersebut dapat disimpulkan bahwa *Provider* Indosat Ooredoo di Kota Bogor memiliki posisi internal rata-rata karena total *score* belum mencapai total 3,0. Selanjutnya dilakukan perhitungan dengan matrik EFE.

Matriks EFE yang berguna untuk mengetahui seberapa besar pengaruh faktor-faktor eksternal perusahaan menggambarkan kondisi peluang dan ancaman *provider* Indosat Ooredoo yang dihitung berdasarkan bobot dan rating. Berikut adalah hasil perhitungan matriks EFE yang datanya diperoleh dari responden kunci yaitu pihak internal dari *provider* Indosat Ooredoo.

Tabel 4. 7 EFE *Provider* Indosat Ooredoo

No	Faktor Eksternal			
	Peluang	Penilaian		
		Bobot	Rating	Score
1	Pertumbuhan ekonomi semakin meningkat	0,11	3	0,33
2	Pengaruh dari kelompok, keluarga, peran dan status untuk menggunakan <i>provider</i> tertentu	0,09	3	0,27
3	Perusahaan berusaha mengikuti perkembangan teknologi	0,17	4	0,68
4	Mengembangkan produk dan jaringan yang menarik	0,11	3	0,33
5	Pandemi berdampak positif bagi perusahaan	0,15	4	0,59
Total				2,21
No	Ancaman	Penilaian		
		Bobot	Rating	Score
1	Kondisi stabilitas politik	0,04	1	0,04
2	Potensi masuknya pendatang baru	0,09	2	0,18
3	Tingkat kualitas produk pemasok	0,05	2	0,10
4	Tingkat kejelasan informasi produk	0,04	1	0,04
5	Ancaman produk pengganti	0,04	1	0,04
6	Tingkat persaingan perusahaan sejenis tinggi	0,08	2	0,16
7	Perang harga serta inovasi produk baru dari kompetitor	0,04	1	0,04
Total		1,00		0,59
Total keseluruhan EFE				2,80

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti, 2022

Keterangan:

Bobot: Nilai bobot diberikan oleh perusahaan yaitu *provider* Indosat Ooredoo melalui responden kunci untuk masing-masing faktor yang ada.

Rating:

- 1 = Respon perusahaan yang kurang
- 2 = Respon perusahaan biasa-biasa saja
- 3 = Respon perusahaan diatas rata-rata
- 4 = Respon perusahaan yang tinggi.

Berdasarkan hasil perhitungan pada matrik EFE *Provider* Indosat Ooredoo di Kota Bogor diperoleh total *score* sebesar 2,80. Hal ini menunjukkan bahwa *provider* Indosat Ooredoo di Kota Bogor berada pada posisi sedang dalam memanfaatkan peluang untuk mengatasi ancaman.

Hasil pembobotan dan peratingan pada IFE dan EFE pada *provider* Indosat Ooredoo, diperoleh nilai pada matrik internal adalah 2,93 dan nilai matriks eksternal adalah 2,80.

### 3. Matrik IFE dan EFE *Provider* XL Axiata

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui seberapa besar peranan dari faktor-faktor internal yang ada di *provider* XL Axiata, matrik IFE menunjukkan kondisi internal perusahaan yang berupa kekuatan dan kelemahan yang dihitung berdasarkan pembobotan dan peratingan. Berikut adalah hasil perhitungan matrik IFE yang datanya diperoleh dari responden kunci yaitu pihak internal dari *provider* XL Axiata.

Tabel 4. 8 IFE *Provider* XL Axiata

No	Faktor Internal			
	Kekuatan	Penilaian		
		Bobot	Rating	Score
1	Jenis produk bervariasi	0,08	3	0,25
2	Memiliki produk yang menarik	0,10	3	0,30
3	Kualitas jaringan baik	0,07	3	0,21
4	Harga terjangkau	0,11	4	0,44
5	Kepercayaan konsumen tinggi	0,08	3	0,25
6	Sering melakukan promosi melalui media sosial	0,08	3	0,25
7	Sering melakukan promosi melalui media cetak	0,08	3	0,25
8	Memberikan potongan harga kepada <i>customer</i>	0,08	3	0,25
9	Memperluas saluran distribusi	0,08	3	0,25
Total				2,45
No	Kelemahan	Penilaian		
		Bobot	Rating	Score

1	Beberapa daerah masih sulit mendapatkan sinyal	0,08	2	0,16
2	Harga untuk beberapa jenis produk <i>provider</i> masih mahal	0,04	2	0,08
3	Pemberian potongan harga belum dilakukan secara merata kepada pelanggan	0,03	1	0,03
4	Harga jual produk dari <i>provider</i> lebih mahal dari harga jual pesaing	0,02	1	0,02
5	Pola distribusi pemasaran belum dilakukan dengan tepat	0,05	2	0,10
	Total	1,00		0,39
	Total keseluruhan IFE			2,84

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti, 2022

Keterangan:

Bobot: Nilai bobot diberikan oleh perusahaan yaitu *provider* XL Axiata melalui responden kunci untuk masing-masing faktor yang ada.

Rating:

- 1 = Respon perusahaan yang kurang
- 2 = Respon perusahaan biasa-biasa saja
- 3 = Respon perusahaan diatas rata-rata
- 4 = Respon perusahaan yang tinggi.

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel matrik IFE (*Internal Factor Evaluation*), hasil nilai *score* bobot sebesar 2,84 Hasil dari *score* bobot tersebut dapat disimpulkan bahwa *Provider* Indosat Ooredoo di kota Bogor memiliki posisi internal rata-rata karena total *score* belum mencapai total 3,0. Selanjutnya dilakukan perhitungan dengan matrik EFE.

Matriks EFE yang berguna untuk mengetahui seberapa besar pengaruh faktor-faktor eksternal perusahaan menggambarkan kondisi peluang dan ancaman *provider* XL Axiata yang dihitung berdasarkan bobot dan rating. Berikut adalah hasil perhitungan matriks EFE yang datanya diperoleh dari responden kunci yaitu pihak internal dari *provider* XL Axiata.

Tabel 4. 9 EFE *Provider* XL Axiata

No	Faktor Eksternal			
	Peluang	Penilaian		
		Bobot	Rating	Score
1	Pertumbuhan ekonomi semakin meningkat	0,14	4	0,56
2	Pengaruh dari kelompok, keluarga, peran dan status untuk menggunakan <i>provider</i> tertentu	0,11	3	0,33
3	Perusahaan berusaha mengikuti perkembangan teknologi	0,10	3	0,30

4	Mengembangkan produk dan jaringan yang menarik	0,09	3	0,27
5	Pandemi berdampak positif bagi perusahaan	0,13	3	0,39
Total				1,85
No	Ancaman	Penilaian		
		Bobot	Rating	Score
1	Kondisi stabilitas politik	0,04	2	0,16
2	Potensi masuknya pendatang baru	0,08	1	0,04
3	Tingkat kualitas produk pemasok	0,04	1	0,04
4	Tingkat kejelasan informasi produk	0,05	2	0,16
5	Ancaman produk pengganti	0,06	1	0,04
6	Tingkat persaingan perusahaan sejenis tinggi	0,07	1	0,04
7	Perang harga serta inovasi produk baru dari kompetitor	0,09	1	0,04
	Total	1,00		0,67
Total keseluruhan EFE				2,52

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti, 2022

Keterangan:

Bobot: Nilai bobot diberikan oleh perusahaan yaitu *provider* XL Axiata melalui responden kunci untuk masing-masing faktor yang ada.

Rating:

- 1 = Respon perusahaan yang kurang
- 2 = Respon perusahaan biasa-biasa saja
- 3 = Respon perusahaan diatas rata-rata
- 4 = Respon perusahaan yang tinggi

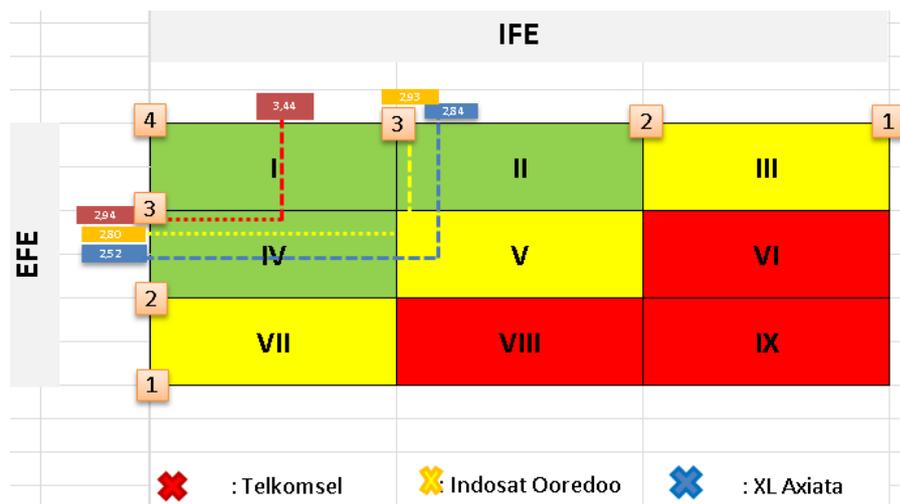
Berdasarkan hasil perhitungan pada matrik EFE *Provider* XL Axiata di Kota Bogor diperoleh total *score* sebesar 2,52. Hal ini menunjukkan bahwa *provider* XL Axiata di Kota Bogor berada pada posisi sedang dalam memanfaatkan peluang untuk mengatasi ancaman.

Hasil pembobotan dan peratingan pada IFE dan EFE pada *provider* XL Axiata, diperoleh nilai pada matrik internal adalah 2,84 dan nilai matrik eksternal adalah 2,52.

#### 4.3.1. Matriks IE (Internal Eksternal)

Tahap selanjutnya matriks IE merupakan gambaran yang menunjukkan hasil dari perhitungan skor matriks IFE dan EFE ke dalam matriks yang terdiri dari 9 sel dengan 2 dimensi sumbu X matriks IFE dan sumbu Y matriks EFE. Matriks ini mengetahui posisi perusahaan yang diteliti saat ini, karena pemetaan posisi perusahaan sangat penting dalam memelihara strategi yang ditetapkan.

Hasil analisis matriks IFE untuk *provider* Telkomsel sebesar 3,44 dan EFE dengan total skor 2,94 posisi perusahaan ini berada pada Sel IV. Untuk *provider* Indosat Ooredoo hasil analisis matriks IFE sebesar 2,93 dan Matriks EFE sebesar 2,80 perusahaan ini berada pada posisi sel V. Sedangkan untuk *provider* XL Axiata hasil analisis matriks IFE sebesar 2,84 dan matriks EFE dengan total skor 2,52 posisi perusahaan ini berada pada sel V, dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Sumber: Data Primer Diolah Peneliti, 2022

Gambar 4.8 Matriks Internal-Eksternal 3 *Provider* Telekomunikasi

Penjelasan setiap sel pada Gambar 4.1 Matriks IE (Internal-Eksternal) diuraikan sebagai berikut:

1. Tumbuh dan berkembang (*Grow and Build*) Berada dalam sel I, II, dan IV. Strategi ini cocok untuk intensif penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk atau integrasi ke belakang, ke depan dan horizontal.
2. Pertahankan dan pelihara (*Hold and Maintain*) Mencakup sel III, V atau VII dipakai pada strategi umum penetrasi pasar, pengembangan produk dan pengembangan pasar.
3. Panen atau Divestasi (*Harvest and Devest*) Mencakup sel VI, VIII, atau IX. Strategi yang digunakan yaitu divestasi strategi diversifikasi konglomerat, dan startegi likuidasi.

Hasil penelitian yang telah dilakukan untuk mengetahui posisi perusahaan dan strategi terbaik yang dilakukan oleh *provider* Telkomsel, Indosat Ooredoo, dan XL Axiata dijelaskan sebagai berikut:

1. Gambar 4.8 di atas menunjukkan bahwa posisi perusahaan *provider* Telkomsel kota Bogor berada pada sel IV dalam matriks IE strategi terbaik yang dapat diterapkan yaitu tumbuh dan berkembang (*Grow and Build*). Alternatif strategi

yang baik digunakan oleh *provider* ini adalah strategi intensif (pengembangan produk, pengembangan pasar dan penetrasi pasar). Integrasi ke belakang, ke depan dan horizontal.

Strategi pengembangan pasar dapat dilakukan dengan meningkatkan cara promosi yang sudah dilakukan baik yang melalui media cetak maupun lewat media sosial, melakukan promosi yang berbeda dengan pesaing dan juga promosi untuk potongan harga dapat dilakukan secara merata kepada para pelanggan.

Strategi penetrasi pasar dapat dilakukan dengan menarik pelanggan baru dengan melakukan perubahan harga (penetapan harga yang menarik), produk yang menarik yang sudah ada ditingkatkan lagi, dengan memanfaatkan *brand* yang sudah dikenal masyarakat, lebih meningkatkan saluran distribusi yang sudah ada supaya produk pilihan yang diinginkan konsumen selalu tersedia.

Strategi pengembangan produk dapat dilakukan dengan meningkatkan variasi produk yang sudah ada dengan melakukan inovasi produk dan dapat memotivasi target pasar untuk membeli produk yang ditingkatkan dengan kualitas yang lebih baik. Integrasi ke belakang yaitu meningkatkan kontrol atas pemasok, integrasi kedepan meningkatkan kontrol distributor, sedangkan untuk integrasi horizontal dapat dilakukan dengan meningkatkan kontrol terhadap pesaing.

2. *Provider* Indosat Ooredoo berada di posisi titik koordinat sel V pada matrik. Strategi pemasaran yang baik digunakan oleh *provider* Indosat Ooredoo adalah Pertahankan dan pelihara (*Hold and Maintain*), strategi umum yang baik digunakan adalah penetrasi pasar, pengembangan produk, dan pengembangan pasar.

Penetrasi pasar dapat dilakukan dengan meningkatkan jumlah pelanggan dengan cara meningkatkan kualitas jaringan dengan harga yang menarik sesuaikan kebutuhan pelanggan dan memperluas distribusi sehingga pelanggan tertarik menggunakan produk dari *provider*.

Pengembangan pasar dilakukan dengan meningkatkan promosi baik melalui media sosial, media cetak dan pemberian potongan harga kepada pelanggan sehingga kepercayaan konsumen untuk menggunakan *provider* ini semakin meningkat.

Strategi pengembangan produk dapat dilakukan dengan meningkatkan variasi produk dengan produk yang menarik dengan kualitas yang lebih baik. Strategi pengembangan pasar untuk *provider* ini.

3. *Provider* XL Axiata berada di posisi titik koordinat sel V pada matrik. Strategi pemasaran yang baik digunakan oleh *provider* XL Axiata adalah Pertahankan dan Pelihara (*Hold and Maintain*), strategi umum yang baik digunakan adalah penetrasi pasar, pengembangan produk, dan pengembangan pasar.

Strategi pengembangan produk dapat dilakukan dengan meningkatkan variasi

produk dengan produk yang menarik dengan kualitas yang lebih baik, memperbaiki produk atau memperbanyak manfaat produk serta memperbaiki kualitas produk dan jaringan yang sudah ada supaya lebih baik lagi sehingga para pelanggan atau konsumen merasa puas menggunakan produk dari *provider*.

Strategi Penetrasi pasar dapat dilakukan dengan meningkatkan jumlah pelanggan dengan cara meningkatkan kualitas jaringan dengan harga yang menarik disesuaikan kebutuhan pelanggan dan memperluas distribusi sehingga pelanggan tertarik menggunakan produk dari *provider*.

Pengembangan pasar dilakukan dengan meningkatkan promosi baik melalui media sosial, media cetak, memperbanyak variasi produk dengan produk yang menarik sehingga pelanggan baru dapat tertarik untuk menggunakan produk tersebut.

#### 4.3.2. Matrik CPM (*Competitive Profile Matrix*)

Matrik CPM atau matrik profil kompetitif merupakan matrik untuk mengidentifikasi pesaing-pesaing utama suatu perusahaan serta kekuatan dan kelemahan khusus perusahaan dalam hubungannya dengan posisi strategi perusahaan lainnya. Bobot dan skor bobot pada Matrik Profil Kompetitif (CPM) dan Matrik EFE (Evaluasi Faktor Eksternal), memiliki arti yang sama. Namun untuk faktor keberhasilan penting (*critical success*) mencakup faktor internal dan faktor eksternal. Oleh karena itu peringkat mengacu pada kekuatan dan kelemahan, 4 = sangat kuat, 3 = kuat, 2 = lemah, 1 = sangat lemah. Faktor-faktor keberhasilan penting dalam CPM lebih luas, karena tidak mencakup data spesifik tidak hanya berfokus pada faktor internal, namun faktor-faktor keberhasilan penting dalam CPM juga mencakup faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman.

Hasil penilaian terhadap responden kunci setiap *provider* yaitu responden *provider* Telkomsel, Indosat Ooredoo dan XL Axiata di Kota Bogor. Maka diperoleh hasil analisis perhitungan dengan menggunakan matrik CPM adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 10 Hasil Matrik CPM (*Competitive Profile Matrix*)

No	Faktor-Faktor Keberhasilan	Bobot	Telkomsel		Indosat Ooredoo		XL Axiata	
			Peringkat	Skor	Peringkat	Skor	Peringkat	Skor
1.	Variasi produk	0,15	4	0,60	4	0,60	3	0,45
2.	Kualitas jaringan	0,16	4	0,64	3	0,48	3	0,48
3.	Harga	0,14	3	0,42	4	0,56	4	0,56
4.	Kepercayaan	0,12	4	0,48	3	0,36	3	0,36

	konsumen							
5.	Pola distribusi pemasaran	0,15	1	0,15	2	0,30	2	0,30
6.	Teknologi	0,11	4	0,44	4	0,44	3	0,33
7.	Inovasi produk	0,09	2	0,18	1	0,09	1	0,09
8.	Kejelasan produk	0,08	2	0,16	1	0,08	2	0,16
Total		1,00		3,07		2,91		2,73

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti, 2022

Berdasarkan hasil penelitian dengan analisis Matrik Profil Kompetitif *provider* Telkomsel dibandingkan *provider* Indosat Ooredoo dan XL Axiata, diketahui bahwa *provider* Telkomsel memiliki total skor 3,07, total skor Indosat Ooredoo 2,91 dan total skor XL Axiata 2,73. Hal ini menunjukkan bahwa *provider* Telkomsel memiliki posisi yang lebih unggul jika dibandingkan dengan Indosat Ooredoo dan XL Axiata, diposisi kedua ada Indosat Ooredoo dan di posisi terakhir yaitu XL Axiata.

Berdasarkan faktor-faktor keberhasilan untuk faktor variasi produk *provider* Telkomsel dan Indosat Ooredoo memiliki keunggulan yang sama sedangkan XL Axiata tidak seperti Telkomsel dan Indosat Ooredoo. Faktor kualitas jaringan diunggulkan oleh Telkomsel sedangkan kedua *provider* lainnya memiliki posisi yang sama di bawah Telkmsel. Faktor harga Indosat Ooredoo dan XL Axiata memiliki keunggulan yang sama, yaitu menawarkan harga yang lebih murah dibandingkan Telkomsel. Faktor kepercayaan konsumen, untuk faktor ini Telkomsel lebih unggul dibanding kedua *provider* lainnya, konsumen memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap *provider* Telkomsel. Pola distribusi pemasaran diunggulkan oleh Indosat Ooredoo dan XL Axiata, faktor teknologi Telkomsel dan Indosat Ooredoo memiliki keunggulan yang sama sedangkan XL Axiata masih di bawah kedua *provider*. Faktor inovasi produk Telkomsel lebih unggul sedangkan Indosat Ooredoo memiliki posisi yang sama di bawah Telkomsel dan faktor terakhir kejelasan produk Telkomsel dan XL Axiata memiliki posisi yang sama di atas Indosat Ooredoo.

#### 4.4. Pembahasan dan Interpretasi Hasil Penelitian

##### 4.4.1. Pembahasan dan Interpretasi Hasil

Setelah dilakukan analisis faktor internal dan faktor eksternal terhadap ketiga *provider* kemudian dilakukan pembobotan dan peratingan terhadap *provider* Telkomsel, Indosat Ooredoo dan XL Axiata. Berdasarkan hasil penelitian tentang strategi pemasaran 3 *top brand provider* telekomunikasi Indonesia dengan analisis

data menggunakan Matrik IFE, Matrik EFE, Matrik IE, kemudian dilakukan analisis dengan Matrik Profil kompetitif (CPM) matrik ini digunakan untuk mengidentifikasi pesaing-pesaing utama suatu perusahaan serta kekuatan dan kelemahan khusus perusahaan dalam hubungannya dengan posisi strategi perusahaan lainnya hasilnya di uraikan di bawah ini:

#### 1. *Provider* Telkomsel

Peranan dari faktor-faktor internal dan pengaruh dari faktor-faktor eksternal, setelah dilakukan pembobotan dan peratingan pada IFE dan EFE pada *provider* Telkomsel, diperoleh nilai pada matrik internal adalah 3,44 dan nilai matrik eksternal adalah 2,94. Total skor yang diperoleh menunjukkan bahwa *provider* Telkomsel berada pada posisi internal yang kuat memanfaatkan kekuatan untuk mengurangi kelemahan dan sudah dapat memanfaatkan peluang dan mengatasi ancaman dengan baik.

Faktor kekuatan yang memiliki peran terbesar untuk *provider* Telkomsel kualitas jaringan yang baik dengan skor 0,44 diikuti jenis produk yang bervariasi dan sering melakukan promosi melalui media sosial skor 0,38. Faktor-faktor kekuatan yang dimiliki tersebut telah dimanfaatkan sebaik mungkin oleh *provider* Telkomsel.

Faktor kelemahan terbesar bagi *provider* ini berdasarkan matrik IFE yaitu harga jual produk dari *provider* lebih mahal dari harga jual pesaing dengan skor 0,12, harga untuk beberapa jenis produk *provider* masih mahal dengan skor 0,10 serta pemberian potongan harga belum dilakukan secara merata kepada pelanggan skor 0,08. Faktor kelemahan yang memiliki peran negatif bagi perusahaan harus dihindari dengan meningkatkan kekuatan yang dimiliki perusahaan agar dapat mempertahankan dan meningkatkan pelanggan.

Berdasarkan matrik EFE faktor peluang utama yang memiliki peran terbesar untuk *provider* Telkomsel pertumbuhan ekonomi semakin meningkat dengan skor 0,64 diikuti pandemi berdampak positif bagi perusahaan skor 0,56. Faktor-faktor peluang yang berperan positif tersebut harus dimanfaatkan sebaik mungkin oleh perusahaan. Faktor ancaman terbesar bagi *provider* Telkomsel tingkat perusahaan sejenis tinggi skor 0,22 diikuti perang harga serta inovasi produk baru dari kompetitor skor 0,18. Faktor-faktor ancaman yang memiliki peran negatif harus dihadapi dengan kekuatan dan peluang yang dimiliki agar tetap menjadi *provider* yang terbaik.

Berdasarkan hasil analisis matrik IE bahwa posisi perusahaan *provider* Telkomsel kota Bogor berada pada sel IV dalam matriks IE strategi terbaik yang dapat diterapkan yaitu tumbuh dan berkembang (*Grow and Build*). Alternatif strategi yang baik digunakan oleh *provider* Telkomsel adalah strategi intensif (pengembangan produk, pengembangan pasar dan penetrasi pasar).

Strategi pengembangan pasar dapat dilakukan dengan meningkatkan cara

promosi yang sudah dilakukan baik yang melalui media cetak maupun lewat media sosial, melakukan promosi yang berbeda dengan pesaing dan juga promosi untuk potongan harga dapat dilakukan secara merata kepada para pelanggan.

Strategi penetrasi pasar dapat dilakukan dengan menarik pelanggan baru dengan melakukan perubahan harga (penetapan harga yang menarik), produk yang menarik yang sudah ada ditingkatkan lagi, dengan memanfaatkan *brand* yang sudah dikenal masyarakat, lebih meningkatkan saluran distribusi yang sudah ada supaya produk pilihan yang diinginkan konsumen selalu tersedia.

Strategi pengembangan produk dapat dilakukan dengan meningkatkan variasi produk yang sudah ada dengan melakukan inovasi produk dan dapat memotivasi target pasar untuk membeli produk yang ditingkatkan dengan kualitas yang lebih baik. Integrasi ke belakang yaitu meningkatkan kontrol atas pemasok, integrasi kedepan meningkatkan kontrol distributor, sedangkan untuk integrasi horizontal dapat dilakukan dengan meningkatkan kontrol terhadap pesaing. Selanjutnya dilakukan analisis dengan matrik profil kompetitif untuk mengetahui dan membandingkan perusahaan dan para pesaingnya dan mengungkapkan kekuatan dan kelemahan relatif mereka.

Matrik CPM (*Competitive Profile Matrix*) ini bermanfaat bagi perusahaan untuk mengidentifikasi faktor-faktor kekuatan dan kelemahan relatif perusahaan berada, sehingga perusahaan dapat memperbaiki kelemahan dan mengubah strategi agar lebih sukses dan unggul diantara perusahaan saingan.

Berdasarkan hasil penelitian dengan analisis Matrik Profil Kompetitif *provider* Telkomsel dibandingkan *provider* Indosat Ooredoo dan XL Axiata, diketahui bahwa *provider* Telkomsel memiliki total skor 3,07, total skor Indosat Ooredoo 2,91 dan total skor XL Axiata 2,73. Hal ini menunjukkan bahwa *provider* Telkomsel memiliki posisi yang lebih unggul jika dibandingkan dengan Indosat Ooredoo dan XL Axiata, diposisi kedua yaitu Indosat Ooredoo dan di posisi terakhir, *provider* XL Axiata.

Hasil penelitian berdasarkan setiap faktor sukses untuk matrik CPM dan juga faktor-faktor kunci untuk matrik IFE dan EFE *provider* Telkomsel kalah di harga, *provider* Telkomsel menawarkan harga yang lebih mahal dibanding kedua *provider* saingan, oleh karena itu untuk lebih memaksimalkan penjualan *provider* Telkomsel harus melakukan perubahan pemberian harga kepada pelanggan, dengan menawarkan harga sesuai kebutuhan konsumen, karna harga ini juga merupakan salah satu faktor sukses suatu perusahaan.

## 2. *Provider* Indosat Ooredoo

Hasil peratingan dan pembobotan pada matriks IFE dan EFE berdasarkan analisis faktor lingkungan internal dan eksternal pada *provider* Indosat Ooredoo pada matriks internal sebesar 2,93 dan pada matrik eksternal 2,80. Hasil menunjukkan

bahwa *provider* ini telah memanfaatkan peluang dengan baik dan mengatasi berbagai ancaman. *Provider* ini berada pada posisi internal rata-rata dan posisi eksternal yang sedang.

Faktor kekuatan yang memiliki peran terbesar untuk *provider* Indosat Ooredoo harga terjangkau dengan skor 0,44 dan diikuti jenis produk yang bervariasi skor 0,36. Faktor-faktor kekuatan yang memiliki peran positif tersebut harus dimanfaatkan sebaik mungkin oleh *provider* Indosat Ooredoo. Kelemahan terbesar dari *provider* ini yaitu beberapa daerah masih sulit mendapatkan sinyal skor 0,14 dan pola distribusi pemasaran belum dilakukan dengan tepat skor 0,12. Faktor kelemahan yang memiliki peran negatif bagi perusahaan harus dihindari dan ditingkatkan kekuatan yang dimiliki agar dapat terus bersaing untuk meningkatkan pelanggan dan mempertahankan posisi perusahaan.

Faktor peluang yang memiliki peran positif bagi *provider* Indosat Ooredoo yaitu perusahaan berusaha mengikuti perkembangan teknologi dengan skor 0,68 diikuti pandemi berdampak positif bagi perusahaan skor 0,59. Faktor peluang yang memiliki peran positif tersebut harus dimanfaatkan sebaik mungkin oleh perusahaan. Faktor ancaman terbesar bagi *provider* Indosat Ooredoo yaitu potensi masuknya pendatang baru dengan skor 0,18 dan tingkat persaingan perusahaan sejenis tinggi skor 0,16. Faktor ancaman yang memiliki peran negatif bagi perusahaan harus dihindari dengan cara meningkatkan kekuatan dan memanfaatkan peluang yang dimiliki.

*Provider* Indosat Ooredoo berada di posisi titik koordinat sel V pada matrik. Strategi pemasaran yang baik digunakan oleh *provider* Indosat Ooredoo adalah Pertahankan dan pelihara (*Hold and Maintain*), strategi umum yang baik digunakan adalah penetrasi pasar, pengembangan produk, dan pengembangan pasar.

Penetrasi pasar dapat dilakukan dengan meningkatkan jumlah pelanggan dengan cara meningkatkan kualitas jaringan dengan harga yang menarik sesuaikan kebutuhan pelanggan dan memperluas distribusi sehingga pelanggan tertarik menggunakan produk dari *provider*.

Pengembangan pasar dilakukan dengan meningkatkan promosi baik melalui media sosial, media cetak dan pemberian potongan harga kepada pelanggan sehingga kepercayaan konsumen untuk menggunakan *provider* ini semakin meningkat.

Strategi pengembangan produk merupakan strategi dimana perusahaan melakukan perbaikan produk yang sudah ada selama ini atau mengembangkan produk yang baru, sehingga dapat meningkatkan penjualan perusahaan. Untuk *provider* Indosat Ooredoo strategi pengembangan dapat dilakukan dengan meningkatkan variasi produk dengan produk yang menarik dengan kualitas yang lebih baik. Selanjutnya dilakukan analisis dengan matrik profil kompetitif untuk mengetahui dan membandingkan perusahaan dan para pesaingnya dan mengungkap kekuatan dan kelemahan relatif mereka.

Matrik CPM (*Competitive Profile Matrix*) ini bermanfaat bagi perusahaan untuk mengidentifikasi faktor-faktor kekuatan dan kelemahan relatif perusahaan berada, sehingga perusahaan dapat memperbaiki kelemahan dan mengubah strategi agar lebih baik lagi, sehingga menjadi yang terbaik diantara pesaingnya.

Berdasarkan hasil penelitian dengan analisis Matrik Profil Kompetitif (CPM) *provider* Telkomsel dibandingkan *provider* Indosat Ooredoo dan XL Axiata, diketahui bahwa *provider* Telkomsel memiliki total skor 3,07, total skor Indosat Ooredoo 2,91 dan total skor XL Axiata 2,73. Hal ini menunjukkan bahwa *provider* Indosat Ooredoo memiliki posisi yang lebih unggul jika dibandingkan dengan dan XL Axiata, namun berada di bawah Telkomsel, Indosat Ooredoo berada di posisi kedua diantara ke tiga *provider*

Berdasarkan hasil analisis menggunakan matrik CPM (*Competitive Profile Matrix*) *provider* Indosat Ooredoo unggul diharga dibandingkan Telkomsel, Indosat Ooredoo menawarkan harga yang lebih murah dibandingkan Telkomsel, namun perlu juga memperhatikan kualitas jaringan agar lebih baik lagi, sehingga konsumen bisa lebih puas untuk menggunakan *provider* Indosat Ooredoo, harga yang sesuai dengan kualitas akan membuat konsumen merasa puas, sehingga tetap percaya untuk menggunakan *provider* Indosat Ooredoo.

### 3. *Provider* XL Axiata

Peranan dari faktor-faktor internal dan pengaruh dari faktor-faktor eksternal, setelah dilakukan pembobotan dan peratingan pada IFE dan EFE pada *provider* XL Axiata, diperoleh nilai pada matrik internal adalah 2,84 dan nilai matriks eksternal adalah 2,52. *Provider* XL Axiata berada pada posisi internal rata-rata dan posisi eksternal yang sedang.

Faktor kekuatan yang memiliki peran terbesar untuk *provider* XL Axiata harga terjangkau dengan skor 0,46 diikuti memiliki produk yang menarik 0,30. Faktor-faktor kekuatan yang memiliki peran positif tersebut harus dimanfaatkan sebaik mungkin. Faktor kelemahan yang berpengaruh negatif bagi *provider* XL Axiata adalah beberapa daerah masih sulit mendapatkan sinyal skor 0,16 diikuti pola distribusi pemasaran belum dilakukan dengan tepat skor 0,10. Faktor-faktor kelemahan yang memiliki peran negatif bagi perusahaan harus dihindari dengan meningkatkan dan memanfaatkan faktor kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan.

Faktor Peluang yang memiliki peran positif bagi *provider* XL Axiata yaitu Pertumbuhan ekonomi semakin meningkat skor 0,56, diikuti Pandemi berdampak positif bagi perusahaan skor 0,39 dan Pengaruh dari kelompok, keluarga, peran dan status untuk menggunakan *provider* tertentu skor 0,33. Peluang yang ada harus dimanfaatkan sebaik mungkin untuk kemajuan perusahaan. Faktor ancaman yang berpengaruh negatif bagi *provider* XL Axiata Perang harga serta inovasi produk baru dari kompetitor skor 0,18, diikuti potensi masuknya pendatang baru skor 0,16 dan ancaman produk pengganti skor 0,14. Ancaman yang ada harus diatasi dengan

memfaatkan peluang dan kekuatan perusahaan secara maksimal untuk mempertahankan posisi perusahaan dan meningkatkan pelanggan.

*Provider* XL Axiata berada di posisi titik koordinat sel V pada matrik. Strategi pemasaran yang baik digunakan oleh *provider* XL Axiata adalah Pertahankan dan Pelihara (*Hold and Maintain*), strategi umum yang baik digunakan adalah penetrasi pasar, pengembangan produk, dan pengembangan pasar.

Strategi pengembangan produk merupakan strategi dimana perusahaan melakukan perbaikan produk yang sudah ada selama ini atau mengembangkan produk yang baru, sehingga dapat meningkatkan penjualan perusahaan. Strategi pengembangan produk dapat dilakukan dengan meningkatkan variasi produk dengan produk yang menarik dengan kualitas yang lebih baik.

Strategi Penetrasi pasar dapat dilakukan dengan meningkatkan jumlah pelanggan dengan cara meningkatkan kualitas jaringan dengan harga yang menarik sesuaikan kebutuhan pelanggan dan memperluas distribusi sehingga pelanggan tertarik menggunakan produk dari *provider*.

Pengembangan pasar dilakukan dengan meningkatkan promosi baik melalui media sosial, media cetak, memperbanyak variasi produk dengan produk yang menarik sehingga pelanggan baru dapat tertarik untuk menggunakan produk tersebut. Selanjutnya dilakukan analisis dengan matrik profil kompetitif untuk mengetahui dan membandingkan perusahaan dan para pesaingnya dan mengungkapkan kekuatan dan kelemahan relatif mereka.

Matrik CPM ini bermanfaat bagi perusahaan untuk mengidentifikasi faktor-faktor kekuatan dan kelemahan relatif perusahaan berada., sehingga perusahaan dapat memperbaiki kelemahan dan mengubah strategi pemasarannya agar lebih baik lagi sehingga perusahaan dapat menjadi yang terbaik diantara pesaingnya.

Berdasarkan hasil penelitian dengan analisis Matrik Profil Kompetitif *provider* Telkomsel dibandingkan *provider* Indosat Ooredoo dan XL Axiata, diketahui bahwa *provider* Telkomsel memiliki total skor 3,07, total skor Indosat Ooredoo 2,91 dan total skor XL Axiata 2,73. Hal ini menunjukkan bahwa *provider* XL Axiata berada di urutan ke tiga.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa diantara ke tiga XL Axiata berada di posisi paling terakhir, untuk bisa mencapai posisi yang lebih baik lagi, sebaiknya *provider* XL Axiata meningkatkan variasi produk, kualitas jaringan, dan melakukan inovasi produk, sehingga pelanggan yang sudah ada, tidak berpindah ke *provider* lain yang memberikan penawaran yang lebih baik, sesuai keinginan para konsumen. Harga murah jika tidak sesuai dengan kualitas maka hasilnya tidak maksimal, namun jika sebaliknya menawarkan harga yang murah dengan kualitas yang baik, konsumen akan merasa puas dan akan tetap menggunakan *provider* ini.

#### 4.4.2. Rekomendasi Solusi

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan terhadap 3 *top brand provider* telekomunikasi yaitu Telkomsel, Indosat Ooredoo, XL Axiata setelah merumuskan alternatif strategi maka, selanjutnya adalah rekomendasi solusi untuk setiap *provider*.

##### 1. Rekomendasi solusi untuk *provider* Telkomsel

Untuk *provider* Telkomsel rekomendasi solusi yang perlu dilakukan berdasarkan penelitian yaitu:

kekuatan perusahaan yang dimiliki yaitu produk yang bervariasi, kualitas produk yang baik, jaringan yang terjangkau ke pelosok, serta *brand* yang sudah dikenal dimasyarakat. Untuk mempertahankan dan meningkatkan pelanggan yang sudah ada *provider* ini perlu mempertimbangkan harga yang ditawarkan kepada pelanggan, dengan cara memberikan potongan harga kepada pelanggan, secara merata, karena berdasarkan hasil penelitian kepada konsumen *provider* Telkomsel merupakan *provider* yang menawarkan harga yang lebih mahal dibanding *provider* lainnya. Karena *provider* lainnya terus berusaha meningkatkan kualitas produk yang mereka miliki, terlebih perusahaan saingan menawarkan harga yang lebih murah, dengan harga yang ditawarkan ini bisa saja konsumen yang sudah lama menggunakan *provider* Telkomsel beralih mencoba penawaran dari *provider* yang lain yang menawarkan harga yang menarik.

##### 2. Rekomendasi solusi untuk *provider* Indosat Ooredoo

Untuk *provider* Indosat Ooredoo rekomendasi solusi yang perlu dilakukan berdasarkan penelitian yaitu:

*Provider* Indosat Ooredoo harus meningkatkan kualitas produk, kualitas jaringan dan memperluas saluran distribusi untuk meningkatkan jumlah pelanggan dan memperluas pasar. Perusahaan saingan sudah memiliki kekuatan yang kuat dalam hal ini *provider* Telkomsel, walaupun Indosat Ooredoo menawarkan harga yang lebih murah dari Telkomsel tidak berpengaruh kuat kepada Telkomsel karena Telkomsel memiliki kekuatan dan kelebihan lain yang tidak dimiliki Indosat Ooredoo. Oleh karena itu Indosat Ooredoo harus terus berusaha untuk meningkatkan kualitas dan memperluas saluran distribusi agar dapat terus bersaing untuk mendapatkan posisi yang lebih baik dan meningkatkan jumlah pelanggan.

##### 3. Rekomendasi solusi untuk *provider* XL Axiata

Untuk *provider* XL Axiata alternatif solusi yang perlu dilakukan berdasarkan penelitian yaitu:

*Provider* XL Axiata memiliki kekuatan perusahaan yaitu menawarkan harga produk yang murah. Harga yang murah tidak cukup untuk dapat bersaing dengan perusahaan saingan tanpa kualitas yang baik. Untuk *provider* ini perlu meningkatkan variasi produk, meningkatkan kualitas produk, berdasarkan penelitian *provider* ini memiliki

masalah di jaringan yang sering *down* sehingga pelanggan merasa kurang puas menggunakan *provider* ini, memperluas saluran distribusi juga sangat penting supaya pelanggan tidak beralih ke *provider* lain, melakukan promosi dengan gencar supaya *brand provider* ini dapat dapat dikenal oleh seluruh masyarakat disetiap daerah, sehingga dapat meningkatkan jumlah pelanggan, bertambahnya jumlah pelanggan otomatis pendapatan perusahaan meningkat.

Memanfaatkan berbagai media untuk melakukan promosi sehingga dengan sering melakukan promosi akan membuat pengguna baru tertarik untuk mencoba produk dari penyedia jasa layanan ini. Pemberian potongan harga juga salah satu daya tarik pelanggan, ketika pelanggan lama mendapatkan potongan harga yang lebih besar dari sebelumnya maka pelanggan pelanggan ini juga bisa mempromosikan kepada pengguna lain yang tidak menggunakan *provider* Indosat ini, sehingga dari promosi yang di sampaikan oleh teman atau keluarga jika dia merasa tertarik maka akan mencoba menggunakan *provider* ini, sehingga bisa bertambah pengguna baru.

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Simpulan

1. Berdasarkan hasil analisis, kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh *provider* Telkomsel, Indosat Ooredoo, dan XL Axiata dalam menghadapi tingginya persaingan antar *provider* yaitu:

Kekuatan terdiri dari:

1. Jenis produk bervariasi
2. Memiliki produk yang menarik
3. Kualitas jaringan baik
4. Harga terjangkau
5. Kepercayaan konsumen tinggi
6. Sering melakukan promosi melalui media sosial
7. Sering melakukan promosi melalui media cetak
8. Memberikan potongan harga kepada *customer*
9. Memperluas saluran distribusi

Kelemahan terdiri dari:

1. Beberapa daerah masih sulit mendapatkan sinyal
  2. Harga untuk beberapa jenis produk *provider* masih mahal
  3. Pemberian potongan harga belum dilakukan secara merata kepada pelanggan
  4. Harga jual produk dari *provider* lebih mahal dari harga jual pesaing
  5. Pola distribusi pemasaran belum dilakukan dengan tepat.
2. Peluang dan ancaman bagi ketiga *provider* dalam menghadapi persaingan pasar yang semakin tinggi karena kebutuhan alat komunikasi yang semakin meningkat sebagai berikut:

Peluang terdiri dari:

1. Pertumbuhan ekonomi semakin meningkat
2. Pengaruh dari kelompok, keluarga, peran dan status untuk menggunakan *provider* tertentu
3. Perusahaan berusaha mengikuti perkembangan teknologi
4. Mengembangkan produk dan jaringan yang menarik
5. Pandemi berdampak positif bagi perusahaan

Ancaman terdiri dari:

1. Kondisi stabilitas politik
  2. Potensi masuknya pendatang baru
  3. Tingkat kualitas produk pemasok
  4. Tingkat kejelasan informasi produk
  5. Ancaman produk pengganti
  6. Tingkat persaingan perusahaan sejenis tinggi
  7. Perang harga serta inovasi produk baru dari kompetitor
3. Perbedaan strategi pemasaran yang digunakan oleh ketiga *provider* telekomunikasi di Kota Bogor adalah

1. *Provider* Telkomsel

Berdasarkan hasil analisis matrik IFE, EFE, dan IE bahwa posisi perusahaan *provider* Telkomsel kota Bogor berada pada koordinat (3,44 dan 2,94) berada pada sel IV dalam matriks IE strategi terbaik yang dapat diterapkan yaitu tumbuh dan berkembang (*Grow and Build*). Alternatif strategi yang baik digunakan oleh *provider* Telkomsel adalah strategi intensif (pengembangan produk, pengembangan pasar dan penetrasi pasar).

Berdasarkan hasil penelitian dengan analisis Matrik Profil Kompetitif (CPM) *provider* Telkomsel dibandingkan *provider* Indosat Ooredoo dan XL Axiata, diketahui bahwa *provider* Telkomsel memiliki total skor 3,07, total skor Indosat Ooredoo 2,91 dan total skor XL Axiata 2,73. Hal ini menunjukkan bahwa *provider* Telkomsel memiliki posisi yang lebih unggul jika dibandingkan dengan Indosat Ooredoo dan XL Axiata, diposisi kedua yaitu Indosat Ooredoo dan di posisi terakhir, *provider* XL Axiata.

2. *Provider* Indosat Ooredoo

Berdasarkan hasil analisis menggunakan matrik IFE, EFE, IE *provider* Indosat Ooredoo berada di posisi titik koordinat (nilai IFE = 2,93 dan EFE 2,80) berada pada sel V pada matrik IE. Strategi pemasaran yang baik digunakan oleh *provider* Indosat Ooredoo adalah Pertahankan dan pelihara (*Hold and Maintain*), strategi umum yang baik digunakan adalah penetrasi pasar, pengembangan produk, dan pengembangan pasar.

Berdasarkan hasil penelitian dengan analisis Matrik Profil Kompetitif (CPM) *provider* Telkomsel dibandingkan *provider* Indosat Ooredoo dan XL Axiata, diketahui bahwa *provider* Telkomsel memiliki total skor 3,07, total skor Indosat Ooredoo 2,91 dan total skor XL Axiata 2,73. Hal ini menunjukkan bahwa *provider* Indosat Ooredoo memiliki posisi yang lebih unggul jika dibandingkan dengan dan XL Axiata, namun berada di bawah Telkomsel, Indosat Ooredoo

berada di posisi kedua diantara ke tiga *provider*.

### 3. *Provider* XL Axiata

Berdasarkan hasil analisis matrik IFE, EFE dan IE *provider* XL Axiata berada di posisi titik koordinat (nilai IFE 2,84 dan EFE 2,52) berada pada sel V pada matrik IE. Strategi pemasaran yang baik digunakan oleh *provider* XL Axiata adalah Pertahankan dan Pelihara (*Hold and Maintain*), strategi umum yang baik digunakan adalah penetrasi pasar, pengembangan produk, dan pengembangan pasar.

Berdasarkan hasil penelitian dengan analisis Matrik Profil Kompetitif (CPM) *provider* XL Axiata dibandingkan *provider* Telkomsel dan Indosat Ooredoo, diketahui bahwa *provider* Telkomsel memiliki total skor 3,07, total skor Indosat Ooredoo 2,91 dan total skor XL Axiata 2,73. Hal ini menunjukkan bahwa *provider* XL Axiata memiliki posisi yang terakhir diantara ketiga *provider*. Telkomsel di posisi pertama, kedua Indosat Ooredoo dan ketiga *provider* XL Axiata.

Perbedaan strategi inilah yang menyebabkan posisi Telkomsel menjadi *top brand* pertama diantara *provider* Indosat Ooredoo dan XL Axiata. Telkomsel mengunggulkan kualitas jaringan dan kualitas produk, serta memanfaatkan promosi baik melalui media sosial, maupun media cetak, sehingga *brand provider* ini sangat dikenal oleh masyarakat luas. Sedangkan untuk Indosat Ooredoo dan XL Axiata unggul dalam segi harga, menawarkan harga yang lebih murah dari Telkomsel, namun untuk kualitas produk dan jaringan tidak bisa menyaingi Telkomsel, untuk kedua *provider* ini harus terus berusaha melakukan perbaikan dan pengembangan untuk produk maupun jaringan serta melakukan promosi lebih gencar lagi untuk membuat *brand* ini lebih dikenal lagi oleh masyarakat khususnya di kota Bogor.

## 5.2. Saran

1. *Provider* Telkomsel Kota Bogor sebaiknya mempertimbangkan penentuan harga produk kepada pelanggan, serta pemberian potongan harga hendaknya dilakukan secara merata, baik untuk pelanggan baru maupun pelanggan yang sudah lama, karena banyak penyedia jasa layanan yang sama yang bisa memberikan penawaran menarik kepada pelanggan yang sudah ada, penawaran ini dapat menyebabkan perpindahan pelanggan *provider* Telkomsel ke *provider* lain jika konsumen merasa tidak puas dengan penyedia jasa layanan yang mereka gunakan saat ini.
2. *Provider* Indosat Ooredoo Kota Bogor sebaiknya memperbaiki kualitas layanan dengan menambahkan jumlah BTS (*Base Transceiver Station*) yang merupakan suatu infrastruktur telekomunikasi yang memfasilitasi antara perangkat komunikasi dan jaringan operator dan kualitas produk, berdasarkan hasil

penelitian Indosat Ooredoo memberikan penawaran harga yang menarik namun untuk kualitas jaringan belum stabil da beberapa daerah masih sulit mendapatkan sinyal. Harga yang menarik yang sudah ditawarkan sudah baik dan sebaiknya jaringan yang baik dan menarik juga harus diperhatikan untuk mendapatkan pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan yang sudah ada.

3. *Provider XL Axiata Kota Bogor* sebaiknya melakukan perbaikan kualitas produk dan layanan, berdasarkan hasil penelitian kualitas jaringan *provider XL Axiata* kurang baik atau kurang stabil, untuk menstabilkan jaringan perlu menambahkan jumlah BTS (*Base Transceiver Station*) yang merupakan suatu infrastruktur telekomunikasi yang memfasilitasi antara perangkat komunikasi dan jaringan operator, sehingga membuat jaringan menjadi lebih stabil, beberapa daerah masih sulit mendapatkan sinyal stabil, namun untuk harga sudah baik dengan menawarkan harga sesuai kebutuhan pelanggan, berdasarkan hasil penelitian promosi belum dilakukan secara gencar, baik promosi berupa potongan harga, maupun promosi lainnya. Sebaiknya promosi ini harus diperhatikan karena sangat berpengaruh untuk perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aminah, S. (2018). *Tinjauan Islam Terhadap Konsep dan Strategi Promosi Perusahaan Provider Telekomunikasi di Makassar*. Makassar: UIN Alauddin.
- Andika, M. (2021). *Penerapan Analisis SWOT Sebagai Strategi Pengembangan PT AL Muchtar Tour dan Travel dalam Perspektif Ekonomi Islam*. Banda Aceh: UPT Perpustakaan Universitas Negeri UIN Ar-Raniry Banda Aceh.
- Anggreani, T. F. (2021). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi SWOT: Strategi Pengembangan SDM, Strategi Bisnis, dan Strategi MSDM (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 2, 619-629.
- Antonny, D. (2021). *Memahami Konsep Strategi Pemasaran Yang Tepat*. Retrieved from konsep strategi pemasaran: <https://toffeedev.com/blog/konsep-strategi-pemasaran/>
- Assauri, S. (2017). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Astuti, A. M., & Ratnawati, S. (2020). Analisis SWOT Dalam Menentukan Strategi Pemasaran. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 17, 58-70.
- Badan Pusat Statistik. (2021). *Statistik Telekomunikasi Indonesia 2020*. Retrieved, from Badan Pusat Statistik: [https:// statistik-telekomunikasi-indonesia-2020.ht](https://statistik-telekomunikasi-indonesia-2020.ht)
- Budio, S. (2019). Strategi Manajemen Sekolah. *Jurnal Menata*, 2(2), 56-72.
- CNN Indonesia. (2021). Kriteria Daerah yang Disasar Indosat Ooredoo Untuk Layanan 5G. Retrieved Januari 18, 2022, from CNN Indonesia Teknologi: <https://www.cnnindonesia.com/teknologi/20211216171831-213-735007/kriteria-daerah-yang-disasar-indosat-ooredoo-untuk-layanan-5g>
- Dewi, S. P., Zaini, O. K., & Andria, F. (2021). Strategi Pengembangan Pariwisata Berbasis Budaya di Kampung Sindangbarang Kabupaten Bogor. *Jurnal Online Mahasiswa (JOM) Bidang Manajemen*, 1-19.
- Ester, K. (2016, Maret 4). Pola Penggunaan Internet Oleh Kalangan Remaja di Kabupaten. *Cakrawala Jurnal Penelitian Sosial*, 4.
- Febrian, A. (2021). *XL Axiata Ngebut Menggelar Uji Coba Jaringan 5G di Empat Kota*. Retrieved from Liputan6: <https://m.liputan6.com/tekno/read/4749527/solusi-iklan-digital-digiads->

telkomsel-dan-gobiz-raih-penghargaan-the-smarties-indonesia-2021

- Herfianti, M., Afriani, S., & Saputra, B. (2020). Analisis External Factor Evaluation (EFE) Matrix dan Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix pada Masterpiece Family Karaoke Kota Bengkulu. *Jurnal Ilmiah Akuntansi, Manajemen & Ekonomi Islam (JAM-EKIS)*, 3, 15-30.
- Indizone.Id. (2020). *5 Provider Paket Internet Murah untuk Milenial, Mana Paling Cocok?* Retrieved from today .line.me:  
<https://today.line.me/id/v2/article/GWNe77>
- Julaiah, D. (2019). *Pengaruh Harga, promosi, dan Kualitas Produk Terhadap Keputusan Pembelian layanan Internet Indosat Ooredoo (Studi kasus Mahasiswa IAIN Purwokerto Tahun Akademik)*. Purwokerto: IAIN Purwokerto.
- Krisnawati, E. (2016). Pola Penggunaan Internet oleh Kalangan Remaja di Kabupaten Semarang. *Cakrawala Jurnal Penelitian Sosial*, 4.
- Kusnandar. (2021). *Telkomsel Jadi Operator Seluler dengan Pelanggan Terbanyak di Indonesia*. Retrieved from Databoks:  
<https://databoks.katadata.co.id/datapublish/telkomsel-jadi-operator-seluler-dengan-pelanggan-terbanyak-di-indonesia>
- Kussoy , Y. H., Lumanaw, B., & Raintung, M. C. (2021). Analisis Perbandingan Strategi Promosi, Kualitas Layanan dan Kepuasan Pelanggan Pada pengguna Kartu Telkomsel dan Tri di Kecamatan Motoling Timur. *EMBA*, 9, 851-858.
- Laksana, T. G. (2017). Analisa Pola Pemilihan Provider Telekomunikasi Berdasarkan . *Prosiding Seminar Nasional Multi Disiplin Ilmu & Call For Papers Unisibank ke-3*, 130-139.
- Maulida, E., Djuanda, G., Silalahi, I. V., Rahmayanti, P. L., Tasrim, Wardhana, A., et al. (2021). *Manajemen Strategik*. bandung: Media Sains Indonesia.
- Naeruz, M., Afifuddin, S., & Rujiman. (2018). Analisis Pengaruh Jumlah Pelanggan, Tarif dan Promosi terhadap Pendapatan Industri Telekomunikasi (PT. Indosat Ooredoo, PT. Telkomsel, PT.XL Axiata) Di Indonesia. *QE Journal*, 7.
- Narundana, V. T., & Samudra, G. C. (2020). Analisis Strategi Pemasaran Pada PT Telkomsel Bandar Lampung. *Jurnal Manajemen dan Bisnis (JMB)*, 1, 46-56.
- Nazar, A., & Huda, N. (2020). Analisis Perbandingan Ukuran Perusahaan Antara PT Telkomsel Tbk dan XL Axiata Tbk. *Jurnal Manajemen dan Keuangan*, 8, 46-

52.

- Nowira, P. A., & Sari, R. P. (2021). Strategi Persaingan Jamu Gunanty Menggunakan Matriks:Internal Eksternal, Bowman Strategy, Grand strategy dan Profil Kompetitif. *Jurnal Integrasi Sistem Industri*, 53-64.
- Ovan, & Saputra, A. (2020). *CAMI : Aplikasi Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian Berbasis Web*. Bura'ne: Yayasan Ahmar Cendikia Indonesia.
- Pane, D. H., & Purba, T. (2020). Pengaruh Kualitas Produk, Kualitas Pelayanan, dan Kepercayaan Konsumen Terhadap Minat Beli di Situs E-Commerce Bukalapak. *Jurnal Ilmiah Kohesi*, 156-167.
- Prasanti, D. (2018, Juni). Penggunaan Media Komunikasi Bagi Remaja Perempuan. *Jurnal Lontar*, 6, 13-21.
- Prasetyo, B., Muslim, M. A., & Islam, M. N. (2016). Pemilihan Strategi Pemasaran Menggunakan Metode WP (Weighted Product) pada Industri Tekstil. *Seminar Nasional Matematika X Universitas Negeri Semarang*, 723-727.
- PressRelease.id. (2020). *Kemitraan Strategis HOOQ & IM3 Ooredoo Berikan Penawaran Istimewa untuk Pecinta Film di Indonesia*. Retrieved pressrelease: <https://pressrelease.kontan.co.id/release/kemitraan-strategis-hooq-im3-ooredoo-berikan-penawaran-istimewa-untuk-pecinta-film-di-indonesia?page=all>
- Priansa, D. J. (2017). *Perilaku Konsumen dalam Bisnis Kontemporer*. Bandung: Alfabeta.
- Rusdiansyah. (2016). Analisis Strategi Aplikasi Penagihan dengan Metode SWOT. *Bina Insani ICT Journal*, 3, 145-153.
- Safitri, N. A. (2021). *Strategi Pemasaran (Metode dan Model Penelitian Strategi Pemasaran)*. Yogyakarta: K-Media.
- Sari, D. C., wardhana, A., Arfah, Darwin, M., Sulaiman, E., Rahmawan, G., et al. (2021). *Manajemen Pemasaran*. Bandung: Media Sains Indonesi.
- Setyorini, H., Effendi, M., & Santoso, I. (2016, April 7). Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Matriks SWOT dan QSPM (Studi Kasus: Restoran WS Soekarno Hatta Malang). *Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri*, 5, 46-53.

- Siadari, C. (2018). *Pengertian Analisis SWOT Menurut Para Ahli*. Retrieved from kumpulan Pengertian: <https://www.kumpulanpengertian.com/2018/03/pengertian-analisis-swot-menurut-para.html>
- Sriwardiningsih, E. (2016). Analisis Strategi Bisnis PT.Wiltar Usaha Grup. *Jurnal Manajemen dan Perbankan*, 18-35.
- Sugiarto. (2017). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: ANDI.
- Sugiyono. (2018). *Mertode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulasih. (2019). Implementasi matriks EFE, Matrik IFE, Matrik SWOT dan QSPM untuk Menentukan Alternatif Strategi Guna Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Bagi Usaha Produksi Kelompok Buruh Pembatik di Keser Notog Patikraja Banyumas. *Jurnal E-BIS*, 3, 27-40.
- Tamia, V., Z, O. K., Irawan, A. W., & Soepardi, M. (2019). Analisis Strategi Pemasaran Pada Produk UMKM (Studi Kasus pada Vivan Shoes di Kecamatan Ciomas Kota Bogor). *Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan*, 1-14.
- Tim Telkomsel. (2020). *Produk dan Inovasi Layanan Telkomsel Jadi Pilihan Terbaik Masyarakat di Indonesia Customer Experience Award 2020*. Retrieved from PT Telkomsel: <https://www.telkomsel.com/about-us/news/produk-dan-inovasi-layanan-telkomsel-jadi-pilihan-terbaik-masyarakat-di-indonesia>
- Tim XL Axiata. (2020). *Terapkan Platform MCCM Kerjasama XL Axiata – Tokopedia Tingkatkan Layanan Kepada Pelanggan*. Retrieved from xlaxiata: <https://www.xlaxiata.co.id/id/berita/kerjasama-xlaxiata-tokopedia-tingkatkan-layanan-kepada-pelanggan>
- Wardana, M. C. (2017). Analisis Strategi Pemasaran Pada Bisnis Internet Service Provider (ISP) di *Softlink.Net (Studi Kasus di Kecamatan sumbang, Baturaden, dan Cilongok)*. Purwokerto: IAIN Purwokerto.
- Wardana, P. A. (2019). Analisis Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Penjualan dengan menggunakan Analisis SWOT pada CV.RJM. *Prosiding SemNas*, 143-147.
- Wardani, A. S. (2021). *Solusi Iklan Digital DigiAds Telkomsel dan GoBiz Raih Penghargaan The Smarties Indonesia 2021*. Retrieved from Liputan 6:

<https://m.liputan6.com/tekno/read/4749527/solusi-iklan-digital-digiads-telkomsel-dan-gobiz-raih-penghargaan-the-smarties-indonesia-2021>

- Wardani, A. S. (2021). *Telkomsel Luncurkan 5G di Balikpapan, Medan, dan Surakarta*. Retrieved from Liputan 6 : <https://m.liputan6.com/tekno/read/4573474/telkomsel-luncurkan-5g-di-balikpapan-medan-dan-surakarta?page=3>
- Widiasih, N. S., Rukhayati, & T., S. (2019). Analisis Strategi Pemasaran Kartu Prabayar Extra Luas (XL) Berdasarkan Segmentasi Anak Remaja Kota Palu (Study Kasus PT.XL Axiata Tbk. Cabang Palu. *Jurnal kolaboratif Sains*, 2, 1082-1094.
- Yulianto, A., Roni, Setiadi, R., & Indriyani, A. (2020). Analisis Positioning Operator Seluler Dan Strategi Pemasaran Untuk Memenangkan Pasar Di Wilayah Yogyakarta. *Jurnal Economic and Management (JECMA) Vol. 1*, 33-45.
- Zia, H. K., Semiarty, R., & Lita, R. P. (2018). Analisis SWOT Sebagai Penentu Strategi Pemasaran Pada Rumah Sakit Gigi dan Mulut Baiturrahmah Padang. *Jurnal Kesehatan Andalas*, 6-11.

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Netralis Agustina Baulolo  
Alamat : Perumahan Puri Karadenan Blok H No.7, RT  
01/RW 17, Kecamatan Cibinong, Kabupaten  
Bogor  
Tempat dan tanggal lahir : Sisobandrao, 07 Agustus 1995  
Agama : Kristen Protestan Pendidikan  
• SD : SDN 071179 Sisobandrao  
• SMP : SMPN 2 Sirombu  
• SMK : SMK Swasta Kristen BNKP Sirombu  
• Perguruan Tinggi : Universitas Pakuan

Bogor, Juni 2022  
Peneliti,

(Netralis Agustina Baulolo)

## **LAMPIRAN**

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN 3 *TOP BRAND PROVIDER*  
TELEKOMUNIKASI INDONESIA  
(Studi Kasus di Kota Bogor)**

Terima kasih atas kesediaan Saudara/i untuk berpartisipasi dalam mengisi dan menjawab seluruh pertanyaan yang ada dalam kuisisioner ini. Penelitian ini digunakan untuk menyusun skripsi di Universitas Pakuan Bogor, dan diharapkan para responden untuk memberikan jawaban yang sesuai dengan fakta sehingga dapat membantu keakuratan penelitian ini.

Hormat saya,

Netralis Agustina Buulolo  
NPM 021118470

**Kuisisioner Konsumen**

Data responden

Email:

Nama:

Pekerjaan:

*Provider yang digunakan:*

- Telkomsel
- Indosat Ooredoo
- XL Axiata

1. Usia

- <20 tahun
- 20-30 tahun
- 31-40 tahun
- 41-50 tahun
- >51

2. Asal kota

- Bogor Barat
- Bogor Selatan
- Bogor Tengah
- Bogor Timur
- Bogor Utara

3. Lama penggunaan *provider*

- < 1 tahun
- 1 - 2 tahun
- 3 - 5 tahun
- 6 - 10 tahun
- >10 tahun

4. Produk yang sering dibeli

- Pulsa
- Paket nelpon dan sms mingguan
- Paket nelpon dan sms bulanan
- Paket internet mingguan
- Paket internet bulanan

5. Rata-rata pengeluaran untuk *provider*

- < Rp 100.000
- Rp 100.000 - Rp 200.000
- Rp 101.000 - Rp 500.000
- Rp 501.000 - Rp 1.000.000
- >Rp 1.000.000

6. Menurut anda bagaimana jangkauan harga dari *provider*
  - Tidak tahu
  - Sangat murah
  - Murah
  - Mahal
  - Sangat mahal
7. Seberapa sering *provider* memberikan produk promosi
  - Tidak tahu
  - Sangat jarang
  - Jarang
  - Sering
  - Sangat sering
8. Bagaimana kualitas jaringan *provider*
  - Tidak tahu
  - Sangat buruk
  - Buruk
  - Baik
  - sangat baik
9. Bagaimana kualitas layanan *customer service* dari *provider*
  - Tidak tahu
  - Sangat buruk
  - Buruk
  - Baik
  - Sangat baik
10. Seberapa sering anda melihat iklan dari *provider*
  - Tidak tahu
  - Sangat jarang
  - Jarang
  - Sering
  - Sangat sering
11. Alasan memilih *provider*?
12. Apa kelemahan dari *provider*?
13. Apa kelebihan dari *provider*?
14. Kritik dan saran untuk *provider*.

Lampiran 2 Kuisisioner *Reseller*

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN 3 TOP BRAND PROVIDER  
TELEKOMUNIKASI INDONESIA  
(Studi Kasus di Kota Bogor)**

Terima kasih atas kesediaan Saudara/i untuk berpartisipasi dalam mengisi dan menjawab seluruh pertanyaan yang ada dalam kuisisioner ini. Penelitian ini digunakan untuk menyusun skripsi di Universitas Pakuan Bogor, dan diharapkan para responden untuk memberikan jawaban yang sesuai dengan fakta sehingga dapat membantu keakuratan penelitian ini.

Hormat saya,

Netralis Agustina Buulolo  
NPM 021118470

**Kuisisioner Reseller**

Email:

Nama:

Nama usaha:

Alamat usaha:

1. Penghasilan Perbulan
  - < Rp 1.000.000
  - Rp 1.000.000 - Rp 4.500.000
  - Rp 4.600.000 - Rp 5.000.000
  - Rp 5.100.000 - Rp 10.000.000
  - >Rp 10.000.000
2. Asal Kota
  - Bogor Barat
  - Bogor Selatan
  - Bogor Tengah
  - Bogor Timur
  - Bogor Utara
3. Lama Menjadi *Reseller Provider*
  - < 1 tahun
  - 1 - 2 tahun
  - 3 - 5 tahun
  - 6 - 10 tahun
  - >10 tahun
4. Rata-rata Omset perbulan
  - < Rp 1.000.000
  - Rp 1.000.000 - Rp 2.000.000
  - Rp 2.001.000 - Rp 5.000.000
  - Rp 5.001.000 - Rp 10.000.000
  - >Rp 10.000.000
5. *Provider* mana yang lebih sering digunakan oleh konsumen
  - Telkomsel
  - Indosat Ooredoo

- XL Axiata
6. Produk yang sering dibeli
- Pulsa
  - Paket nelpon dan sms
  - Paket internet
  - Kartu baru
- Lainnya..
7. Menurut anda bagaimana promosi *provider* mempengaruhi keuntungan *reseller*
- Sangat merugikan
  - Merugikan
  - Tidak berpengaruh
  - Menguntungkan
  - Sangat menguntungkan
8. Seberapa sering *provider* memberikan produk promosi
- Tidak tahu
  - Sangat jarang
  - Jarang
  - Sering
  - Sangat sering
9. Bagaimana kualitas pelayanan untuk *reseller* dari *provider*
- Tidak tahu
  - Sangat buruk
  - Buruk
  - Baik
  - Sangat baik
10. Seberapa sering usaha anda dikunjungi oleh pegawai *provider*
- Tidak tahu
  - Sangat jarang
  - Jarang
  - Sering
  - Sangat sering

Lampiran 3 Kuisisioner Responden Telkomsel

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN 3 *TOP BRAND PROVIDER*  
TELEKOMUNIKASI INDONESIA  
(Studi Kasus di Kota Bogor)**

Oleh:

Netralis Agustina Bulolo  
NPM: 021118470

Yth. Bapak/Ibu  
Marketing Specialist Telkomsel  
Di Kota Bogor.

Dengan Hormat,

Saya Netralis Agustina Bulolo merupakan mahasiswi tingkat akhir dari Universitas Pakuan Bogor. Saat ini saya sedang menyelesaikan Tugas Akhir saya sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata 1 (S1) pada Jurusan Manajemen Pemasaran, dan adapun maksud dari kuisisioner yang terlampir digunakan sebagai bahan dalam penyusunan skripsi saya yang berjudul:

**“ANALISIS STRATEGI PEMASARAN 3 *TOP BRAND PROVIDER*  
TELEKOMUNIKASI INDONESIA (Studi Kasus di Kota Bogor)”**

Dengan kerendahan hati, saya meminta waktu dan kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuisisioner penelitian ini yang dimaksudkan untuk memberikan informasi terkait strategi pemasaran *provider* telekomunikasi. Saya berharap Bapak/Ibu untuk berpartisipasi dalam mengisi dan menjawab seluruh pertanyaan yang ada dalam kuisisioner ini. Sebelumnya saya ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas kesempatan dan waktu yang telah diberikan untuk membantu penelitian ini.

Hormat saya,

Netralis Agustina Bulolo  
021118470

**a. Profil Responden**

Nama responden :

Divisi/Bagian :

**b. Petunjuk Pengisian**

Mohon memberikan tanda ceklis (√) pada pilihan di kolom yang tersedia sesuai dengan keadaan yang Bapak/Ibu ketahui.

**Keterangan:**

**STS** = Sangat Tidak Setuju

**TS** = Tidak Setuju

**S** = Setuju

**SS** = Sangat Setuju

No	Pernyataan	Skala Penilaian			
		1 STS	2 TS	3 S	4 SS
<b>Faktor Internal Strength (Kekuatan)</b>					
1.	Jenis produk dari <i>provider</i> bervariasi				
2.	Memiliki produk yang menarik				
3.	Kualitas jaringan baik				
4.	Harga terjangkau				
5.	Kepercayaan konsumen tinggi				
6.	Sering Melakukan promosi melalui media sosial				
7.	Sering Melakukan promosi melalui media cetak				
8.	Memberikan potongan harga kepada <i>customer</i>				
9.	Memperluas saluran distribusi				

No	Pernyataan	Skala Penilaian			
		1 STS	2 TS	3 S	4 SS
<b>Faktor Internal Weakness (Kelemahan)</b>					
1.	Beberapa daerah masih sulit mendapatkan sinyal				
2.	Harga untuk beberapa jenis produk masih mahal				
3.	Pemberian potongan harga belum dilakukan secara merata kepada pelanggan				
4.	Harga jual produk dari <i>provider</i> lebih mahal dari harga jual pesaing				
6.	Pola distribusi pemasaran belum dilakukan dengan tepat				

No	Pernyataan	Skala Penilaian			
----	------------	-----------------	--	--	--

		1	2	3	4
<b>Faktor Eksternal <i>Opportunities</i> (Peluang)</b>		<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
1.	Pertumbuhan ekonomi semakin meningkat				
2.	Pengaruh dari kelompok, keluarga, peran dan status untuk menggunakan <i>provider</i> tertentu				
3.	Perusahaan berusaha mengikuti perkembangan teknologi				
4.	Mengembangkan produk dan jaringan yang menarik				
5.	Pandemi berdampak positif bagi perusahaan				

No	Pernyataan	Skala Penilaian			
		1	2	3	4
<b>Faktor Eksternal <i>Threat</i> (Ancaman)</b>		<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
1.	Kondisi stabilitas politik				
2.	Potensi masuknya pendatang baru				
3.	Tingkat kualitas produk pemasok				
4.	Tingkat kejelasan informasi produk				
5.	Ancaman produk pengganti				
6.	Tingkat persaingan perusahaan sejenis tinggi				
7.	Perang harga serta inovasi produk baru dari kompetitor				

Lampiran 4 Kuisiner Responden Indosat Ooredoo

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN 3 *TOP BRAND PROVIDER*  
TELEKOMUNIKASI INDONESIA  
(Studi Kasus di Kota Bogor)**

Oleh:

Netralis Agustina Buulolo

NPM: 021118470

Yth. Bapak/Ibu  
Marketing Specialist Indosat Ooredoo  
Di Kota Bogor.

Dengan Hormat,

Saya Netralis Agustina Buulolo merupakan mahasiswi tingkat akhir dari Universitas Pakuan Bogor. Saat ini saya sedang menyelesaikan Tugas Akhir saya sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata 1 (S1) pada Jurusan Manajemen Pemasaran, dan adapun maksud dari kuisiner yang terlampir digunakan sebagai bahan dalam penyusunan skripsi saya yang berjudul:

**“ANALISIS STRATEGI PEMASARAN 3 *TOP BRAND PROVIDER*  
TELEKOMUNIKASI INDONESIA (Studi Kasus di Kota Bogor)”**

Dengan kerendahan hati, saya meminta waktu dan kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuisiner penelitian ini yang dimaksudkan untuk memberikan informasi terkait strategi pemasaran *provider* telekomunikasi. Saya berharap Bapak/Ibu untuk berpartisipasi dalam mengisi dan menjawab seluruh pertanyaan yang ada dalam kuisiner ini. Sebelumnya saya ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas kesempatan dan waktu yang telah diberikan untuk membantu penelitian ini.

Hormat saya,

Netralis Agustina Buulolo  
021118470

**a. Profil Responden**

Nama responden :

Divisi/Bagian :

**b. Petunjuk Pengisian**

Mohon memberikan tanda ceklis (√) pada pilihan di kolom yang tersedia sesuai dengan keadaan yang Bapak/Ibu ketahui.

**Keterangan:**

**STS** = Sangat Tidak Setuju

**TS** = Tidak Setuju

**S** = Setuju

**SS** = Sangat Setuju

No	Pernyataan	Skala Penilaian			
		1 STS	2 TS	3 S	4 SS
<b>Faktor Internal Strength (Kekuatan)</b>					
1.	Jenis produk dari <i>provider</i> bervariasi				
2.	Memiliki produk yang menarik				
3.	Kualitas jaringan baik				
4.	Harga terjangkau				
5.	Kepercayaan konsumen tinggi				
6.	Sering Melakukan promosi melalui media sosial				
7.	Sering Melakukan promosi melalui media cetak				
8.	Memberikan potongan harga kepada <i>customer</i>				
9.	Memperluas saluran distribusi				

No	Pernyataan	Skala Penilaian			
		1 STS	2 TS	3 S	4 SS
<b>Faktor Internal Weakness (Kelemahan)</b>					
1.	Beberapa daerah masih sulit mendapatkan sinyal				
2.	Harga untuk beberapa jenis produk masih mahal				
3.	Pemberian potongan harga belum dilakukan secara merata kepada pelanggan				
4.	Harga jual produk dari <i>provider</i> lebih mahal dari harga jual pesaing				
6.	Pola distribusi pemasaran belum dilakukan dengan tepat				

No	Pernyataan	Skala Penilaian			
----	------------	-----------------	--	--	--

		1	2	3	4
<b>Faktor Eksternal <i>Opportunities</i> (Peluang)</b>		<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
1.	Pertumbuhan ekonomi semakin meningkat				
2.	Pengaruh dari kelompok, keluarga, peran dan status untuk menggunakan <i>provider</i> tertentu				
3.	Perusahaan berusaha mengikuti perkembangan teknologi				
4.	Mengembangkan produk dan jaringan yang menarik				
5.	Pandemi berdampak positif bagi perusahaan				

No	Pernyataan	Skala Penilaian			
		1	2	3	4
<b>Faktor Eksternal <i>Threat</i> (Ancaman)</b>		<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
1.	Kondisi stabilitas politik				
2.	Potensi masuknya pendatang baru				
3.	Tingkat kualitas produk pemasok				
4.	Tingkat kejelasan informasi produk				
5.	Ancaman produk pengganti				
6.	Tingkat persaingan perusahaan sejenis tinggi				
7.	Perang harga serta inovasi produk baru dari kompetitor				

Lampiran 5 Kuisisioner Responden XL Axiata

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN 3 *TOP BRAND PROVIDER*  
TELEKOMUNIKASI INDONESIA  
(Studi Kasus di Kota Bogor)**

Oleh:

Netralis Agustina Buulolo

NPM: 021118470

Yth. Bapak/Ibu  
Marketing Specialist XL Axiata  
Di Kota Bogor.

Dengan Hormat,

Saya Netralis Agustina Buulolo merupakan mahasiswi tingkat akhir dari Universitas Pakuan Bogor. Saat ini saya sedang menyelesaikan Tugas Akhir saya sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata 1 (S1) pada Jurusan Manajemen Pemasaran, dan adapun maksud dari kuisisioner yang terlampir digunakan sebagai bahan dalam penyusunan skripsi saya yang berjudul:

**“ANALISIS STRATEGI PEMASARAN 3 *TOP BRAND PROVIDER*  
TELEKOMUNIKASI INDONESIA (Studi Kasus di Kota Bogor)”**

Dengan kerendahan hati, saya meminta waktu dan kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuisisioner penelitian ini yang dimaksudkan untuk memberikan informasi terkait strategi pemasaran *provider* telekomunikasi. Saya berharap Bapak/Ibu untuk berpartisipasi dalam mengisi dan menjawab seluruh pertanyaan yang ada dalam kuisisioner ini. Sebelumnya saya ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas kesempatan dan waktu yang telah diberikan untuk membantu penelitian ini.

Hormat saya,

Netralis Agustina Buulolo

**a. Profil Responden**

Nama responden :

Divisi/Bagian :

**b. Petunjuk Pengisian**

Mohon memberikan tanda ceklis (√) pada pilihan di kolom yang tersedia sesuai dengan keadaan yang Bapak/Ibu ketahui.

**Keterangan:**

**STS** = Sangat Tidak Setuju

**TS** = Tidak Setuju

**S** = Setuju

**SS** = Sangat Setuju

No	Pernyataan	Skala Penilaian			
		1 STS	2 TS	3 S	4 SS
<b>Faktor Internal Strength (Kekuatan)</b>					
1.	Jenis produk dari <i>provider</i> bervariasi				
2.	Memiliki produk yang menarik				
3.	Kualitas jaringan baik				
4.	Harga terjangkau				
5.	Kepercayaan konsumen tinggi				
6.	Sering Melakukan promosi melalui media sosial				
7.	Sering Melakukan promosi melalui media cetak				
8.	Memberikan potongan harga kepada <i>customer</i>				
9.	Memperluas saluran distribusi				

No	Pernyataan	Skala Penilaian			
		1 STS	2 TS	3 S	4 SS
<b>Faktor Internal Weakness (Kelemahan)</b>					
1.	Beberapa daerah masih sulit mendapatkan sinyal				
2.	Harga untuk beberapa jenis produk masih mahal				
3.	Pemberian potongan harga belum dilakukan secara merata kepada pelanggan				
4.	Harga jual produk dari <i>provider</i> lebih mahal dari harga jual pesaing				
6.	Pola distribusi pemasaran belum dilakukan dengan tepat				

No	Pernyataan	Skala Penilaian
----	------------	-----------------

		1	2	3	4
<b>Faktor Eksternal <i>Opportunities</i> (Peluang)</b>		<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
1.	Pertumbuhan ekonomi semakin meningkat				
2.	Pengaruh dari kelompok, keluarga, peran dan status untuk menggunakan <i>provider</i> tertentu				
3.	Perusahaan berusaha mengikuti perkembangan teknologi				
4.	Mengembangkan produk dan jaringan yang menarik				
5.	Pandemi berdampak positif bagi perusahaan				

No	Pernyataan	Skala Penilaian			
		1	2	3	4
<b>Faktor Eksternal <i>Threat</i> (Ancaman)</b>		<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
1.	Kondisi stabilitas politik				
2.	Potensi masuknya pendatang baru				
3.	Tingkat kualitas produk pemasok				
4.	Tingkat kejelasan informasi produk				
5.	Ancaman produk pengganti				
6.	Tingkat persaingan perusahaan sejenis tinggi				
7.	Perang harga serta inovasi produk baru dari kompetitor				