



PENENTUAN STRATEGI PEMASARAN
MENGUNAKAN ANALISIS *STRATEGIC POSITION*
AND ACTION EVALUATION (SPACE) MATRIX PADA
PT INDOSAT TBK.

DETERMINING MARKETING STRATEGY USING ANALYSIS STRATEGIC
POSITION AND ACTION EVALUATION (SPACE) MATRIX AT PT
INDOSAT TBK.

SKRIPSI

Oleh :

Miftahul Jannah Kurniawati

NIM. 090810201152

UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS EKONOMI
2013



PENENTUAN STRATEGI PEMASARAN
MENGUNAKAN ANALISIS *STRATEGIC POSITION*
AND ACTION EVALUATION (SPACE) MATRIX PADA
PT INDOSAT TBK.

DETERMINING MARKETING STRATEGY USING ANALYSIS STRATEGIC
POSITION AND ACTION EVALUATION (SPACE) MATRIX AT PT
INDOSAT TBK.

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember

Oleh :

Miftahul Jannah Kurniawati

NIM. 090810201152

UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS EKONOMI
2013

KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS JEMBER - FAKULTAS EKONOMI

SURAT PERNYATAAN

Nama : Miftahul Jannah Kurniawati
NIM : 090810201152
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Pemasaran
Judul : Penentuan Strategi Pemasaran menggunakan Analisis *Strategic Position and Action Evaluation* (SPACE) Matrix Pada PT Indosat Tbk.

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa Skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggungjawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, tanpa adanya paksaan dan tekanan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, 07 Juni 2013

Yang menyatakan,

Miftahul Jannah Kurniawati

TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : PENENTUAN STRATEGI PEMASARAN
MENGUNAKAN ANALISIS *STRATEGIC
POSITION AND ACTION EVALUATION* (SPACE)
MATRIX PADA PT INDOSAT TBK.

Nama Mahasiswa : Miftahul Jannah Kurniawati

NIM : 090810201152

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Pemasaran

Disetujui Tanggal : 07 Juni 2013

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Imam Suroso, SE, M.Si
NIP 19591013 198802 1 001

H.N. Ari Subagio, SE., M.Si
NIP 19731109 200003 1 002

Menyetujui,
Ketua Jurusan Manajemen

Prof. Dr. Isti Fadah, SE, M.Si
NIP 19661020 1999002 2 001

JUDUL SKRIPSI

PENENTUAN STRATEGI PEMASARAN MENGGUNAKAN ANALISIS
STRATEGIC POSITION AND ACTION EVALUATION (SPACE) MATRIX
PADA PT INDOSAT TBK.

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Miftahul Jannah Kurniawati

NIM : 090810201152

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Pemasaran

telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

25 Juni 2013

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

SUSUNAN TIM PENGUJI

Ketua : Drs. Kamarul Imam, MSc : (.....)

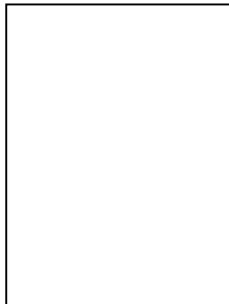
NIP. 19480922198103 1 001

Sekretaris : H.N. Ari Subagio, SE, M.Si : (.....)

NIP 19731109 200003 1 002

Anggota : Dr. Imam Suroso, SE, M.Si : (.....)

NIP 19591013 198802 1 001



Mengetahui/ Menyetujui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Jember

Dr. M. Fathorrazi SE., M.Si
NIP. 196306141990021001

PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk :

1. Kedua orang tuaku, Ayah Purwanto dan Ibu Nasri tercinta dan tersayang.
2. Kakakku Nungki Ratna Kusuma, adik – adikku Moch. Reza dan Thalita Dzakiyah Dzulfahdan Firman Angga Prasetyo yang tercinta.
3. Almamater Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang kubanggakan.

MOTTO

Dan Tuhan mu berfirman, Berdo'alah kepada-Ku,
niscaya akan Ku perkenankan bagi mu, . .

(Q.S. AL-Mu'min : 60)

Sebaik-baiknya manusia adalah yang paling bermanfaat bagi orang lain.

(HR. Bukhori, Muslim, Ahmad dan Tabhrani)

There are two ways to live: You can live as if nothing is a miracle; you can live as
if everything is a miracle.

(Albert Einstein)

Buatlah impian yang besar, karena segalanya berawal dari mimpi.

(Miftahul Jannah K.)

RINGKASAN

Penentuan Strategi Pemasaran menggunakan Analisis *Strategic Position and Action Evaluation* (SPACE) Matrix pada PT Indosat Tbk;Miftahul Jannah Kurniawati; 090810201152; 2013; 89 halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Penelitian ini berjudul “Penentuan Strategi Pemasaran menggunakan Analisis *Strategic Position and Action Evaluation* (SPACE) Matrix pada PT Indosat Tbk”. Penelitian ini bertujuan untuk menentukan strategi yang tepat untuk diaplikasikan PT Indosat Tbk. Sampel penelitian ini ada tiga perusahaan, yaitu: PT indosat Tbk sebagai pihak internal adalah perusahaan yang diteliti, PT Telkomsel Tbk dan PT XL Axiata Tbk sebagai pihak eksternal adalah pesaing terdekat PT Indosat Tbk. Metode pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuesioner dan studi pustaka. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak empat variabel. Metode analisisnya menggunakan trend sekuler non liner parabolik dengan menggunakan OLS (*Ordinal Least Square*).

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, strategi yang tepat untuk dijalankan PT Indosat Tbk adalah startegi agresif, dimana kekuatan finansial dan keunggulan kompetitif yang mendominasi perusahaan.

Kata kunci: Strategi, Matrix SPACE, Dimensi Internal, Dimensi eksternal.

SUMMARY

Determining Marketing Strategy Using Analysis Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix at PT Indosat Tbk ;Miftahul Jannah Kurniawati; 090810201152; 2013; 89 pages; Departement Of Management Faculty Of Economics Jember University.

The title of this research is “ Determining Marketing Strategy Using Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix at PT Indosat Tbk. The purpose of this research is to determine a proper strategy to be applied by PT Indosat Tbk. There are three companies taken as the samples of this research, they are: PT Indosat Tbk as internal reserach subject, PT Telkomsel Tbk and PT XL Axiata Tbk -the closest competitor of indosat-as external research subject. This research uses questionare and literary study as data collection method. There are four variables used. While the analysis method of this research is applying non linear secular parabolic trend with OLS (Ordinal Least Square).

Based on the research result, the most proper marketing strategy to be applied by PT Indosat Tbk. Is aggressive strategy, in which the company's financial strength and competitive advantage are dominating.

Keywords: Strategy, Matrix SPACE, Internal dimension, extrenal dimension.

PRAKATA

Puji syukur kepada ALLAH SWT atas ridho dan limpahan rahmat-NYA. Sehingga skripsi dengan judul “Penentuan Strategi Pemasaran Menggunakan Analisis *Strategic Position and Action Evaluation* (SPACE) Matrix pada PT Indosat Tbk” ini dapat terselesaikan dengan baik. Skripsi ini disusun sebagai kewajiban guna memenuhi syarat untuk memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi di Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Dalam penulisan skripsi ini penulis telah banyak mendapat bantuan baik berupa materiil maupun moril yang tidak ternilai harganya dari semua pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Maka dari itu sudah selayaknya penulis mengucapkan terima kasih yang tidak terhingga kepada:

1. Bapak Dr. Moehammad Fathorrazi, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Ibu Prof. Dr. Hj. Isti Fadah. SE, M.Si., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
3. Bapak Dr. Imam Suroso, SE, M.Si selaku Dosen Pembimbing I yang dengan Ikhlas meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, saran, kritik dan pengarahan dengan penuh kesabaran dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Bapak H.N Ari Subagio, SE, M.Si selaku Dosen Pembimbing II yang dengan Ikhlas meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, saran, kritik dan pengarahan dengan penuh kesabaran dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Drs. Kamarul Imam, Msc. selaku penguji skripsi yang telah meluangkan waktunya untuk menguji.
6. Seluruh dosen dan staff pengajar serta karyawan di Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang telah membimbing dan memberikan bantuan sampai akhirnya penulis dapat menyelesaikan studi.

7. Kedua orang tuaku (Purwanto dan Nasri), kakakku (Nungki Ratna K.), dan adikku (Reza dan Thalitha) yang telah mendukung, mendoakanku dan memberikanku semangat dalam mengerjakan skripsi ini.
8. Firman Angga Prasetyo dan Retiana Farida yang selalu memberikan semangat, dukungan dan nasihatnya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
9. Sahabat setiaku tercinta, Icha si “Kecenk” dan Nindy si “Bebegh” yang telah menemaniku disaat suka dan duka ketika masa-masa kuliah dan penyusunan skripsi ini.
10. Teman-teman management 2009, Vyro, Ratna, Dewi, Syuhada, Ucup, Yocki, Singgih, Enggar, Iken, Vida, Fandi dan lainnya yang tidak dapat saya tuliskan satu-persatu, atas persahabatan yang telah terjalin ini, semoga bisa tetap terjalin sampai kakek-nenek.
11. Teman-Teman PSM FE “Melodynomi” yang telah memberiku banyak pengalaman dan warna yang berbeda disaat masa-masa kuliah.
12. Semua pihak yang telah membantu dan mendukung penulis selama menyelesaikan skripsi ini yang tidak dapat disebutkan namanya satu-satu.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, baik menyangkut aspek materi maupun tehnik penulisan . Oleh karena itu kritik dan saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan demi kesempurnaan skripsi ini. Akhirnya dengan segala keterbatasan kemampuan yang dimiliki dan kekurangan yang ada, penulis berharap semoga skripsi ini bisa bermanfaat bagi semua pihak.

Jember, 07 Juni 2013

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
MOTTO	vi
RINGKASAN	vii
SUMMARY	vii
PRAKATA	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	5
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 Kajian Teoritis	5
2.1.1 Arti Penting Pemasaran	5
2.1.2 Pengertian Strategi.....	7
2.1.3 Proses Perumusan Strategi Pemasaran	8
2.1.4 <i>Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix</i>	8
2.1.4 Kekuatan Internal.....	9
2.1.4 Kekuatan Eksternal	13
2.1.4 Tipe Startegi.....	20

2.2 Penelitian Terdahulu	21
2.3 Kerangka Konseptual	24
BAB 3. METODE PENELITIAN	25
3.1 Rancangan Penelitian.....	24
3.2 Objek Penelitian.....	24
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	25
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	26
3.5 Definisi Operasional Variabel.....	26
3.6 Metode Analisis Data.....	28
3.7 Kerangka Pemecahan Masalah	33
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	35
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	35
4.1.1 Sejarah PT Indosat Tbk.....	35
4.1.2 Visi dan Misi.....	36
4.1.3 Layanan PT Indosat Tbk.....	37
4.1.4 Struktur Organisasi PT Indosat Tbk	39
4.1.5 Lokasi PT Indosat Tbk.....	40
4.2 Hasil Penelitian	40
4.2.1 Karakteristik Responden.....	40
4.2.2 Analisis Deskriptif	40
4.2.3 Hasil Analisis Matriks SPACE	48
4.2.4 Pemetaan Matriks SPACE.....	53
4.3 Pembahasan	56
4.3.1 Pembahasan Hasil Penelitian	56
4.3.2 Keterbatasan Penelitian.....	60
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	61
5.1 Kesimpulan	61
5.2 Saran	62
DAFTAR PUSTAKA	63
LAMPIRAN	66

DAFTAR TABEL

	Halaman
1.1 Data Jumlah pelanggan Kuartal III tahun 2012	3
2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu	22
3.1 Matriks SPACE	31
4.1 Hasil analisis deskriptif <i>Financial Strength</i>	41
4.2 Trend ROI PT Indosat Tbk	41
4.3 Trend Likuiditas PT Indosat Tbk	42
4.4 Trend <i>Leverage</i> PT Indosat Tbk	42
4.5 Trend Modal kerja PT Indosat Tbk	43
4.6 Hasil analisis deskriptif <i>Competitive Advantage</i>	43
4.7 <i>market share</i> PT Indosat Tbk	44
4.8 Hasil analisis deskriptif <i>Industry Strength</i>	45
4.9 Potensi pertumbuhan PT Indosat Tbk	45
4.10 Potensi pertumbuhan PT Telkomsel Tbk	46
4.11 Potensi pertumbuhan PT XL Axiata Tbk	46
4.12 Hasil analisis deskriptif <i>Environmental Stability</i>	47
4.14 Matriks SPACE PT Indosat Tbk	49

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Kerangka Konseptual Penelitian	24
3.1 Grafik Matriks SPACE	32
3.2 Kerangka Pemecahan Masalah	33
4.1 Struktur organisasi PT Indosat Tbk	39
4.2 Gambar SPACE Matriks Versi Pertama	53
4.3 Gambar SPACE Matriks Versi Kedua.....	54
4.4 Gambar SPACE Matriks Versi Ketiga.....	55
4.5 Gambar SPACE Matriks Versi Keempat.....	56

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Kuisisioner Penelitian	66
Lampiran 2. Hasil Analisis Deskriptif	72
Lampiran 3. ROI (<i>Return On Investment</i>) PT Indosat Tbk.....	73
Lampiran 4. Likuiditas PT indosat Tbk	75
Lampiran 5. <i>Leverage</i> PT Indosat Tbk	77
Lampiran 6. Modal Kerja PT Indosat Tbk	79
Lampiran 7. <i>Market share</i> PT Indosat Tbk. dibanding pesaing terdekat.....	81
Lampiran 8. <i>Trend</i> Pertumbuhan Penjualan PT Indosat Tbk	83
Lampiran 9. <i>Trend</i> Pertumbuhan Penjualan PT Telkomsel Tbk	85
Lampiran 10. Trend Pertumbuhan Penjualan PT XL Axiata Tbk	87
Lampiran 11. Rekapitulasi Jawaban Responden.....	89

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Tujuan berdirinya suatu perusahaan adalah memperoleh laba, meningkatkan harga saham, meningkatkan volume penjualan dan mempertahankan kelangsungan hidupnya (Suwarsono, 2000:4). Disisi lain karena persaingan usaha yang semakin pesat, perusahaan harus memiliki startegi yang handal untuk mencapai tujuan tersebut.

Menurut Webster (dalam Dimiyati, 2010:58), strategi pemasaran didefinisikan sebagai analisis, strategi pengembangan dan pelaksanaan kegiatan dalam pemilihan startegi pasar sasaran produk pada tiap unit bisnis, penetapan tujuan pemasaran dan pengembangan, pelaksanaan, serta pengelolaan startegi program pemasaran penentuan posisi pasar yang dirancang untuk memenuhi keinginan konsumen pasar sasaran.

Salah satu strategi pemasaran yang bisa digunakan perusahaan adalah dengan menggunakan *Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix*. Matriks ini menunjukkan evaluasi posisi dan tindakan strategis suatu perusahaan tertentu. SPACE matriks ini terdiri dari empat kuadran, yang masing-masing kuadran menunjukkan alternatif strategi yang tepat bagi perusahaan yaitu, agresif, konservatif, defensif dan kompetitif. Matriks tersebut juga dapat digunakan sebagai suatu dasar analisis pemilihan startegi bisnis, dengan mengetahui posisi vektor arah yang tergambar dalam matriks tersebut (David, 2006:292-294).

Pada tahun 2012 Jumlah operator telekomunikasi di Indonesia termasuk yang terbanyak di dunia, yaitu mencapai 10 perusahaan. Namun dari jumlah tersebut, bisa dibilang terdapat lima operator terbesar adalah PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (TLKM) berikut anak usahanya PT Telekomunikasi Selular (Telkomsel), PT Indosat Tbk (ISAT), PT XL Axiata Tbk (EXCL) , dan PT Bakrie Telecom Tbk (BTEL) (<http://www.bisnis.com>).

Persaingan yang kian ketat akan memacu perusahaan operator seluler lebih kreatif mengusung produk. Layanan data diperkirakan menjadi andalan bisnis di

samping layanan SMS dan bicara. Asosiasi Telekomunikasi Seluler Indonesia (ATSI) memperkirakan bisnis layanan pesan singkat (SMS) di tahun 2012 tumbuh lambat, yakni sekitar 3 persen. Layanan data dan *value added service* operator secara umum akan tumbuh 35 persen hingga 2014. Kecenderungannya layanan data di Indonesia meningkat setiap tahunnya dibandingkan layanan SMS (<http://koran-jakarta.com>).

Masyarakat Telematika Indonesia (Mastel) memprediksi hanya tiga operator seluler yang bersaing ketat di bisnis layanan data pada 2013. Ketiga operator tersebut adalah PT Telekomunikasi Selular (Telkomsel), PT Indosat Tbk (ISAT), dan PT XL Axiata Tbk (EXCL). Ini bisa dimaklumi karena tiga besar operator ini menguasai 80% pasar (www.indonesiafinancetoday.com).

Saat ini ketiga operator tersebut sama-sama mengembangkan layanan data secara mobile, seperti Paket internet, super WiFi, dan paket Blackberry. Terutama sejak maraknya penggunaan media sosial macam Facebook dan Twitter, serta tren layanan BlackBerry. Maka layanan data pun menjadi sumber pendapatan baru bagi operator, di tengah tren penurunan pendapatan layanan telepon atau suara dan pesan singkat (SMS). Buktinya, kontribusi layanan data terhadap pendapatan usaha semakin meningkat mencapai 15% hingga 35%. Kontribusi tersebut mengalami kenaikan rata-rata sebesar 0,8% hingga 4% sepanjang tahun 2012 (www.indonesiafinancetoday.com).

Menurut Eddy Thoyib, *Executive Director* Mastel (Masyarakat Telematika Indonesia) menjelaskan bentuk persaingan layanan data ini akan mengarah pada semakin terjangkau tarif layanan data kepada konsumen. Hal ini juga dipicu pemakaian *smartphone* yang diestimasi tumbuh cukup signifikan pada tahun 2013. Persaingan layanan data akan mendorong para operator agar agresif memperluas jaringannya untuk meningkatkan kualitas layanan data (www.indonesiafinancetoday.com).

Per akhir 2012, Telkomsel diperkirakan mempunyai 123 juta pelanggan, dengan 45 juta pengguna data. Sementara Indosat mempunyai 55,5 juta pelanggan di kuartal III, dengan jumlah pelanggan data Indosat tercatat 534,2 ribu pengguna dan 202,3 ribu pelanggan layanan *fixed wireless access* (FWA) dan XL memiliki

42,3 juta pelanggan Per kuartal III tahun ini, dengan 25 juta pelanggan data, termasuk 2,8 juta pelanggan layanan BlackBerry.

Tabel 1.1 Data Jumlah pelanggan dan Pengguna Data Telkomsel, Indosat dan XL Kuartal III tahun 2012

No	Nama Operator	Jumlah Pelanggan	Pengguna data
1	Telkomsel	123.000.000	45 .000.000
2	Indosat	55.500.000	736.500
3	XL	42.300.000	27.800.000

Sumber: www.Indonesiafinancetoday.com

Dalam tabel di atas, nampak jelas Telkomsel memiliki jumlah pelanggan dan pengguna data paling besar. Jumlah pelanggan terbesar kedua ditempati Indosat baru setelah itu XL. Pengguna data di posisi kedua ditempati XL, baru setelah itu Indosat. Nampak sekali bahwa Indosat kalah bersaing dengan XL dalam jumlah pengguna data.

PT Indosat Tbk sebelumnya bernama PT *Indonesian Satellite Corporation* Tbk. didirikan pada tahun 1967, adalah sebuah perusahaan penyelenggara jalur telekomunikasi di Indonesia. Saat ini, komposisi kepemilikan saham Indosat adalah: Publik (45,19%), Qatar Telecom QSC (40,37%), serta Pemerintah Republik Indonesia (14,44%), termasuk saham Seri A. Indosat juga mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Jakarta, Bursa Saham Singapura, serta Bursa Saham New York (<http://id.wikipedia.org/wiki/Indosat>).

Adrian Prasanto, *Head of Public Relations* Indosat, menegaskan pada 2013, perusahaan akan fokus untuk pengembangan jaringan 3G, modernisasi jaringan, program bundling smartphone, serta rebranding kartu Mentari dan Matrix. Perusahaan mengalokasikan belanja modal sekitar US\$ 800 juta pada tahun ini yang sebagian besar untuk ekspansi jaringan termasuk modernisasi. (<http://www.Indonesiafinancetoday.com>). Indosat harus menaruh perhatian serius pada strategi bisnisnya mengingat persaingannya yang kian ketat dengan XL Axiata. Perusahaan tersebut siap menyaingi Indosat melalui peningkatan kualitas layanan dan penambahan jumlah BTS (*base transceiver station*) untuk meraih target jumlah pelanggan (<http://www.ibpa.co.id>).

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka penelitian ini diberi judul “Penentuan Strategi Pemasaran Menggunakan *Analisis Strategic Position and Action Evaluation* (SPACE) Matrix pada PT Indosat Tbk.”

1.2 Rumusan Masalah

Semakin beragamnya kemunculan operator seluler, tentu saja menjadi ancaman bagi perkembangan PT Indosat Tbk. Hal ini mengharuskan pihak manajemen perusahaan untuk dapat menentukan strategi yang paling tepat demi menjaga dan mendapatkan hati konsumen. Berdasarkan uraian di atas, maka permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah:

- a. Bagaimana posisi *financial strength* PT Indosat Tbk ?
- b. Bagaimana posisi *competitive advantage* PT Indosat Tbk ?
- c. Bagaimana *environmental stability* industri telekomunikasi di indonesia?
- d. Bagaimana *industry strength* industri telekomunikasi di indonesia ?
- e. Bagaimana strategi pemasaran yang tepat bagi PT Indosat Tbk ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disusun di atas, maka tujuan dari penelitian ini antara lain :

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis posisi *financial strength* PT Indosat Tbk.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis posisi *competitive advantage* PT Indosat Tbk.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis *environmental stability* industri telekomunikasi di Indonesia.
- d. Untuk mengetahui dan menganalisis *industry strength* industri telekomunikasi di Indonesia.
- e. Untuk mengetahui dan menganalisis strategi pemasaran yang tepat bagi PT Indosat Tbk.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi:

a. Pihak Perusahaan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi suatu masukan, pertimbangan dan informasi bagi pihak manajemen PT Indosat Tbk. dalam menetapkan kebijakan khususnya untuk strategi pemasaran.

b. Akademisi

Penelitian ini diharapkan sebagai penambah wawasan di bidang pemasaran, khususnya strategi pemasaran, dengan tujuan agar dapat menerapkan dan memahami tentang teori pemasaran yang telah diperoleh pada saat perkuliahan, serta sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teoritis

Salah satu kegiatan pokok yang dilakukan oleh para pengusaha guna melangsungkan kelangsungan hidup perusahaan untuk berkembang dan setidaknya untuk mempertahankan laba, adalah dengan melakukan kegiatan pemasaran. Berhasil tidaknya pencapaian tujuan dari bisnis sangat bergantung dari kemampuan pengusaha itu sendiri dalam mengkoordinasikan fungsi pada bidang pemasaran, penjualan, produksi, keuangan maupun pada bidang lainnya, yang dapat menunjang keberhasilan tersebut, sehingga perusahaan dapat berjalan dengan lancar. Pemasaran merupakan suatu sistem keseluruhan dari kegiatan bisnis untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang maupun jasa untuk dapat memenuhi kebutuhan konsumen (Lamb *et al*, 2001:23) Dalam mempertegas arti pemasaran, ada tiga hal yang harus diperhatikan antara lain:

- a. Adanya dua pihak atau lebih yang mempunyai perhatian terhadap pertukaran,
- b. Setiap yang dimiliki atau yang dipertukarkan harus mempunyai nilai yang lain,
- c. Setiap pihak harus mampu berkomunikasi dan menyerahkan barangnya.

Dari ketiga hal tersebut dapat diketahui bahwa ketiganya harus ada dalam pelaksanaan suatu proses pemasaran. Apabila salah satu dari hal tersebut tidak terpenuhi, maka tidak akan tercapai suatu pertukaran yang merupakan bagian dari kegiatan pemasaran.

2.1.1 Arti Penting Pemasaran

Kegiatan pemasaran bermula dari kenyataan bahwa manusia adalah makhluk yang memiliki keinginan dan kebutuhan yang tidak terbatas. Untuk menyelesaikan permasalahan tersebut, harus dipecahkan melalui penciptaan produk-produk guna memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen. Produk-produk tersebut dapat diperoleh dari berbagai cara, yaitu dengan memproduksi sendiri, atau melalui pertukaran dengan jual-beli. Pemasaran termasuk salah satu

kegiatan dalam perekonomian untuk membantu menciptakan nilai ekonomis. Sedangkan nilai ekonomis itu sendiri akan menentukan harga barang dan jasa.

Faktor-faktor penting yang dapat menciptakan nilai ekonomis adalah sebagai berikut: (Swastha,2000:1)

- a. Produksi menghasilkan barang
- b. Pemasaran yang mendistribusikan
- c. Konsumsi yang menggunakan barang-barang ekonomi

Konsumsi baru akan dilaksanakan setelah adanya kegiatan produksi dan pemasaran. Produksi dan pemasaran dapat membantu terlaksananya tujuan ekonomis. Hal itu berarti, konsumsi menjadi penghubung antara kedua faktor tersebut. Tanpa adanya pemasaran, akan sulit mencapai tujuan konsumsi yang memuaskan (Swastha, 2004:4).

2.1.2 Pengertian Strategi

Strategi merupakan suatu hal yang tidak dapat dipisahkan dari suatu tujuan atau sasaran tertentu. Menurut Pearce dan Robinson (1997:20) strategi diartikan oleh para manajer sebagai rencana mereka yang berskala besar dan berorientasi kepada masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan persaingan guna mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Sehingga dapat disimpulkan setiap perusahaan harus melihat jauh kedepan dalam mengembangkan startegi jangka panjang untuk menghadapi suatu kondisi lingkungan yang berubah-ubah.

Ditinjau dari asal-usul katanya, istilah startegi berasal dari kata Yunani *strategia* (*stratos* = militer; dan *ag* = memimpin), yang artinya seni atau ilmu untuk menjadi seorang jenderal (Fandy dan Diana, 2001:12)

Menurut William F. Glueck (1997:27) mendefinisikan strategi sebagai:

“A strategy is unified, comprehensive, and integrated plan that relates the startegic advantages of firm to the challenges of the environment and that is designed to ensure that the basic objective of the enterprice are achieved through proper excution by organization.”

Pengertian diatas menjelaskan bahwa strategi adalah sebuah rencana yang disatuakan, luas, terintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategi

perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan itu dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi.

2.1.3 Proses Perumusan Strategi Pemasaran

Menurut Suwarsono (2000:22) proses perumusan strategi bukan hanya merupakan pilihan mana yang disukai atau sesuai dengan pandangan manajemen perusahaan pada saat itu, tetapi merupakan usaha merumuskan respon situasi yang diharapkan, seperti:

- a. Situasi yang mencerminkan sifat tumbuh
- b. Situasi yang mencerminkan keguncangan (perlu stabilitas)
- c. Situasi yang mencerminkan ancaman (perlu usaha survival)

Perumusan strategi dipengaruhi oleh berbagai faktor subyektif, yaitu (Suwarsono, 2000:35):

- a. Persepsi pimpinan tentang ketergantungan eksternal dari perusahaan
- b. Sikap terhadap resiko
- c. Pengaruh Strategi masa lalu
- d. Struktur organisasi dan wewenang siapa yang mempunyai pendapat dalam organisasi.

2.1.4 *Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix*

Matrix SPACE terdiri dari kerangka kerja empat kuadran yang terdiri dari strategi agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif, dimana keempat kuadran ini mengindikasikan strategi mana yang paling cocok dengan organisasi tertentu. Sumbu matrix SPACE menggambarkan dua dimensi internal dan dua dimensi eksternal.

Dua dimensi internal meliputi kekuatan (*financial strength* =FS) dan keunggulan kompetitif (*competitive advantage* = CA). Sedangkan dua dimensi eksternal meliputi stabilitas lingkungan (*environmental stability* =ES) dan kekuatan industri (*industrial strength* =IS) (David, 2005:292).

Proses analisis matriks SPACE dimulai dari penilaian kekuatan-kekuatan finansial dan keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan, sekaligus penilaian tentang stabilitas lingkungan dan kekuatan industri. Analisis matrix SPACE akan sangat berguna untuk merumuskan dan melaksanakan sasaran dan tujuan perusahaan. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari analisis matrix SPACE, dipandang perlu untuk mengadakan perubahan-perubahan baik dalam sasaran, tujuan, kebijaksanaan, dan strategi perusahaan yang sudah ada, Boseman dan Pathak (dalam Ardianto, 2008:16).

Apabila perusahaan dalam melakukan evaluasi usahanya dengan menggunakan analisis matriks SPACE terjadi kesalahan, maka akan menimbulkan akibat yang fatal bagi kelangsungan hidup perusahaan tersebut. Sebab dari evaluasi yang salah tersebut akan menyebabkan pimpinan perusahaan melakukan kesalahan dalam menyusun strateginya. Untuk menghindari kesalahan dalam analisis matriks SPACE ini, selain memperhatikan faktor-faktor internal seperti *financial strength* dan *competitive advantage*. perusahaan juga harus memperhatikan faktor-faktor eksternal meliputi *environmental stability* dan *industrial strength*, seperti yang akan dijelaskan dibawah ini:

2.1.5 Kekuatan Internal

a. Kekuatan Finansial (*Financial Strength* = FS)

Kekuatan finansial adalah kekuatan yang menunjukkan kinerja keuangan suatu perusahaan yang diukur dengan hasil rasio keuangan, kebutuhan modal, serta pendanaan perusahaan. Kekuatan Finansial (FS) perusahaan dinilai dari variabel kinerja keuangan yaitu: *Return on Investment* (ROI), likuiditas perusahaan yang diukur dengan *current ratio*, *Leverage* yang diukur dengan rasio hutang, dan Modal kerja.

1) *Return on Investment* (ROI)

Return on Investment (ROI) adalah laba atas investasi, berguna untuk mengevaluasi profitabilitas. Rasio ini dihitung dengan cara membagi laba bersih dengan harta total, yang dapat dirumuskan sebagai berikut (Pearce dan Robinson, 1997:264):

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Harta total}}$$

2) Likuiditas

Jauch dan Gleuck (1998:198) menyatakan bahwa rasio likuiditas digunakan sebagai petunjuk kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajibannya dalam waktu pendek. Kewajiban ini termasuk setiap hutang lancar, hutang jangka panjang yang telah jatuh tempo. Harta lancar bergerak melalui daur kas persediaan yang normal-penjualan-piutang-kas. Perusahaan lalu menggunakan kasnya untuk melunasi hutang lancarnya. Sehingga dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Rasio Likuiditas} = \frac{\text{Harta lancar}}{\text{Hutang lancar}}$$

Menurut Pearce dan Robinson (1997:258) kebanyakan analis menyarankan rasio lancar sebesar 2 sampai 3. Rasio lancar yang besar belum tentu merupakan pertanda baik, ini mungkin menunjukkan bahwa organisasi belum memanfaatkan asetnya secara efisien. Rasio lancar yang optimal berbeda dari industri ke industri, dan industri yang lebih tidak stabil membutuhkan rasio yang lebih tinggi.

3) Leverage

Rasio pengungkit menyatakan sumber modal perusahaan, modal pemilik atau kreditor luar. Istilah “pengungkit” (*leverage*) mengacu pada kenyataan bahwa menggunakan modal dengan bunga tertentu akan “memperbesar” keuntungan ataupun kerugian buat modal pemegang saham biasa (Jauch dan Gleuck, 1998:199).

Menurut Pearce dan Robinson (1997:261) rasio yang paling banyak digunakan adalah utang total (*total debt*) dibagi dengan harta total (*total assets*). Dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Leverage} = \frac{\text{Utang total}}{\text{Harta total}}$$

Utang total meliputi utang lancar dan utang jangka panjang. Rasio utang total- harta total yang lebih tinggi daripada 0,5 biasanya dianggap aman hanya untuk perusahaan-perusahaan dalam industri yang stabil.

4) Modal Kerja

Menurut Jauch dan Gleuck (1998:362) rencana jangka panjang dan jangka pendek diperlukan dalam hubungannya dengan cara membiayai aktivitas perusahaan. Misalnya mengenai proporsi hutang jangka pendek, jangka panjang yang diinginkan serta saham biasa dan saham preferen, biasanya perlu ditetapkan suatu kebijakan. Tentu saja pemikiran mengenai pinjaman, penggunaan leverage, pengendalian perusahaan, faktor-faktor ekonomi, tersedianya biaya modal serta implikasi pajak, memainkan peranan penting dalam keputusan ini.

Brealey *et al* (2007:240) menyatakan bahwa modal kerja adalah selisih antara aset jangka pendek perusahaan dengan kewajibannya. Aset jangka pendek utama adalah: kas, piutang dagang, dan persediaan bahan mentah dan barang jadi. Serta kewajiban jangka pendek utama adalah: utang dagang, utang wesel, dan kewajiban akrual (kewajiban untuk hal-hal seperti upah atau pajak yang sudah dibebankan tetapi belum dibayar).

b. Keunggulan Kompetitif (*Competitive Advantage = CA*)

Keunggulan kompetitif adalah keunggulan yang dimiliki perusahaan dalam mengatasi persaingan. Keunggulan kompetitif diukur melalui: pangsa pasar, kualitas produk, loyalitas pelanggan, dan siklus hidup produk.

1) *Market Share* (Pangsa Pasar)

Pangsa pasar adalah bagian penjualan industri total sebuah perusahaan di sebuah pasar tertentu yang dinyatakan dalam prosentase Stanton (dalam Tri, 2009:20). *Market share* juga dapat digunakan untuk mengetahui potensi penjualan perusahaan dengan perusahaan lainnya. Adapun rumusnya sebagai berikut Riyanto (dalam Tri, 2009:27):

$$\text{Market Share} = \frac{\text{Permintaan perusahaan}}{\text{Permintaan perusahaan sejenis}} \times 100\%$$

Data pangsa pasar terutama digunakan untuk mengevaluasi kemampuan pemasaran perusahaan. Kenaikan suatu jumlah penjualan juga harus memperhatikan jumlah penjualan industri.

2) Loyalitas Pelanggan

Konsep loyalitas lebih mengarah kepada perilaku (*behaviour*) dibandingkan dengan sikap dan seseorang pelanggan yang loyal akan memperlihatkan perilaku pembelian yang dapat diartikan sebagai pola pembelian yang teratur dan dalam waktu yang lama, yang dilakukan oleh unit-unit pembuat atau pengambil keputusan (Griffin 2005:45)

Signifikansi loyalitas pelanggan sangat terkait dengan kelangsungan perusahaan dan terhadap kuatnya pertumbuhan perusahaan dimasa datang. Oleh karena itu, agar perusahaan mampu mempertahankan tingkat laba yang stabil, saat pasar mencapai kematangan atau kedewasaan dan persaingan bisnis begitu tajam, strategi defensif berusaha untuk mempertahankan pelanggan yang ada saat ini lebih penting dibanding startegi agresif seperti memperluas ukuran pasar dengan menggaet konsumen potensial (Rambat 2006:196).

3) Kualitas Produk

Adalah salah satu sarana positioning utama pemasar. Kualitas mempunyai dampak langsung pada kinerja produk atau jasa. Oleh karena itu kualitas berhubungan erat dengan nilai dan kepuasan pelanggan. (Kotler dan Amstrong 2008:272)

Perkumpulan Amerika untuk kualitas (*The american Society for Quality*) mendefinisikan kualitas sebagai karakteristik produk atau jasa yang bergantung pada kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan pelanggan yang dinyatakan atau tersirat (Kotler dan Amstrong 2008:273).

Hunger dan Wheelen (2012:373) menyatakan bahwa *Total Quality Management* (TQM) adalah sebuah filosofi operasional yang menekankan komitmen pada kepuasan pelanggan dan peningkatan berkelanjutan. Dengan kata lain, TQM melibatkan komitmen pada kualitas, keunggulan, dan menjadi yang terbaik dalam seluruh fungsi. Menurut R.J. Schonbergerger dalam Hunger dan Wheelen (2012:374) menyatakan ada empat tujuan TQM, yaitu:

- a) Kualitas produk dan jasa yang lebih baik dean sedikit variabel
- b) Respon yang lebih cepat dan sedikit variabel dalam merespon kebutuhan pelanggan

- c) Fleksibilitas yang lebih besar dalam penyesuaian terhadap kebutuhan pelanggan
- d) Biaya yang lebih rendah melalui peningkatan kualitas dan eliminasi pekerjaan yang tidak memiliki nilai tambah.

4) Siklus Hidup Produk (*Product Life Cyclus*)

Salah satu konsep yang paling berguna dalam pemasaran adalah daur hidup produk. Daur hidup produk merupakan grafik yang menunjukkan waktu yang digambarkan terhadap penjualan, sejak produk pada tahap pengenalan, melalui tahap pertumbuhan, kedewasaan dan akhirnya mengalami penurunan. Konsep ini memungkinkan seorang manajer pemasaran menguji bauran pemasaran suatu produk tertentu, dalam hal daur hidupnya. Meskipun produk yang berbeda memiliki daur hidup yang berbeda, pertimbangan mengenai daur hidup produk merupakan faktor penting dalam perumusan strategi (Hunger dan Wheelen 2012:170).

Konsep PLC (*Product Life Cyclus*) dapat dipalikasikan oleh pemasar sebagai kerangka yang berguna untuk menggambarkan bagaimana produk dan pasar bekerja. Jika digunakan dengan cermat, konsep PLC dapat membantu dalam mengembangkan strategi pemasaran yang baik untuk tahap yang berbeda dari siklus hidup produk, karena strategi merupakan sebab dan akibat dari siklus hidup produk. Posisi produk saat ini pada PLC memberikan saran untuk strategi pemasaran terbaik, dan akibat dari strategi pemasaran mempengaruhi kinerja produk pada tahap berikutnya dalam siklus produk (Kotler dan Armstrong, 2008:328).

2.1.6 Kekuatan Eksternal

a. Stabilitas Lingkungan (*Environmental Stability = ES*)

Stabilitas lingkungan merupakan kemampuan perusahaan dalam mengatasi perubahan-perubahan lingkungan yang dapat mempengaruhi kelangsungan hidup dari suatu perusahaan. Stabilitas lingkungan perusahaan diukur dengan perubahan teknologi, hambatan untuk masuk pasar, tekanan persaingan dan persaingan harga

1) Perubahan teknologi

Teknologi baru menciptakan pasar dan peluang baru. Meskipun demikian, setiap teknologi baru menggantikan teknologi lama. Ketika suatu industri mengabaikan teknologi baru, bisnis mereka cenderung menurun. Perusahaan yang tidak mengikuti perkembangan teknologi akan segera menemukan bahwa produk mereka sudah ketinggalan zaman, mereka akan kehilangan produk baru dan peluang pasar (Kotler dan Armstrong, 2008:98)

Perubahan teknologi dapat mengurangi atau menghilangkan hambatan biaya antar perusahaan, menciptakan siklus produksi yang lebih pendek, menciptakan kekurangan dalam keterampilan teknis, serta menghasilkan perubahan dalam nilai-nilai dan harapan manajer, karyawan dan pelanggan. Kemajuan teknologi dapat menciptakan keunggulan kompetitif baru yang lebih baik dari keunggulan saat ini. Tidak ada perusahaan atau industri saat ini yang dapat mengisolasi diri dari kemajuan teknologi. Dalam industri berteknologi tinggi, identifikasi dan evaluasi peluang dan ancaman teknologi utama dapat menjadi bagian terpenting dalam audit manajemen strategis. (David, 2006:122).

2) Hambatan Untuk Masuk Pasar

Menurut Hunger dan Wheelen (2012:124) penghalang masuk (*barriers to entry*) bagi pendatang baru untuk memasuki pasar, yaitu:

- a) Skala ekonomi: adalah keunggulan biaya yang berhubungan dengan ukuran yang besar. Mereka menghalangi pendatang baru dengan memaksa mereka untuk memasuki industri pada skala yang besar dan risiko balas dendam dari perusahaan-perusahaan yang sudah ada, atau masuk dalam industri dengan skala kecil dan menerima kerugian biaya.
- b) Diferensiasi produk: identifikasi merek menciptakan penghalang masuk dengan memaksa pendatang untuk memberikan pengeluaran yang cukup besar untuk mengatasi loyalitas pelanggan yang sudah ada.
- c) Kebutuhan modal: kebutuhan untuk menginvestasikan sumber daya keuangan dalam jumlah yang sangat besar, akan menciptakan penghalang masuk yang signifikan, terutama jika digunakan untuk menutup biaya-biaya seperti R&D.

- d) Biaya untuk berpindah (*switching cost*): *switching cost* adalah biaya yang dikeluarkan satu kali oleh pembeli ketika ia berpindah dari satu pemasok ke pemasok lain. Jika *switching cost* tinggi, pendatang baru harus menawarkan perbaikan-perbaikan yang utama dalam biaya atau kinerja, untuk memikat pelanggan potensial untuk beralih dari pemasok sekarang.
- e) Akses ke saluran distribusi: pendatang baru mungkin membutuhkan penghalang masuk untuk mengamankan distribusi produknya. Jika saluran distribusi yang tepat sudah diisi oleh perusahaan lain, pendatang baru harus membujuk saluran tersebut untuk menerima produk-produknya melalui biaya promosi.
- f) Independensi ukuran kerugian biaya: perusahaan yang sudah mapan mungkin memiliki keunggulan biaya yang tidak mudah ditiru oleh pendatang baru. Keunggulan itu mungkin berupa kekayaan pengetahuan, produk yang dilindungi hak paten, akses untuk bahan mentah yang lebih baik atau subsidi pemerintah.
- g) Kebijakan pemerintah: pemerintah dapat memberikan penghalang masuk ke suatu industri dengan menerapkan persyaratan lisensi dan membatasi akses kepada bahan baku.

Dengan demikian, tugas penyusun strategi adalah untuk mengidentifikasi perusahaan yang berpotensi masuk ke pasar, untuk memonitor strategi pesaing baru, untuk membuat serangan balasan apabila dibutuhkan, serta untuk memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada saat ini (David, 2006:133).

3) Tekanan Persaingan

Mengumpulkan dan mengevaluasi informasi tentang pesaing merupakan hal yang penting untuk keberhasilan formulasi strategi. Identifikasi pesaing utama tidak selalu mudah karena banyak perusahaan memiliki divisi yang berkompetisi dalam industri yang berbeda. Kebanyakan perusahaan multidivisi biasanya tidak memberikan informasi penjualan dan laba dengan basis divisi untuk alasan kompetitif. Selain itu, perusahaan milik pribadi tidak mempublikasikan informasi keuangan dan pemasaran apa pun (David, 2006:123)

Menurut Bambang (2005:57) persaingan yang timbul diantara sesama perusahaan terjadi karena mereka saling berlomba mengalahkan satu sama lain demi menarik hati konsumen. Bentuk persaingannya antara lain: pemberian diskon, promosi khusus, atau pelayanan yang lebih baik.

Ada sejumlah kondisi umum yang mempengaruhi tempo persaingan antar penjual dalam suatu industri tertentu, yaitu (Bambang 2005:58):

- a) Intensitas persaingan semakin meningkat jika jumlah pelaku bisnis bertambah banyak dan kemampuan maupun ukuran mereka relatif seimbang.
- b) Persaingan makin tajam jika pertumbuhan permintaan menunjukkan tanda-tanda melambat.
- c) Persaingan akan lebih tajam jika adanya kondisi industri tertentu mendorong perusahaan untuk melakukan pemotongan harga atau taktik lain untuk mendongkarak penjualan.
- d) Persaingan akan makin panas jika biaya pindah ke merek lain tidak mahal.
- e) Persaingan makin tajam satu atau dua pesaing berusaha melakukan gerakan startegis yang agresif untuk memperbaiki posisinya dengan memanfaatkan kelemahan pesaing.
- f) Persaingan makin kuat jika biaya keluar dari pasar lebih besar daripada biaya bertahan dan tetap bersaing di arena tersebut.
- g) Persaingan akan makin tajam jika situasi yang dihadapi agak sulit diramalkan, seperti: beragamnya startegi perusahaan, lemahnya penegakan hukum, dan kurangnya kepatuhan pada etika bisnis.

4) Persaingan Harga

Perusahaan pesaing harus berhati-hati untuk tidak mengoordinasikan diskon, aturan kredit, atau kondisi penjualan; tidak mendiskusikan harga, *markup*, dan biaya pada pertemuan asosiasi dagang; serta tidak mengatur untuk mengeluarkan daftar harga baru pada tanggal yang sama, untuk merotasi penawaran yang rendah pada kontrak, atau untuk menyeragamkan larangan produksi untuk mempertahankan harga yang tinggi. Pembuat strategi harus memandang harga dari perspektif jangka pendek dan jangka panjang, karena pesaing dapat meniru perubahan harga dengan relatif mudah. Seringkali

perusahaan yang dominan akan secara agresif mengikuti semua bentuk pemotongan harga yang dilakukan pesaing (David, 2006:181).

Kebijaksanaan penentuan harga jual selalu mempunyai hubungan dengan harga jual yang ditawarkan oleh para pesaing. Para pesaing mungkin memberikan isyarat suatu perang harga, pelayanan ekstra dalam persaingan bukan harga atau membuka jalan kearah tindakan secara sepihak. Jika terdapat diferensiasi penting atas produk atau jasa yang diberikan perusahaan dibandingkan para pesaingnya maka perusahaan harus mengambil keputusan sebagai berikut (Supriyono 1998:298):

- a) Menjual harga produk atau jasa lebih tinggi dibanding pesaing.
- b) Menjual harga produk atau jasa sama dengan pesaing, tetapi meningkatkan pelayanan dan kualitas yang lebih baik digunakan untuk meningkatkan volume penjualan.
- c) Harga produk akan ditentukan lebih tinggi, namun setelah pasarnya mapan harga tersebut akan dipotong atau diturunkan pada tingkat persaingan.

Pemilihan terhadap beberapa alternatif tersebut sebagian tergantung pada berapa lama produk atau jasa tersebut dapat dipertahankan, berapa banyak konsumen yang bersedia membayar lebih mahal untuk produk yang lebih baik dan berapa besar unit cost berubah pada berbagai tingkatan volume.

b. Kekuatan Industri (*Industry Strength = IS*)

Kekuatan industri merupakan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan apabila dibandingkan dengan perusahaan pesaing dilihat dari kemudahan masuk ke pasar, potensi pertumbuhan, teknologi *know-how*, dan utilisasi sumber daya.

1) Kemudahan masuk ke pasar/industri

Ketika perusahaan baru dapat dengan mudah masuk ke dalam industri tertentu, intensitas persaingan perusahaan semakin meningkat. Perusahaan baru kadang-kadang memasuki suatu bisnis dengan produk berkualitas tinggi, harga lebih rendah, dan sumber daya pemasaran yang besar. Dengan demikian, tugas penyusun strategi adalah untuk mengidentifikasi perusahaan yang berpotensi masuk pasar, untuk memonitor strategi pesaing baru, untuk membuat serangan

balasan apabila dibutuhkan, serta untuk memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada saat ini (David, 2006:133).

Menurut Bayu (2011) Perusahaan-perusahaan mapan biasanya beroperasi lebih baik dibandingkan perusahaan-perusahaan baru karena kemampuannya menggunakan informasi peluang untuk menyusup ke pasar, mengakses sumber daya yang produktif, mengakses pasar dan mengatasi rintangan masuk ke pasar. Masuk ke dalam pasar dapat berlangsung dalam berbagai keadaan, misalnya:

- a) Keunggulan kompetitif biaya, strategi penjualan, atau daya tarik produk dari pendatang baru yang memungkinkannya mengatasi pukulan fatal bagi anggota-anggota lemah yang dilancarkan oleh kelompok perusahaan yang telah mapan sebelumnya.
- b) Pendatang baru dapat meraup, sejumlah besar lapangan usaha dari beberapa anggota kelompok, yang karena sebab-sebab tertentu keunggulan kompetitifnya tidak bisa ditandingi oleh para pendatang,
- c) Kelompok, dimekarkan oleh pendatang baru tersebut, mampu mencapai ekulibrium pada tingkat harga yang lebih tinggi, menutup biaya-biaya unit yang lebih besar yang dapat muncul dari pengurangan skala operasi dari setiap perusahaan.
- d) Perusahaan-perusahaan yang telah mapan memilih untuk memasuki pasar baru sebagai bagian dari strategi hubungan antar perusahaan yang melibatkan pasar untuk produk lainnya.

2) Potensi Pertumbuhan

Untuk dapat mengetahui potensi pertumbuhan suatu perusahaan/ industri dapat menggunakan rasio pertumbuhan (*growth ratio*). Rasio pertumbuhan adalah rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk mempertahankan posisi ekonominya dalam pertumbuhan ekonomi dan industri. Tingkat pertumbuhan yang dapat dihitung dalam rasio ini meliputi: Penjualan, laba bersih, laba per saham dan dividen per saham (David, 2006:190).

Rasio penjualan berfungsi untuk mengetahui pertumbuhan penjualan perusahaan, sehingga dapat diketahui presentase pertumbuhan penjualan tiap

tahunnya. Adapun rumus untuk menghitung rasio penjualan adalah (David, 2006:192) :

$$\text{Sales Growth} = \frac{\text{Sales 1} - \text{Sales 0}}{\text{Sales 0}} \times 100\%$$

Keterangan:

Sales₁ = Penjualan tahun ke-n

Sales₀ = Penjualan tahun ke n-1

3) Teknologi *Know-How*

Terobosan teknologi mempunyai dampak langsung dan dramatik atas lingkungan perusahaan. Terobosan ini dapat membuka pasar dan produk baru yang canggih atau dapat juga mempersingkat usia fasilitas produksi. Jadi, semua perusahaan dan utamanya mereka yang berada dalam industri yang belum stabil, harus berusaha keras untuk memahami baik kemajuan teknologi yang ada maupun teknologi masa depan yang mungkin mempengaruhi produk dan jasa mereka (Pearce dan Robinson, 1997: 100).

Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan harus memiliki paling tidak kapabilitas R&D minimal untuk dapat menilai secara benar nilai teknologi yang dipakai oleh pihak lain. R&D akan menciptakan kapabilitas perusahaan untuk mengasimilasi dan mengeksploitasi produk baru (Hunger dan Wheelen, 2012:485).

Perusahaan yang membeli teknologi inovasi dari pihak lain harus mempunyai kompetensi untuk menggunakan teknologi tersebut secara efektif. Namun, tidak sedikit manajer yang memperkenalkan teknologi terkini tanpa menilai dengan tepat kompetensi perusahaan untuk mengelola teknologi tersebut (Hunger dan Wheelen, 2012:485).

4) Utilisasi Sumberdaya

Menurut Hitt *et al* (1997:18) sumber daya adalah input bagi proses produksi perusahaan, seperti barang modal, kemampuan para pekerjanya, paten, keuangan, dan manajemen berbakat.

Umumnya sumber daya perusahaan dapat diklasifikasikan menjadi tiga kategori, yaitu: modal fisik, sumber daya manusia dan organisasi. Satu jenis

sumber daya saja tidak dapat menghasilkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan, hanya melalui kombinasi dan integrasi sekelompok sumber daya dapat mencapai keunggulan bersaing (Hitt *et al*, 1997:18).

Menurut Purnomo dan Zulkieflimansyah (1999:41) Secara sederhana sumberdaya perusahaan dapat dikelompokkan menjadi: *tangible*, *intangible* dan *human resources*. Namun perlu kita ketahui bahwa kapabilitas perusahaan tidak hanya bergantung kepada sumberdayanya yang beraneka ragam, tetapi juga kemampuannya untuk menyatukan sumberdaya-sumberdaya tersebut.

2.1.7 Tipe Strategi

Menurut David (2006:224-246) ada beberapa macam strategi alternatif yang dapat dijalankan oleh perusahaan, yaitu:

a. Strategi Integrasi

- 1) Integrasi ke depan (*forward integration*): Strategi mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas distributor atau pengecer.
- 2) Integrasi ke belakang (*backward integration*): Strategi mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pemasok perusahaan.
- 3) Integrasi Horizontal (*horizontal integration*): strategi mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pesaing perusahaan.

b. Strategi Intensif

- 1) Penetrasi Pasar (*market penetration*): Strategi meningkatkan pangsa pasar untuk produk/jasa saat ini di pasar melalui upaya pemasaran yang lebih luas.
- 2) Pengembangan Pasar (*market development*): Strategi memperkenalkan produk yang ada saat ini ke area geografis yang baru.
- 3) Pengembangan Produk (*product development*): Strategi meningkatkan penjualan melalui perbaikan produk/jasa saat ini atau mengembangkan produk/jasa yang baru.

c. Strategi Diversifikasi

- 1) Diversifikasi Konsentrik: Strategi menambah produk atau jasa baru tetapi masih berkaitan dengan produk/jasa sebelumnya.
- 2) Diversifikasi Horizontal: Strategi menambah produk atau jasa baru yang tidak berkaitan, untuk pelanggan saat ini.

3) Diversifikasi Konglomerat: Strategi menambah produk atau jasa baru yang tidak berkaitan dengan produk/jasa sebelumnya.

d. Strategi Defensif

1) *Retrenchment*: Strategi mengelompokkan ulang melalui pengurangan aset dan biaya terhadap penurunan penjualan dan laba.

2) Divestasi (*Divestiture*): Strategi menjual satu divisi atau bagian dari suatu organisasi atau perusahaan.

3) Likuidasi (*liquidation*): Strategi menjual seluruh aset perusahaan, secara terpisah-pisah atau sepotong-potong untuk nilai riilnya.

2.2 Penelitian Terdahulu

Muh. Reza Ardianto (2008) melakukan penelitian yang berjudul “*Analisis Strategic Position And Action Evaluation (SPACE) Matrix dan Prediksi Pangsa Pasar Sebagai Dasar Pemilihan Strategi Pemasaran Pada PT Bintang Mulya Jember*”. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui tingkat pertumbuhan pasar dan menentukan strategi yang akan datang. Penelitian ini menggunakan metode SPACE Matriks. Hasil dari penelitian ini adalah PT Bintang Mulya Jember berada pada kuadran kompetitif, sehingga strategi pemasaran yang cocok diterapkan adalah strategi *growth*.

Tri Wendah Anggasari (2009) melakukan penelitian “*Analisis Strategic Position And Action Evaluation (SPACE) Matrix sebagai dasar pemilihan strategi pada PT Gudang Garam Tbk*”. Alat analisis yang digunakan adalah SPACE Matriks. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi yang tepat dapat diterapkan oleh PT Gudang Garam Tbk. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa strategi yang tepat bagi perusahaan tersebut adalah ekspansi (*growth*) karena perusahaan berada pada kuadran agresif.

Dewi Muji Lestari (2011) melakukan penelitian “*Penentuan Strategi Pemasaran Menggunakan Analisis Strategic Position And Action Evaluation (SPACE) Matrix pada PT. HM. Sampoerna*”. Alat analisis yang digunakan adalah SPACE Matriks. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi yang tepat dapat diterapkan oleh PT. HM. Sampoerna. Hasil dari penelitian ini

menunjukkan bahwa strategi yang tepat bagi PT. HM. Sampoerna adalah ekspansi (*growth*) karena perusahaan berada pada kuadran agresif.

Tabel 2.1 Penyajian rangkuman penelitian sebelumnya

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel- Variabel penelitian	Alat Analisis	Hasil
1.	Muh.Reza Ardianto (2008)	<i>Financial Strtength, Competitive Advantage, Industry strength, Environmental Stability</i>	SPACE Matriks	PT Bintang Mulya Jember berada pada kuadran kompetitif, sehingga srstrategi pemasaran yang cocok diterapkan adalah startegi <i>growth</i> .
2.	Tri Wendah Anggasari (2009)	<i>Financial Strtength, Competitive Advantage, Industry strength, Environmental Stability</i>	SPACE Matriks	PT Gudang Garam Tbk berada pada kuadran agresif, sehingga strategi pemasaran yang cocok diterapkana adalah startegi ekspansi (<i>growth</i>)
3.	Dewi Muji Lestari (2011)	<i>Financial Strtength, Competitive Advantage, Industry strength, Environmental Stability</i>	SPACE Matriks	strategi yang tepat bagi PT. HM. Sampoerna adalah ekspansi (<i>growth</i>) karena perusahaan berada pada kuadran agresif.

Sumber: Diolah dari berbagai sumber, 2013

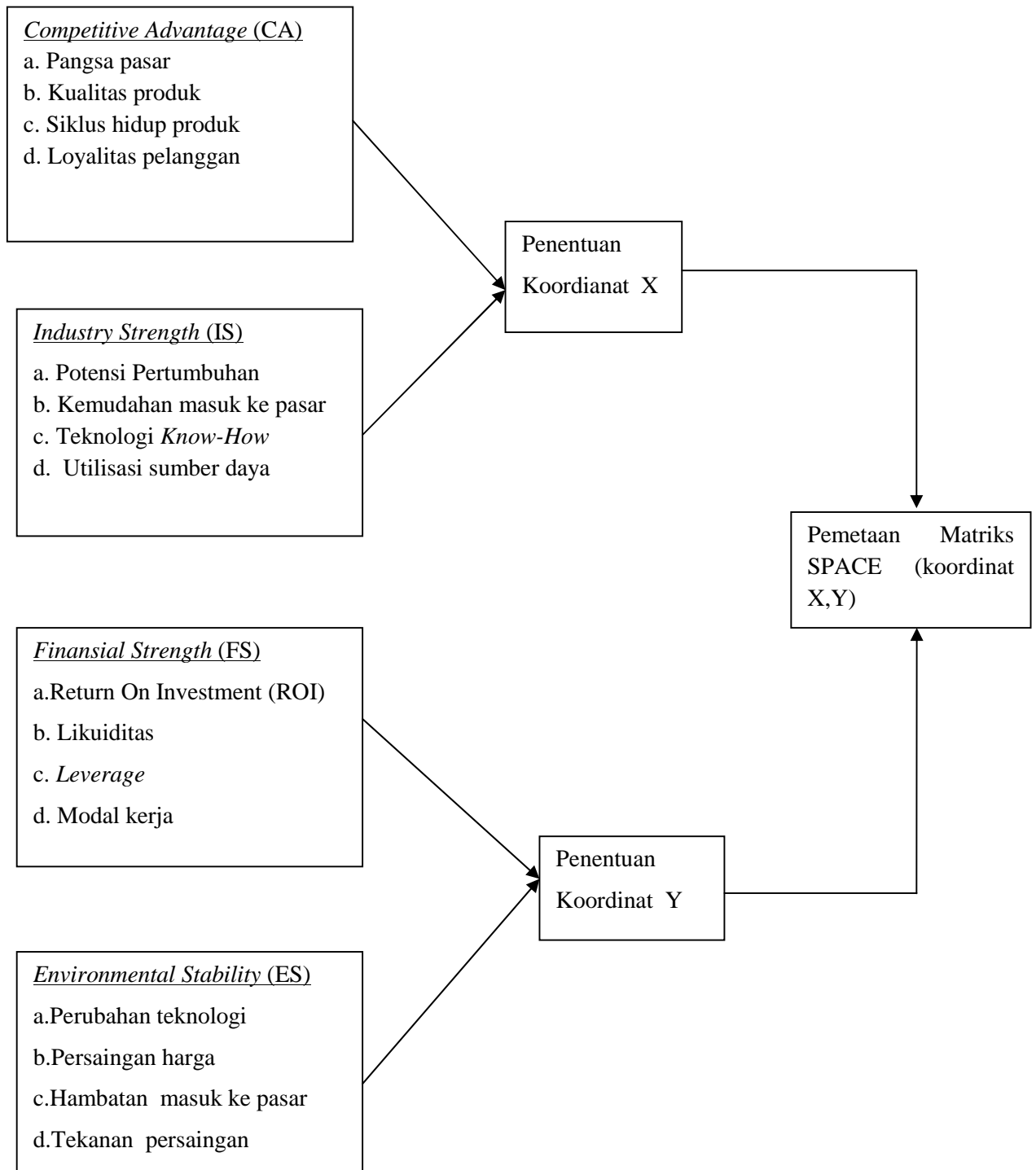
Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada objek yang diteliti, metode pengumpulan data dan indikator variabel yang diteliti. Objeknya adalah PT Indosat Tbk serta pesaing terdekatnya yaitu PT Telkomsel Tbk dan PT XL Axiata Tbk. Metode pengumpulan datanya menggunakan kuesioner dan studi pustaka. Indikator yang berbeda, yaitu pada variabel *Environmental stability* dan *competitive advantage*.

2.3 Kerangka Konseptual

Strategic Position And Action Evaluation (SPACE) Matrix yang digunakan sebagai salah satu dasar analisis pemilihan strategi bisnis, dengan mengetahui posisi yang tergambar dalam matriks tersebut, diharapkan manajemen memiliki landasan berpijak yang cukup kuat dalam pengambilan keputusan penentuan strategi pemasaran, dengan tidak mengabaikan peluang maupun ancaman yang mungkin terjadi baik yang berasal dari faktor intern maupun faktor ekstren. Dengan adanya strategi yang diterapkan oleh suatu perusahaan dapat membantu untuk memudahkan dalam pengambilan keputusan demi pencapaian tujuan bersama.

Variabel matriks SPACE terdiri dari *Financial Strength (FS)*, *Industry Strength (IS)*, *Competitive Advantage (CA)* dan *Environmental Stability (ES)*, dimana masing-masing memiliki indikator. Untuk memetakan matriks SPACE masing-masing variabel diberikan penilaian. Untuk variabel FS dan IS diberikan penilaian antara skor +1 sampai +6, Sedangkan untuk variabel CA dan ES diberikan skor penilai antara -1 sampai -6. Penjumlahan nilai variabel CA dan IS akan membentuk koordinat X. Penjumlahan nilai variabel FS dan ES akan membentuk koordinat Y. Setelah koordinat X dan Y diketahui maka dapat dilakukan pemetaan matriks SPACE, yang akan menjelaskan di kuadran mana posisi perusahaan. Sehingga dapat diketahui strategi apa yang cocok dipakai perusahaan, meliputi: agresif, konservatif, defensif dan kompetitif.

Dari alur pemikiran diatas, maka dapat digambarkan skema kerangka konseptual melalui gambar 2.1 berikut:



Gambar 2.1: Kerangka Konseptual

BAB 3 METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini termasuk jenis penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif adalah untuk membuat pencandraan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat populasi atau daerah tertentu (Suryabrata, 2011:75). Penelitian deskriptif tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis tertentu melainkan hanya menggambarkan “apa adanya” mengenai suatu variabel, gejala atau keadaan. Bentuk dari penelitian ini termasuk penelitian empiris runtut waktu/historis yang merupakan penelitian yang didasarkan pada fakta serta data yang didapat dari perusahaan. Sehingga sifat penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah komparatif, yaitu dalam penelitian ini tidak melakukan percobaan (eksperimen) pada obyek penelitian. Akan tetapi hanya menetapkan produk dalam pasar persaingan industrinya menurut matrik SPACE. Selanjutnya dilakukan identifikasi variabel, dimana dalam penelitian ini variabel yang digunakan yaitu *Financial Strength* (FS), *Environmental Stability* (ES), *Competitive Advantage* (CA) dan *Industrial Strength* (IS).

3.2 Objek Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian langsung objek. Objek pada penelitian ini adalah PT Indosat Tbk. yang berkedudukan di Kantor Pusat Jl. Medan Merdeka Barat 21 Jakarta 10110 Gambir, Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia

3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian

1. Data Primer adalah data yang diperoleh dari kuesioner yang diberikan kepada PT Indosat untuk pihak internal dan PT Telkomsel dan PT XL untuk pihak eksternal. Data primer dalam penelitian ini adalah jawaban responden melalui item-item kuesioner.
2. Data sekunder merupakan data yang pengumpulannya dilakukan oleh pihak lain berupa dokumen tertulis. Data sekunder penelitian ini berupa data yang diperoleh dari internet yang terkait dengan perusahaan yang diteliti.

3.4 Metode Pengumpulan data

Metode yang digunakan dalam pengumpulan data adalah:

1. Kuesioner

Merupakan metode pengumpulan data dengan cara menggunakan daftar pertanyaan seputar tema yang diteliti, jawaban dari responden ini nantinya menjadi data yang akan diolah.

2. Studi Pustaka

merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan melakukan studi literatur yang bertujuan mencari referensi penunjang lain dari kepustakaan.

3.5 Definisi Operasional Variabel

Dalam penelitian ini diperlukan definisi operasional variabel yang dimaksudkan untuk memberikan gambaran agar tidak menimbulkan salah pengertian di dalam interpretasinya. Definisi operasional variabel merupakan uraian yang membatasi setiap istilah yang digunakan dalam penelitian dengan makna tunggal dan terukur, definisi operasional tidak berarti mengartikan kata demi kata yang terdapat dalam judul secara harfiah, melainkan memberi gambaran variabel yang akan diberlakukan dalam penelitian. Adapun definisi operasional pada penelitian ini antara lain:

1. *Financial Strength* (FS): kinerja keuangan PT Indosat Tbk yang diukur dengan hasil rasio keuangan, kebutuhan modal, serta pendanaan perusahaan. Indikatornya yaitu:
 - a. ROI (*Return On Investment*): Laba atas investasi pada PT Indosat Tbk.
 - b. *Leverage* :Perbandingan sumber modal antara pemilik dengan kreditor PT Indosat Tbk.
 - c. Likuiditas: Kemampuan PT Indosat Tbk dalam memenuhi kewajiban jangka pendek.
 - d. Modal kerja: selisih antara *asset* jangka pendek dengan kewajiban jangka pendek pada PT Indosat Tbk.

2. *Competitive Advantage (CA)*: keunggulan yang dimiliki PT Indosat Tbk dalam mengatasi persaingan. Indikatornya antara lain:
 - a. Pangsa Pasar: perbandingan penjualan PT Indosat Tbk terhadap penjualan pesaing terdekat, yaitu PT Telkomsel Tbk dan PT XL Axiata Tbk.
 - b. Loyalitas pelanggan: perilaku pembelian pada pelanggan PT Indosat Tbk.
 - c. Kualitas produk: kemampuan produk PT Indosat Tbk dalam memuaskan pelanggan.
 - d. PLC (*Product Life cyclus*): daur hidup produk PT Indosat Tbk.

3. *Environmental Stability (ES)*: kemampuan industri telekomunikasi di Indonesia dalam mengatasi perubahan-perubahan lingkungan yang dapat mempengaruhi kelangsungan hidupnya. Adapun indikatornya, sebagai berikut:
 - a. Perubahan teknologi: perkembangan teknologi pada industri telekomunikasi di Indonesia.
 - b. Hambatan masuk pasar: hambatan bagi pendatang baru untuk memasuki industri telekomunikasi di Indonesia.
 - c. Tekanan persaingan: persaingan yang terjadi diantara sesama industri telekomunikasi di Indonesia.
 - d. Persaingan harga: persaingan harga antara sesama industri telekomunikasi di Indonesia.

4. *Industry Strength (IS)*: kekuatan industri yang menjadi daya tarik bagi pendatang baru untuk memasuki industri telekomunikasi di Indonesia. Adapun indikatornya yaitu:
 - a. Kemudahan masuk ke pasar: kemudahan bagi pesaing baru memasuki pasar industri telekomunikasi di Indonesia.
 - b. Potensi pertumbuhan: kemampuan perusahaan mempertahankan posisi ekonominya dalam industri telekomunikasi di Indonesia.
 - c. Teknologi *know-how*: keterampilan/kemampuan penguasaan teknologi yang dibutuhkan dalam industri telekomunikasi di Indonesia.

- d. Utilisasi sumberdaya: pemanfaatan sumber daya dalam industri telekomunikasi di Indonesia.

3.6 Metode Analisis Data

Penentuan strategi pemasaran yang tepat pada PT Indosat Tbk dapat dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Untuk menghitung *trend* ROI (*Return on Investment*), *leverage*, likuiditas, *market share* dan tingkat pertumbuhan pasar, dihitung menggunakan *trend* non linear dengan trend parabolik ,apabila setelah dilakukan *scatter* data terjadi kecenderungan data yang berbentuk melengkung atanu non linear. Sedangkan apabila datanya cenderung berbentuk garis lurus atau linear, maka penghitungannya menggunakan trend linear. Adapun rumus trend parabolik sebagai berikut Zainal (1998:152):

$$Y' = a + b X + c X^2$$

Dimana:

Y' = Nilai trend tingkat pertumbuhan yang ditaksir

X = Jumlah unit tahun yang dihitung dari periode dasar

b dan c = Koefisien pada trend

apabila jumlah observasi sejumlah n , maka normal tren parabolik dapat ditunjukkan sebagi berikut:

$$\sum Y = n \cdot a + c \sum X^2$$

$$\sum XY = b \sum X^2$$

$$\sum X^2 Y = a \sum X^2 + c \sum X^4$$

Dimana:

$$\sum X = 0 \text{ dan } \sum X^4 = 0$$

Y = Jumlah keseluruhan permintaan produk n tahun

n = jumlah tahun

a = konstanta yang mempunyai besar Y pada saat $X = 0$

b dan c = koefisien pada trend

X = jumlah unit yang dihitung pada periode dasar

Penentuan nilai x pada trend non linier dengan trend parabolik menggunakan metode OLS (*Ordinal Least Square*). Dimana pada penelitian ini data yang digunakan adalah lima tahun terakhir perusahaan, sehingga merupakan data ganjil. Berdasarkan metode OLS, maka penempatan angka nol (0) berada ditengah-tengah data.

2. Melakukan pemetaan dengan menggunakan *Strategic Position and Action Evaluation* (SPACE) Matrix.

SPACE matriks terdiri dari empat kuadran yang masing-masing menunjukkan alternatif strategi yang tepat bagi perusahaan, yaitu agresif, konservatif, defensif dan kompetitif. Pada dimensi internal menggambarkan kekuatan finansial (*Financial Strength* = FS) dan keunggulan kompetitif (*Competitive Advantage* = CA). Sedangkan pada dimensi eksternal, yaitu stabilitas lingkungan (*Enviromental Stablity* = ES) dan kekuatan industri (*Industry Strength* = IS) (Suwarsono, 2000:43).

Tahap yang dibutuhkan untuk menyusun matriks SPACE adalah sebagai berikut (Fred R.David, 2006:292-293)

- a. Pilih serangkaian variabel untuk mendefinisikan kekuatan finansial (FS) meliputi: ROI, *Leverage*, Likuiditas dan modal kerja ; keunggulan kompetitif (CA) meliputi: pangsa pasar, kualitas produk, siklus hidup produk dan loyalitas pelanggan ; stabilitas lingkungan (ES) meliputi: perubahan teknologi, persaingan harga, hambatan memasuki pasar dan tekanan persaingan ; dan kekuatan industri (IS) meliputi: potensi pertumbuhan, utilisasi sumber daya, kemudahan memasuki pasar dan teknologi *know-how*.
- b. Berikan penilaian, yang berkisar antara 1 (terburuk) hingga 6 (terbaik) untuk masing-masing variabel yang membentuk dimensi FS dan IS, serta beri nilai berkisar antara -1 (terbaik) hingga -6 (terburuk) untuk masing-masing variabel yang membentuk dimensi ES dan CA. Pada sumbu FS dan CA, buat perbandingan terhadap pesaing. Pada sumbu ES dan IS buat perbandingan dengan industri lain.

- c. Tentukan skor pada masing-masing indikator variabel FS, CA, IS, dan ES dengan melihat modus skor (skor yang paling sering keluar) dan pilihlah modus dari masing-masing skor pada indikator variabel tersebut untuk dijadikan sebagai skor variabel FA, CA, IS, dan ES.
 - d. Tempatkan nilai modus skor FS, IS, ES dan CA untuk sumbu yang sesuai dalam matriks SPACE.
 - e. Tambahkan dua nilai pada sumbu horizontal (x) dan gambar titik hasilnya pada sumbu horizontal. Tambahkan dua nilai pada sumbu vertikal (y) dan gambar titik hasilnya pada sumbu vertikal. Gambar perpotongan dari titik xy yang baru.
 - f. Gambar vektor arah dari titik asal matriks SPACE melalui titik perpotongan yang baru. Vektor ini mengungkap tipe strategi yang direkomendasikan untuk organisasi, yaitu agresif, kompetitif, defensif atau konservatif.
- 1) Apabila arah garis suatu perusahaan terletak pada kuadran agresif (kuadran kanan atas) dalam matrix SPACE, berarti organisasi perusahaan tersebut berada pada posisi yang terbaik untuk menggunakan kekuatan internalnya untuk: mengambil manfaat adanya peluang-peluang eksternal, menanggulangi kelemahan-kelemahan internal, menghindari ancaman-ancaman eksternal. Dengan demikian, penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, integrasi ke belakang, integrasi ke depan, integrasi horizontal, diversifikasi konglomerat, diversifikasi konsentrik, diversifikasi horizontal, atau strategi kombinasi semuanya bisa layak digunakan, tergantung kondisi perusahaan.
 - 2) Apabila arah suatu perusahaan terletak pada kuadran konservatif (kuadran kiri atas) dalam matrix SPACE, berarti bahwa organisasi tersebut tetap berada pada baris awal kompetensinya dan tidak bersedia untuk menanggung resiko yang lebih besar. Strategi konservatif seringkali menggunakan penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan diversifikasi konsentrik.
 - 3) Apabila arah suatu perusahaan terletak pada kuadran defensif (kuadran kiri bawah) dalam matrix SPACE, berarti perusahaan tersebut harus memfokuskan pada upaya untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman

eksternal. Strategi defensif mencakup *retrenchment*, divestasi, likuidasi dan diversifikasi konsentrik.

- 4) Sedangkan kuadran kompetitif (kuadran kanan bawah) mengindikasikan strategi-strategi keunggulan kompetitif yang meliputi integrasi ke belakang, ke depan/horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk dan *joint venture*.

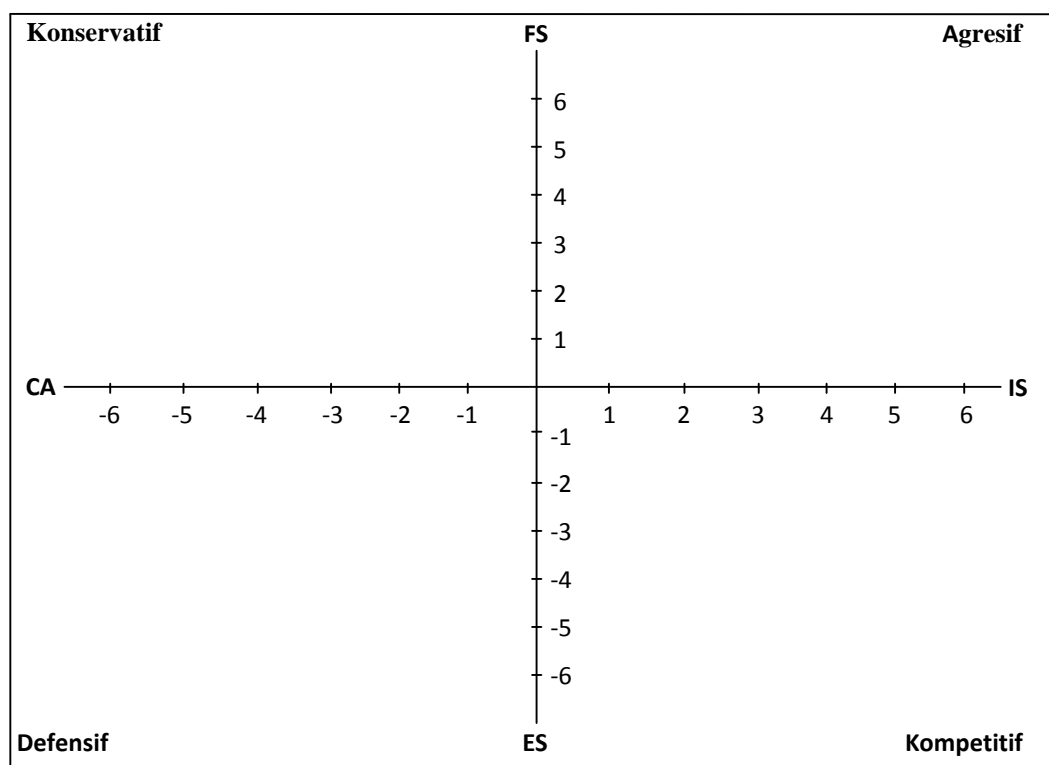
Posisi strategi internal dan eksternal dalam matriks SPACE terdiri dari berbagai macam faktor. Faktor-faktor tersebut dapat berupa ancaman, maupun peluang, yang mana hal tersebut harus diperhatikan demi kelangsungan perusahaan. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan ditampilkan pada tabel 3.1 berikut:

Tabel 3.1 Matriks SPACE

No	POSISI STRATEGI INTERNAL	POSISI STRATEGI EKSTERNAL
1	<u><i>Financial Strength (FS)</i></u> a. <i>Return on Investment (ROI)</i> b. Likuiditas c. <i>Leverage</i> d. Modal Kerja e. Arus kas	<u><i>Environmental Stability (ES)</i></u> a. Perubahan teknologi b. Persaingan harga c. Hambatan masuk ke pasar d. Tekanan persaingan e. Tingkat inflasi f. Variabilitas permintaan g. Elastisitas harga terhadap permintaan h. Kemudahan untuk keluar dari pasar i. Resiko yang ada dalam bisnis
2	<u><i>Competitive Advantage (CA)</i></u> a. Pangsa pasar b. Kualitas produk c. Siklus daur hidup produk d. Loyalitas pelanggan e. Utilisasi fasilitas pesaing f. Pengetahuan teknologi g. Kontrol atas pemasok dan distributor	<u><i>Industry Strength (IS)</i></u> a. Potensi pertumbuhan b. Potensi laba c. Stabilitas keuangan d. Kemudahan masuk ke pasar e. Teknologi <i>know-how</i> f. Utilisasi sumber daya g. Produktivitas

Sumber: David (2006:294)

Matriks SPACE yang terdiri dari empat kuadran, yaitu: agresif yang berada di kuadran kanan atas, konservatif kuadran kiri atas, defensif kuadran kiri bawah dan kompetitif yang terletak pada kuadran kanan bawah, dimana letak kuadran tersebut dijadikan sebagai penentu dari alternatif strategi perusahaan. Hal ini dapat ditampilkan pada gambar 3.1 berikut ini:

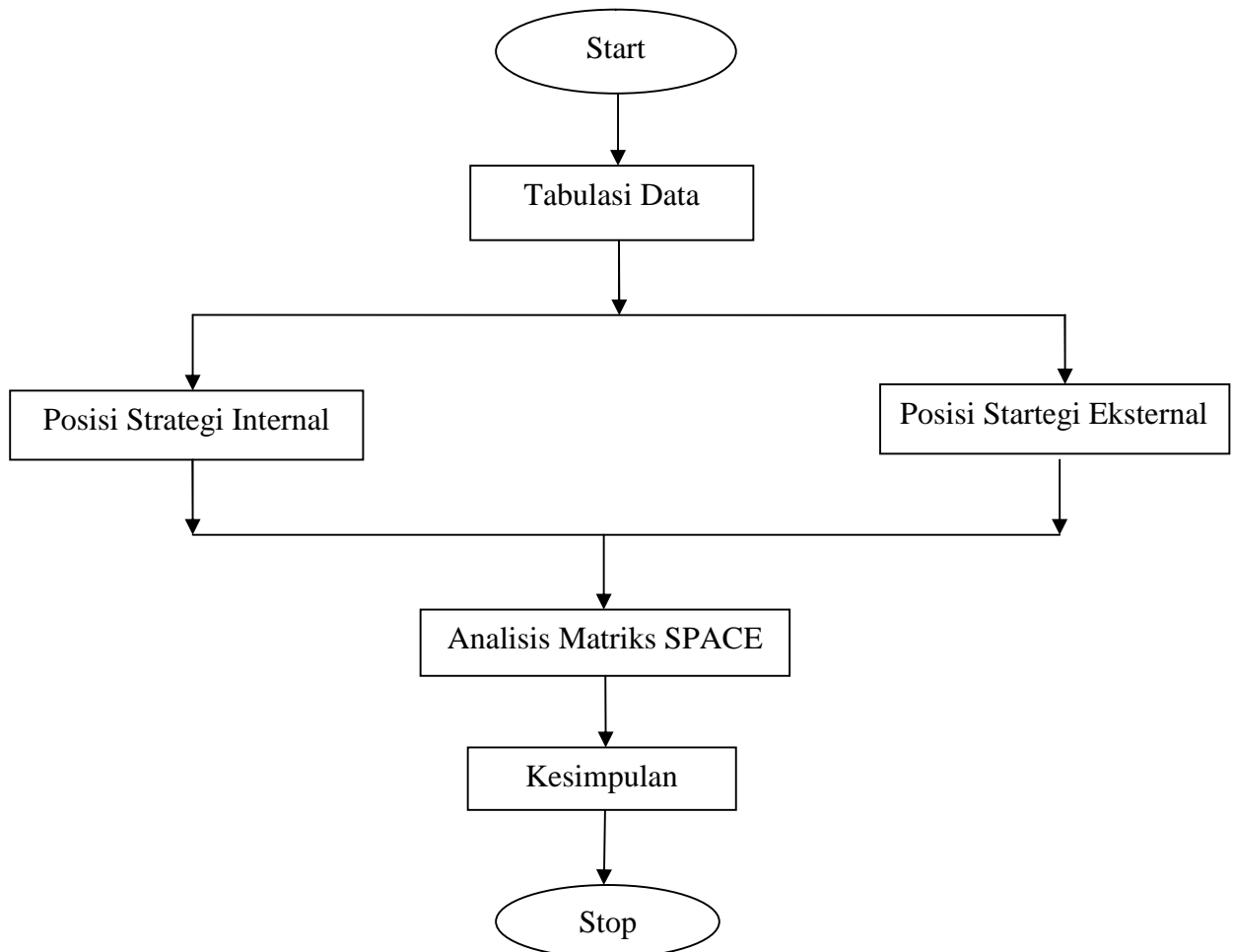


Gambar 3.1 Grafik Matriks SPACE

Sumber: David (2006:292)

3.7 Kerangka Pemecahan Masalah

Kerangka pemecahan masalah dalam penelitian ini dapat ditunjukkan pada gambar dibawah ini:



Gambar 3.2: Kerangka pemecahan masalah

Keterangan Kerangkan Pemecahan masalah:

1. Start, yaitu tahap permulaan atau persiapan penelitian terhadap masalah yang dihadapi. Tahapan pertama ini dapat dilakukan dengan dengan pencarian data yang berhubungan dengan topik penelitian objek yang akan diteliti.
2. Tahap tabulasi data, yaitu mengumpulkan data yang berhubungan dengan penelitian. Apabila data-data tersebut telah terkumpul, maka dilakukan penganalisisan untuk menentukan taksiran nilai yang akan datang dengan menggunakan trend non linear parabolik.

3. Menentukan faktor internal (kekuatan finansial dan keunggulan kompetitif) dan faktor eksternal (kekuatan industri dan stabilitas lingkungan).
4. Menyusun matriks SPACE berdasarkan hasil perhitungan terhadap dua dimensi internal dan dua dimensi eksternal.
5. Setelah dilakukan pemetaan, maka dapat ditarik kesimpulan berdasarkan hasil perhitungan.
6. Stop, merupakan tahapan akhir dari penelitian ini.

BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1 Sejarah PT Indosat Tbk

PT Indosat Tbk., sebelumnya bernama PT *Indonesian Satellite Corporation* Tbk. (Persero), (IDX: ISAT, NYSE: IIT) adalah sebuah perusahaan penyedia layanan telekomunikasi yang lengkap dan terbesar kedua di Indonesia untuk jasa seluler (Matrix, Mentari dan IM3

Indosat didirikan pada tahun 1967 sebagai Perusahaan Modal Asing, dan memulai operasinya pada tahun 1969. Pada tahun 1980 Indosat menjadi Badan Usaha Milik Negara yang seluruh sahamnya dimiliki oleh Pemerintah Indonesia. Hingga sekarang, Indosat menyediakan layanan seluler, telekomunikasi internasional dan layanan satelit bagi penyelenggara layanan broadcasting.

PT Satelit Palapa Indonesia (Satelindo) didirikan pada tahun 1993 di bawah pengawasan PT Indosat. Satelindo beroperasi pada tahun 1994 sebagai operator GSM. Pendirian Satelindo sebagai anak perusahaan Indosat menjadikannya sebagai operator GSM pertama di Indonesia yang mengeluarkan kartu prabayar Mentari dan pascabayar Matrix.

Pada tanggal 19 Oktober 1994 Indosat mulai memperdagangkan sahamnya di Bursa Efek di Indonesia, dan Amerika Serikat New York Stock Exchange. Indosat merupakan perusahaan pertama yang menerapkan obligasi dengan konsep syariah pada tahun 2002. Setelah itu, pengimplementasian obligasi syariah Indosat mendapat peringkat AA+. Nilai emisi pada tahun 2002 sebesar Rp 175.000.000.000,00. dalam tenor lima tahun. Pada tahun 2005 nilai emisi obligasi syariah Indosat IV sebesar Rp 285.000.000.000,00. Setelah tahun 2002 penerapan obligasi syariah tersebut diikuti oleh perusahaan-perusahaan lainnya.

Memasuki abad ke-21, Pemerintah Indonesia melakukan deregulasi di sektor telekomunikasi dengan membuka kompetisi pasar bebas. Dengan demikian, TELKOM tidak lagi memonopoli telekomunikasi Indonesia. Pada tahun 2001 Indosat mendirikan PT Indosat Multi Media Mobile (IM3) dan menjadi pelopor

GPRS dan multimedia di Indonesia, dan pada tahun yang sama Indosat memegang kendali penuh PT Satelit Palapa Indonesia (Satelindo).

Pada akhir tahun 2002 Pemerintah Indonesia menjual 41,94% saham Indosat ke Singapore Technologies Telemedia Pte. Ltd.. Dengan demikian, Indosat kembali menjadi PMA. Pada bulan November 2003 Indosat melakukan penggabungan usaha tiga anak perusahaannya (akuisisi) PT Satelindo, PT IM3, dan Bimagraha, sehingga menjadi salah satu operator selular utama di Indonesia.

Pada tanggal 1 Maret 2007 STT menjual kepemilikan saham Indosat sebesar 25% di Asia Holdings Pte. Ltd. ke Qatar Telecom. Pada 31 Desember 2008, saham Indosat dimiliki oleh Qatar telecom Q.S.C. (Qtel) secara tidak langsung melalui Indonesia Communication Limited (ICLM) dan Indonesia Communications Pte Ltd (ICLS) sebesar 40,81%, sementara Pemerintah Republik Indonesia dan Publik memiliki masing-masing 14,29% dan 44,90%.

Per Juni 2011, komposisi kepemilikan saham Indosat adalah: QTEL Asia (65%), Pemerintah Republik Indonesia (14,29%), Skagen AS (5,57%), dan publik (15,14%). Indosat juga mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Indonesia dan Bursa Saham New York.

Februari 2013 perusahaan telekomunikasi Qatar yang sebelumnya bernama Qtel dan menguasai 65 persen saham Indosat berubah nama menjadi Ooredoo dan berencana mengganti seluruh perusahaan miliknya atau dibawah kendalinya yang berada di Timur Tengah, Afrika dan Asia Tenggara dengan nama Ooredoo pada tahun 2013 atau 2014. Namun Indosat saat ini masih belum memberikan kepastian untuk mengubah namanya menjadi Ooredoo, karena menganggap nama Indosat telah lama dikenal masyarakat luas serta memiliki hubungan dengan pelanggan.

4.1.2 Visi dan Misi PT Indosat Tbk

Adapun visi dan misi PT Indosat Tbk dalam menjalankan usahanya adalah sebagai berikut:

a. Visi

Menjadi pilihan utama pelanggan untuk seluruh kebutuhan informasi dan komunikasi

b. Misi

- 1) Menyediakan dan mengembangkan produk, layanan dan solusi inovatif yang berkualitas untuk njhmmnnnnn memberikan nilai lebih bagi para pelanggan
- 2) meningkatkan shareholders value secara terus menerus
- 3) mewujudkan kualitas kehidupan yang lebih baik bagi stakeholder.

4.1.3 Layanan PT Indosat Tbk

PT Indosat Tbk menyediakan beragam layanan kepada konsumen, mulai dari layanan perorangan hingga korporasi, layanan pra-bayar dan pasca-bayar semuanya tersedia. Berikut ini jenis layanan yang diberikan PT Indosat Tbk:

a. Jasa Selular dan Broadband 3.5G

- 1) IM3, Layanan selular pra-bayar yang terjangkau, dengan fleksibilitas isi ulang
- 2) Mentari, Layanan selular pra-bayar yang terjangkau untuk pengguna reguler
- 3) Matrix, Layanan selular pasca bayar
- 4) Matrix Auto, layanan selular pasca bayar yang dapat diisi ulang, kombinasi dari manfaat layanan pasca bayar dan pra-bayar
- 5) Indosat BlackBerry, Layanan selular pasca bayar/prabayar dan push-email global
- 6) Indosat 3.5G, Layanan akses internet mobile berkecepatan tinggi
- 7) i-Games, i-Ring, i-Go, i-Menu , Layanan nilai tambah untuk pengguna layanan selular dengan berbagai pilihan fitur

b. Jasa Telepon Tetap

- 1) StarOne (prabayar dan pascabayar), Layanan komunikasi tetap nirkabel dengan tarif pascabayar dan prabayar berbasis teknologi CDMA.IDD 001, Layanan sambungan internasional langsung ke seluruh belahan dunia tanpa melalui operator (premium)
- 2) IDD 008, Layanan sambungan internasional langsung ke seluruh belahan dunia tanpa melalui operator (tarif hemat)
- 3) Indosat Flat Call 01016, Layanan hubungan internasional dengan tarif hemat ke semua negara berbasis Voice over Internet Protocol (VoIP)

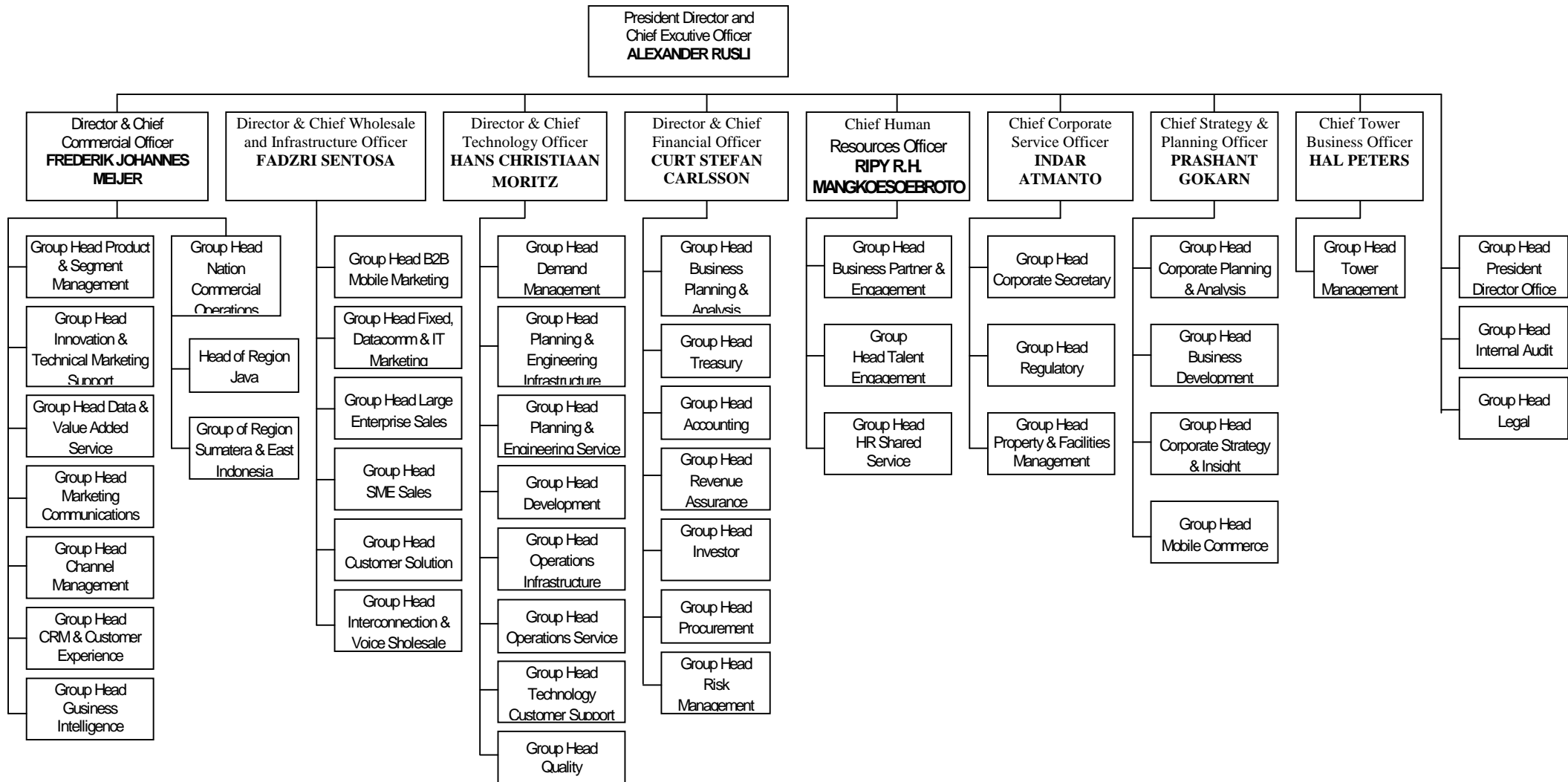
4) Indosat Phone (iPhone), layanan telepon tetap domestik dan internasional berbasis kabel untuk komunikasi data, suara dan video dengan kualitas prima

c. Jasa MIDI (Multimedia, Komunikasi Data dan Internet)

Untuk kebutuhan korporasi yang lebih kompleks, Indosat menyediakan solusi total yang terintegrasi, sehingga seluruh kebutuhan perusahaan dalam berbagai kegiatan dapat terlayani. Layanan korporasi ini meliputi:

- 1) IPLC (*International Private Leased Circuit*) & DPLC (*Domestic Private Leased Circuit*), Layanan koneksi sirkit point to point
- 2) Frame Relay & ATM (*Asynchronous Transfer Mode*), fleksibilitas pengiriman data yang bersifat *bursty*
- 3) INP (*Internet Network Provider*), akses internet global
- 4) IDIA (*Indosat Dedicated Internet Access*), membuat jaringan pribadi melalui paket data
- 5) INIX (*Indosat National Internet Exchange*)
- 6) MPLS (*Multi-Protocol Label Switching*) *Based Services*, layanan terbaru berbasis jaringan Metro Ethernet dengan teknologi MPLS
- 7) *Satellite Services*, solusi layanan broadcast nasional dan internasional
- 8) DRC (*Disaster Recovery Center*), Layanan keamanan data.

4.1.4 Struktur Organisasi PT Indosat Tbk



(efektif 1 maret 2013)

Gambar 4.1: Struktur Organisasi PT Indosat Tbk

Sumber: www.Indosat.com

4.1.5 Lokasi PT Indosat Tbk

Lokasi PT Indosat Tbk berada di Jl. Medan Merdeka Barat 21 Jakarta Pusat. Selain itu Indosat menyediakan kantor pelayanan Indosat yaitu Galeri Indosat yang sudah banyak tersedia di hampir seluruh wilayah Indonesia. Galeri Indosat tersebar di berbagai regional di seluruh Indonesia, seperti regional Jabodetabek & Banten, Jawa Barat, Jawa Tengah, Jawa Timur dan Bali Nusra, Sumatera Utara, Sumatera Selatan, Kalimantan dan Sulampapua.

4.2 Hasil Penelitian

4.2.1 Karakteristik Responden

Karakteristik responden penelitian ada 2 jenis, yaitu: responden pihak internal sebagai perusahaan yang diteliti yaitu PT Indosat Tbk dan responden pihak eksternal sebagai pesaing terdekat perusahaan yang diteliti, yaitu PT Telkomsel Tbk dan PT XL Axiata Tbk. Adapun jumlah responden dalam penelitian ini ditentukan sebanyak 35 responden, 15 untuk pihak internal dan 20 untuk pihak eksternal, karena penelitian ini menyangkut tentang strategi perusahaan maka tidak semua karyawan berhak mengisi kuesionernya.

4.2.2 Analisis Deskriptif

a. Kekuatan Internal

1) Kekuatan Finansial (*Financial strength* = FS)

Kekuatan Finansial (FS) perusahaan dinilai dari variabel kinerja keuangan yaitu: Kekuatan finansial adalah kekuatan yang menunjukkan kinerja keuangan suatu perusahaan yang diukur dengan hasil rasio keuangan, kebutuhan modal, serta pendanaan perusahaan. Kekuatan Finansial (FS) perusahaan dinilai dari variabel kinerja keuangan yaitu: *Return on Investment* (ROI), likuiditas perusahaan yang diukur dengan *current ratio*, *Leverage* yang diukur dengan rasio hutang, dan Modal kerja. Dari kuisisioner yang telah dibagikan kepada PT Indosat Tbk, didapatkan hasil sebagai berikut :

Tabel 4.1 Hasil analisis deskriptif *Financial Strength*

Item	Nilai Jawaban Responden						Skor
	1	2	3	4	5	6	
FS ₁				2	12	1	5
FS ₂					10	5	5
FS ₃			4	5	6		5
FS ₄		1	3	2	7	2	5

Sumber: Lampiran 2 diolah

a) ROI (*Return on Investment*) PT Indosat Tbk.

Return on Investment atau ROI (FS₁) adalah laba atas investasi, berguna untuk mengevaluasi profitabilitas. Rasio ini dihitung dengan cara membagi laba bersih dengan harta total (Pearce dan Robinson, 1997:264). Skor ROI yang diperoleh PT Indosat Tbk adalah sebesar 5 (Tabel 4.1) yang artinya ROI PT Indosat Tbk cenderung tinggi.

Tabel 4.2 Trend ROI PT Indosat Tbk

Tahun	Y	Y'
2008	3,63%	2,41%
2009	2,72%	2,19%
2010	1,23%	1,5%
2011	1,6%	1,76%
2012	3,11%	2,99%
2013	-	5,17%

Sumber: Lampiran 3 diolah

b) Likuiditas PT Indosat Tbk

Likuiditas (FS₂) digunakan sebagai petunjuk kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajibannya dalam waktu pendek. Rasio ini dihitung dengan cara membagi harta lancar dengan hutang lancar Jauch dan Gleuck (1998:198). Skor likuiditas yang diperoleh PT Indosat Tbk cenderung seimbang yaitu sebesar 5 (Tabel 4.1).

Tabel 4.3 Trend Likuiditas PT Indosat Tbk

Tahun	Y	Y'
2008	90,79%	88,38%
2009	54,62%	60,37%
2010	51,55%	48,64%
2011	55,05%	53,13%
2012	72,4%	73,5%
2013	-	110,83%

Sumber: Lampiran 4 diolah

c) *Leverage* PT Indosat Tbk

Leverage atau rasio pengungkit (FS_3) menyatakan sumber modal perusahaan-modal pemilik atau kreditor luar. Rasio yang paling banyak digunakan adalah utang total (*total debt*) dibagi dengan harta total (*total assets*) (Pearce dan Robinson, 1997:261). Skor *Leverage* yang diperoleh PT Indosat Tbk cenderung seimbang, yaitu sebesar 5 (Tabel 4.1).

Tabel 4.4 Trend *Leverage* PT Indosat Tbk

Tahun	Y	Y'
2008	65,76%	65,88%
2009	66,77%	66,42%
2010	65,47%	65,76%
2011	63,93%	63,88%
2012	60,82%	60,8%
2013	-	56,5%

Sumber: Lampiran 5 diolah

d) Modal kerja PT Indosat Tbk

Modal kerja (FS_4) adalah selisih antara aset jangka pendek perusahaan dengan kewajibannya. Aset jangka pendek utama adalah: kas, piutang dagang, dan persediaan bahan mentah dan barang jadi. Serta kewajiban jangka pendek utama adalah: utang dagang, utang wesel, dan kewajiban akrual. Skor modal kerja yang diperoleh PT Indosat Tbk cenderung tinggi, yaitu sebesar 5 (Tabel 4.1).

Tabel 4.5 *Trend* Modal kerja PT Indosat Tbk (dalam jutaan rupiah)

Tahun	Y	Y'
2008	Rp (983,5)	Rp (2.618,52)
2009	Rp (5.931,60)	Rp (4.958,97)
2010	Rp (5.788)	Rp (6.361,24)
2011	Rp (5.372,8)	Rp (5.581,09)
2012	Rp(2.818,2)	Rp (2.618,52)
2013	-	Rp 2.526,47

Sumber: Lampiran 6 diolah

2) Keunggulan Kompetitif (*Competitive Advantage = CA*)

Keunggulan kompetitif adalah keunggulan yang dimiliki perusahaan dalam mengatasi persaingan. Keunggulan kompetitif diukur melalui: pangsa pasar, kualitas produk, Siklus hidup produk dan loyalitas pelanggan. Dari kuisioner yang telah dibagikan kepada PT Indosat Tbk, didapatkan hasil sebagai berikut :

Tabel 4.6 Hasil analisis deskriptif *Competitive Advantage (CA)*

Item	Nilai Jawaban Responden						Skor
	-1	-2	-3	-4	-5	-6	
CA ₁	6	4	3	2			-1
CA ₂	8	5	2				-1
CA ₃		1	3	8	3		-4
CA ₄			4	6	4	1	-4

Sumber: Lampiran 2 diolah

a) *Market Share* (pangsa pasar)

Market share juga dapat digunakan untuk mengetahui potensi penjualan perusahaan dengan perusahaan lainnya. Adapun rumusnya sebagai berikut Riyanto (dalam Tri, 2009:27):

$$\text{Market Share} = \frac{\text{Permintaan perusahaan}}{\text{Permintaan perusahaan sejenis}} \times 100\%$$

Market share (CA_1) untuk PT Indosat Tbk adalah besar dengan perolehan skor sebesar -1 (tabel 4.6).

Tabel 4.7 *market share* PT Indosat Tbk

Tahun	Y	Y'
2008	39,97%	43,44%
2009	29,18%	35,3%
2010	32,97%	30,92%
2011	33,71%	30,3%
2012	37,58%	33,44%
2013	-	40,34%

Sumber: Lampiran 7 diolah

b) Kualitas Produk

Kualitas produk (CA_2) dari PT Indosat Tbk adalah bagus atau superior, hal ini dibuktikan dengan perolehan skor sebesar -1 (tabel 4.6).

c) PLC (*Product Life Cyclus*)

Product Life Cyclus (CA_3) produk Indosat mendapat skor -4 (tabel 4.6) yang berarti produknya berada pada posisi akhir atau menuju ke arah dewasa (*mature*).

d) Loyalitas konsumen

Loyalitas konsumen (CA_4) PT Indosat Tbk termasuk rendah, hal ini dibuktikan dengan perolehan skor sebesar -4 (tabel 4.6).

b. Kekuatan Eksternal

1) Kekuatan Industri (*Industry Strength = IS*)

Kekuatan industri merupakan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan apabila dibandingkan dengan perusahaan pesaing dilihat dari: potensi pertumbuhan, kemudahan pendatang baru memasuki pasar, teknologi *know-how*, dan utilisasi sumber daya. Dari kuisisioner yang telah dibagikan kepada pesaing terdekat PT Indosat Tbk, yaitu PT Telkomsel Tbk dan PT XL Axiata Tbk, didapatkan hasil sebagai berikut :

Tabel 4.8 Hasil analisis deskriptif *Industry Strength* (IS)

Item	Nilai Jawaban Responden						Skor
	1	2	3	4	5	6	
IS ₁			5	8	5	2	4
IS ₂			3	6	7	4	5
IS ₃			3	8	5	4	4
IS ₄				4	10	6	5

Sumber: Lampiran 2 diolah

a) Potensi pertumbuhan

Rasio penjualan berfungsi untuk mengetahui pertumbuhan penjualan perusahaan, sehingga dapat diketahui presentase pertumbuhan penjualan tiap tahunnya.

Adapun rumus untuk menghitung rasio penjualan adalah (David, 2006:192) :

$$Sales\ Growth = \frac{Sales\ 1 - Sales\ 0}{Sales\ 0} \times 100\%$$

Keterangan:

$Sales_1$ = Penjualan tahun ke-n

$Sales_0$ = Penjualan tahun ke n-1

Potensi pertumbuhan (IS₁) produk dalam industri telekomunikasi cukup tinggi, hal ini dibuktikan dengan pencapaian skor sebesar 4 (Tabel 4.8).

Tabel 4.9 Potensi pertumbuhan PT Indosat Tbk (dalam persen)

Tahun	Y	Y'
2008	48,98	36,7
2009	-9,67	21,7
2010	34,27	13,7
2011	16,78	12,7
2012	13,15	18,7
2013	-	31,7

Sumber: Lampiran 8 diolah

Tabel 4.10 Potensi pertumbuhan PT Telkomsel Tbk (dalam Persen)

Tahun	Y	Y'
2008	36,35	35,55
2009	25,02	25,88
2010	15,15	17,41
2011	14,03	10,14
2012	2,52	4,07
2013	-	-0,8

Sumber: Lampiran 9 diolah

Tabel 4.11 Potensi pertumbuhan PT XL Axiata Tbk (dalam Persen)

Tahun	Y	Y'
2008	68,2	60,99
2009	20,83	37,79
2010	28,34	20,39
2011	14,89	8,79
2012	-1,32	2,99
2013	-	2,99

Sumber: Lampiran 10 diolah

b) Kemudahan masuk ke pasar.

Kemudahan masuk pasar atau (IS₂) bagi pendatang baru untuk memasuki industri telekomunikasi cenderung susah, hal ini dibuktikan dari perolehan skor sebesar 5 (Tabel 4.8).

c) Teknologi *Know-How* teknologi

Teknologi *Know-How* (IS₃) disebut keterampilan/penguasaan teknologi yang diperlukan dalam industri telekomunikasi mendapat skor sebesar 4 (Tabel 4.8) yang artinya Keterampilan/penguasaan teknologi yang diperlukan cukup kompleks.

d) Utilisasi sumber daya

Utilisasi sumber daya (IS₄) dalam industri telekomunikasi memperoleh skor sebesar 5 (Tabel 4.8) yang artinya pemanfaatan sumber dayanya cenderung efisien.

2) Stabilitas Lingkungan (*Environmental Stability* = ES)

Stabilitas lingkungan merupakan kemampuan perusahaan dalam mengatasi perubahan-perubahan lingkungan yang dapat mempengaruhi kelangsungan hidup dari suatu perusahaan. Stabilitas lingkungan perusahaan diukur dengan perubahan teknologi, persaingan harga hambatan masuk pasar dan tekanan persaingan. Dari kuisisioner yang telah dibagikan kepada pesaing terdekat PT Indosat Tbk yaitu PT Telkomsel Tbk dan PT XL Axiata Tbk, didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.12 Hasil analisis deskriptif *Environmental Stability* (ES)

Item	Nilai Jawaban Responden						Skor
	-1	-2	-3	-4	-5	-6	
ES ₁	3	13	3	1			-2
ES ₂	16	4					-1
ES ₃	3	9	7	1			-2
ES ₄	7	8	5				-2

Sumber : Lampiran 2 diolah

a) Perubahan teknologi

Perubahan teknologi (ES₁) dalam industri telekomunikasi mendapat skor sebesar -2 (Tabel 4.12) yang artinya perubahannya cenderung banyak.

b) Persaingan harga

Persaingan harga (ES₂) dengan pesaing dalam industri telekomunikasi tinggi hal ini dibuktikan dengan perolehan skor sebesar -1 (Tabel 4.12).

c) Hambatan masuk pasar

Hambatan pendatang baru (ES_3) untuk memasuki industri telekomunikasi di Indonesia mendapat skor sebesar -2 (Tabel 4.12) yang artinya hambatannya cenderung banyak.

d) Tekanan persaingan

Tekanan persaingan (ES_4) yang terjadi dalam industri telekomunikasi termasuk tinggi, hal ini dibuktikan dengan perolehan skor sebesar -2 (Tabel 4.12)

4.2.3 Hasil Analisis Matriks SPACE

Matrix SPACE terdiri dari kerangka kerja empat kuadran yang terdiri dari strategi agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif, dimana keempat kuadran ini mengindikasikan strategi mana yang paling cocok dengan organisasi tertentu. Sumbu matrix SPACE menggambarkan dua dimensi internal dan dua dimensi eksternal.

Dua dimensi internal meliputi kekuatan (*financial strength* =FS) dan keunggulan kompetitif (*competitive advantage* = CA). Sedangkan dua dimensi eksternal meliputi stabilitas lingkungan (*environmental stability* =ES) dan kekuatan industri (*industrial strength* =IS) (David, 2005:292). Hasil perhitungan variabel matriks SPACE PT Indosat Tbk ditampilkan pada tabel 4.13.

Tabel 4.13 Matriks SPACE PT Indosat Tbk.

Posisi Strategik	Nilai Skor						Modus
	1	2	3	4	5	6	
	Internal						
Kekuatan Finansial (FS)							5
a. ROI					5		
b. Likuiditas					5		
c. <i>Leverage</i>					5		
d. Modal kerja					5		
	Eksternal						
Kekuatan Industri (IS)							4 atau 5
a. Potensi pertumbuhan				4			
b. Kemudahan masuk pasar					5		
c. Teknologi <i>know-how</i>				4			
d. Utilisasi sumberdaya					5		
	Eksternal						
Kekuatan Lingkungan (ES)							-2
a. Perubahan teknologi		-2					
b. Persaingan harga	-1						
c. Hambatan masuk pasar		-2					
d. Tekanan persaingan		-2					
	Internal						
Keunggulan Kompetitif (CA)							-1 atau -4
a. Pangsa pasar	-1						
b. Kualitas produk	-1						
c. Siklus daur hidup produk			-4				
d. Loyalitas pelanggan			-4				
<p>Total skor sumbu y: $(FS+ES) = 5 + (-2) = 3$</p> <p><u>Variasi Total skor sumbu x</u></p> <p>a.Total skor sumbu x: $(IS+CA) = 4 + (-1) = 3$</p> <p>b.Total skor sumbu x: $(IS+CA) = 4 + (-4) = 0$</p> <p>c.Total skor sumbu x: $(IS+CA) = 5 + (-1) = 4$</p> <p>d.Total skor sumbu x: $(IS+CA) = 5 + (-4) = 1$</p>							

a) Faktor-faktor yang menentukan kekuatan finansial (*Financial Strength* =FS)

Posisi keuangan yang cukup sehat tercermin dengan skor 5. Faktor penting dalam dimensi ini adalah: ROI yang cukup tinggi yang menunjukkan profitabilitas PT Indosat Tbk yang meningkat dari tahun-tahun sebelumnya; Likuiditas yang seimbang sehingga sangat mudah bagi PT Indosat Tbk untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya yang telah jatuh tempo, *leverage* yang komposisinya cukup seimbang antara modal perusahaan dengan modal dari luar (kreditor); dan modal kerja yang cenderung seimbang, sebagai indikasi bahwa asset jangka pendek PT Indosat Tbk lebih besar daripada kewajiban jangka pendeknya, sehingga perusahaan lebih banyak menggunakan modal kerja dari pendanaan sumber internal.

b) Faktor-faktor yang menentukan keunggulan kompetitif (*Competitive Advantage* =CA)

Skor yang diperoleh untuk dimensi ini adalah -1 atau -4 yang artinya perusahaan memiliki keunggulan kompetitif yang cukup kuat dalam segmen industri. Faktor pembeda berkontribusi terhadap daya saing meliputi: pangsa pasar yang cukup besar karena harus bersaing ketat dengan PT Telkomsel Tbk dan PT XL Axiata dalam berebut hati pelanggan, yang notabene mendominasi pasar telekomunikasi Indonesia; kualitas produk yang relatif tinggi yang komprehensif dalam layanan *mobile voice* dan data, termasuk layanan *wireless broadband* yang melayani konsumen dalam segala lini, baik dari kalangan anak muda sampai tingkat korporasi; PLC (*Product Life Cycle*) yang mulai memasuki siklus kedewasaan (*mature*), namun selalu diimbangi inovasi terhadap produknya oleh PT Indosat Tbk dengan mengadakan program baru, agar produknya terkesan selalu baru di benak konsumen; dan loyalitas konsumen yang tergolong masih rendah, terbuktinya dengan *churn rate* (perpindahan pelanggan) yang masih tinggi namun masih dapat diupayakan loyalitasnya meningkat dengan adanya program-program baru yang dibuat PT Indosat Tbk, seperti program “senyum Setia

Indosat” yang memberikan keuntungan bagi pelanggan indosat yang loyal (www.Indosat.com).

c) Faktor-faktor yang menentukan stabilitas lingkungan (*Environmental Stability* =ES)

Skor yang diperoleh untuk dimensi ini adalah -2, industri dimana organisasi beroperasi relatif stabil. Faktor-faktor kritis yang mendominasi dimensi ini dalam industri telekomunikasi adalah: perubahan teknologi yang relatif cepat dimana saat ini *trend* telah berubah *dari voice centris* menjadi *data centris* sehingga layanan data menjadi produk unggulan (<http://www.neraca.co.id>); persaingan harga yang sangat ketat sebagai akibat dari kemunculan operator-operator baru, bahkan operator terkadang hanya mengambil margin keuntungan yang kecil saja agar investasi dan usahanya tetap berjalan (<http://indotelcommunity.com>); hambatan memasuki industri yang cukup susah, karena industri telekomunikasi adalah industri yang padat modal, padat teknologi dan padat karya(<http://indotelcommunity.com>), dimana tidak sedikit investasi yang dikeluarkan untuk melakukan modernisasi jaringan *broadband* (Internet berkecepatan tinggi) yang saat ini menjadi tuntutan konsumen, dan tekanan persaingan yang tinggi dimana pada saat ini menjual dengan harga murah bukanlah jaminan untuk merebut hati konsumen, namun operator dituntut untuk kreatif dalam menciptakan aplikasi agar mereka tidak hanya sebagai penyedia *dump pipe* (pipa kosong) saja, akibat dari banyaknya kemunculan aplikasi OTT (*Over The Top*) yaitu aplikasi yang dilewatkan melalui infrastruktur/jaringan telekomunikasi seperti: Facebook, Twitter, Skype, Youtube, Google dan lain sebagainya (<http://indotelcommunity.com>).

d) Faktor-faktor yang menentukan kekuatan industri (*Industry Strength*= IS)

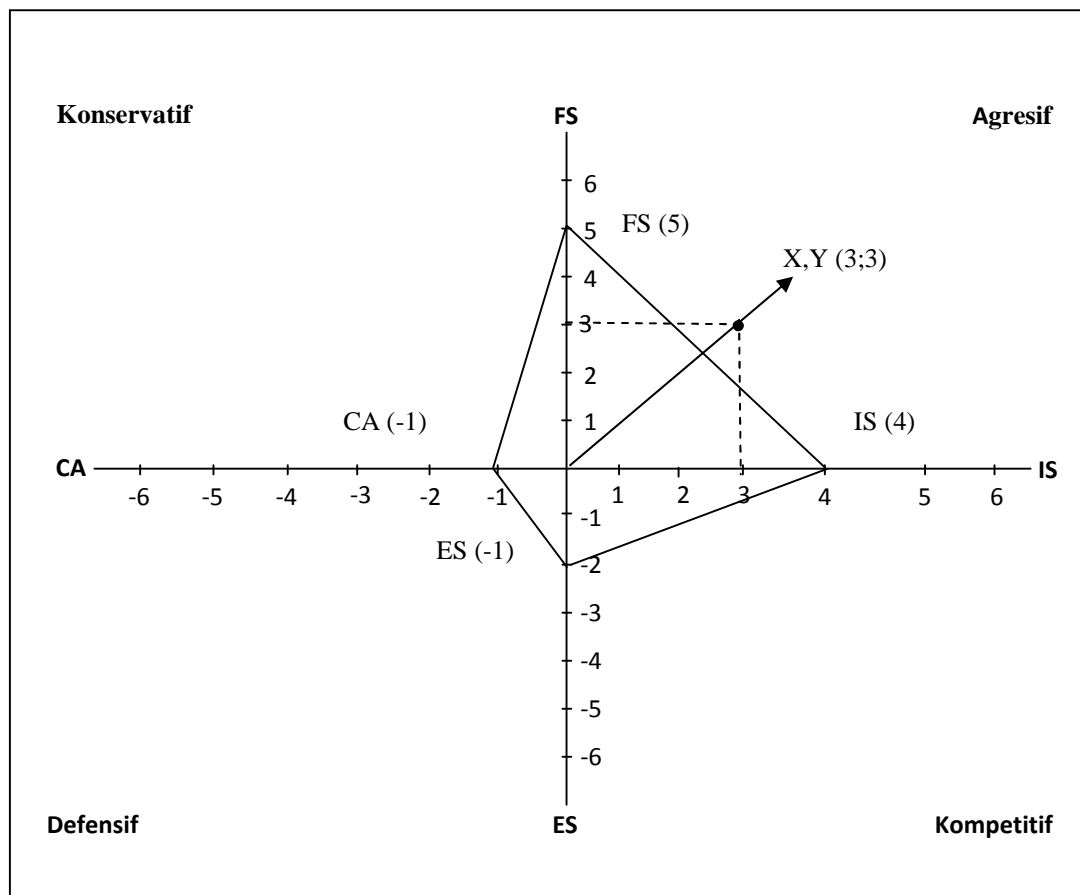
Skor yang diperoleh untuk dimensi IS adalah 4 atau 5 yang menunjukkan bahwa industri telekomunikasi merupakan industri yang stabil. Faktor yang berkontribusi terhadap situasi ini, yaitu: potensi penjualan produk yang masih cukup tinggi, karena saat ini penetrasi internet di Indonesia baru mencapai 22%, sedangkan penetrasi smartphone masih sangat kecil yaitu 15%

(www.indosat.com), walaupun jumlah pengguna selular di Indonesia sudah melebihi jumlah penduduk Indonesia, dimana penetrasinya sudah mencapai 110% (<http://indotelcommunity.com>); Kemudahan masuk pasar yang cenderung susah bagi pendatang baru untuk memasuki industri telekomunikasi yang padat modal, padat karya dan padat teknologi, membuat investor harus bersabar selama bertahun-tahun untuk menikmati hasilnya, sehingga jarang ada swasta lokal yang mampu bertahan dalam mengurus industri telekomunikasi yang menyebabkan industri telekomunikasi Indonesia dikuasai oleh asing (<http://indotelcommunity.com>); Teknologi *know-how* atau penguasaan teknologi yang cukup kompleks karena teknologi setiap saat selalu berkembang, pengembangan produk dan layanan baru membutuhkan biaya yang tinggi dan dapat mengakibatkan lahirnya pesaing baru di pasar, layanan atau standar baru di masa mendatang memerlukan perubahan yang besar terhadap model bisnis perusahaan. Sehingga menuntut operator selular untuk tanggap terhadap perubahan itu; pemakaian sumber daya yang efisien karena dibutuhkan modal yang tinggi namun diharapkan semua investasi itu akan membuahkan hasil, hal ini tentunya membutuhkan koordinasi yang cukup baik antara sumber daya manusia, sumber daya modal dan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan, karena satu jenis sumber daya saja tidak dapat menghasilkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan, hanya melalui kombinasi dan integrasi sekelompok sumber daya dapat mencapai keunggulan bersaing (Hitt *et al*, 1997:18).

4.2.4 Pemetaan Matriks SPACE

Setelah keempat dimensi diketahui nilainya, maka dapat digambarkan pemetaan matriks SPACE untuk diketahui alternatif posisi strategi perusahaan yang tepat, berikut ini adalah beberapa versi pemetaan matriks SPACE PT Indosat Tbk:

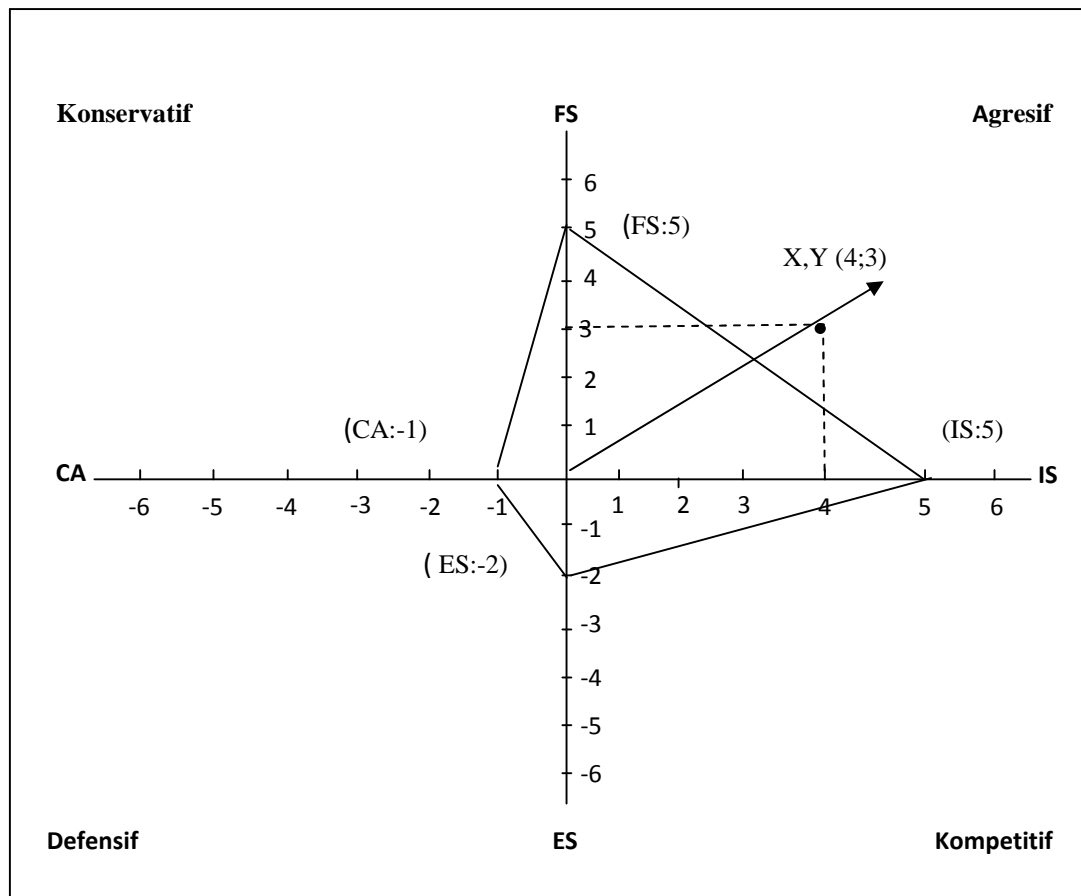
a) Pemetaan Matriks SPACE Versi Pertama



Gambar 4.2 SPACE Matriks Versi Pertama

Berdasarkan hasil analisis dari kuadran matriks SPACE versi pertama pada gambar 4.2, menunjukkan bahwa posisi perusahaan PT Indosat Tbk berada pada kuadran agresif dengan skor sumbu x (3) dan sumbu y (3).

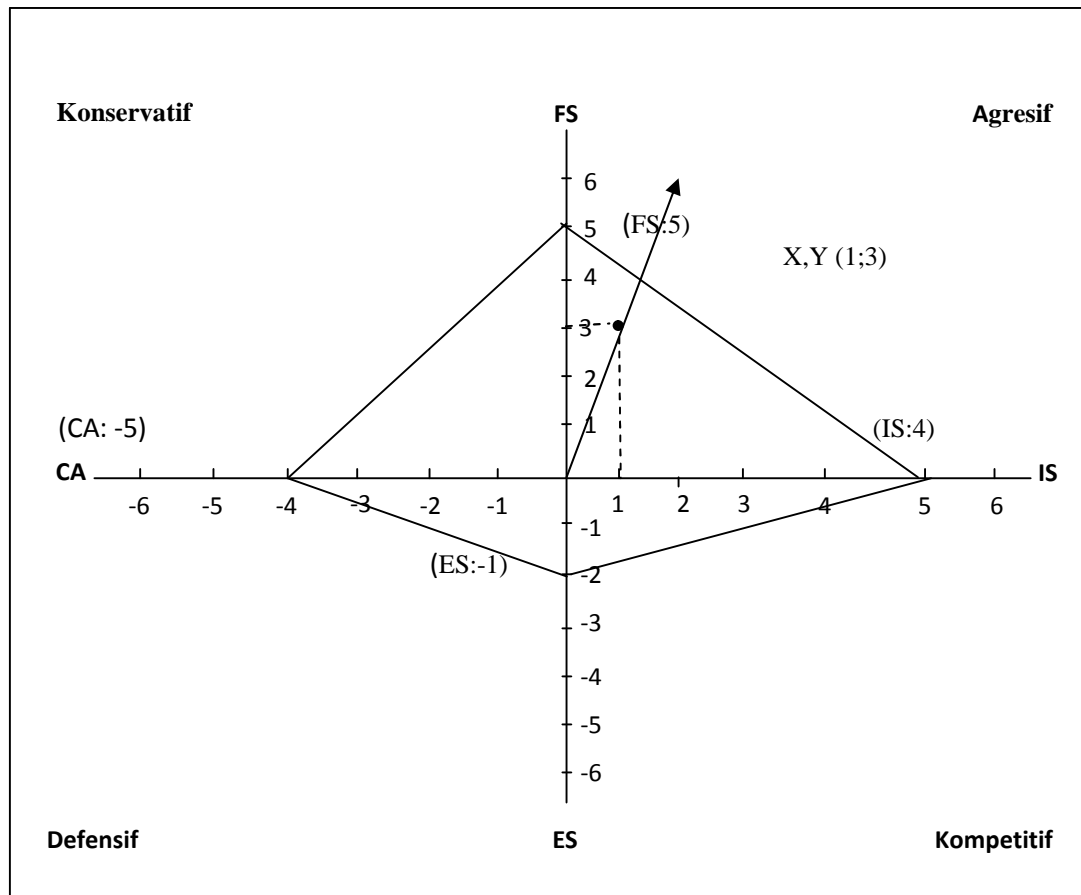
b) Pemetaan Matriks SPACE Versi Kedua



Gambar 4.3 SPACE Matriks Versi Kedua

Berdasarkan hasil analisis dari kuadran matriks SPACE versi kedua pada gambar 4.3 , menunjukkan bahwa posisi perusahaan PT Indosat Tbk berada pada kuadran agresif dengan skor sumbu x (4) dan sumbu y (3).

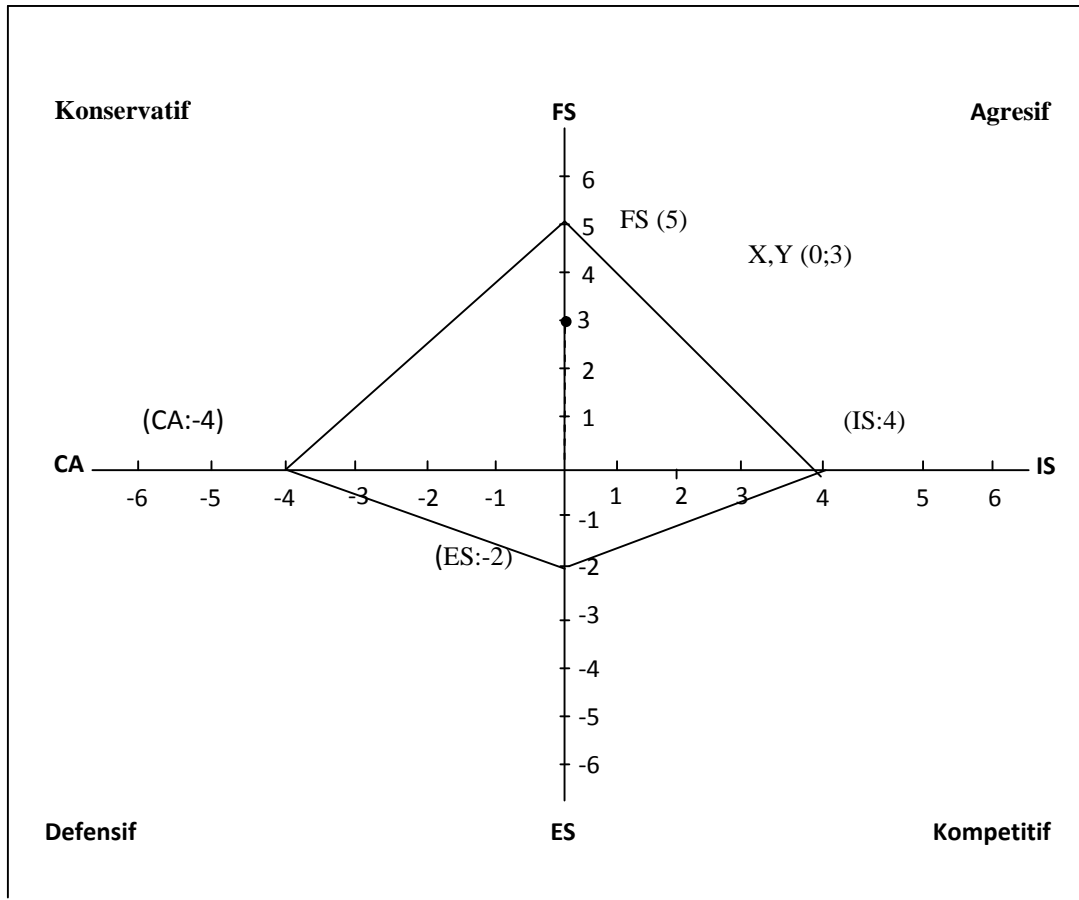
c) Pemetaan Matriks SPACE Versi Ketiga



Gambar 4.4 SPACE Matriks Versi Ketiga

Berdasarkan hasil analisis dari kuadran matriks SPACE versi ketiga pada gambar 4.4 , menunjukkan bahwa posisi perusahaan PT Indosat Tbk berada pada kuadran agresif dengan skor sumbu x (1) dan sumbu y (3).

d) Pemetaan Matriks SPACE Versi Keempat



Gambar 4.5 SPACE Matriks Versi Keempat

Berdasarkan hasil analisis dari kuadran matriks SPACE versi keempat pada gambar 4.5 , menunjukkan bahwa posisi perusahaan PT Indosat Tbk berada pada kuadran agresif atau konservatif dengan skor sumbu x (0) dan sumbu y (3).

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil keempat plot Matriks SPACE maka PT Indosat Tbk diatas, menyatakan bahwa hasil ketiga plot berada pada kuadran agresif dan satu plot berada pada posisi kuadran agresif atau konservatif. Sehingga jika diambil modulusnya, maka posisi PT Indosat Tbk berada pada posisi kuadran kanan atas yaitu strategi agresif, dimana perusahaan berada pada posisi terbaik untuk menggunakan kekuatan internalnya, yang berguna untuk: memanfaatkan peluang

ekstrenal, mengatasi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Dengan demikian, penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, integrasi ke belakang, integrasi ke depan, integrasi horizontal, diversifikasi konglomerat, diversifikasi konsentrik, diversifikasi horizontal, *retrenchment*, divestasi atau strategi kombinasi semuanya bisa digunakan, tergantung pada kondisi spesifik yang dihadapi perusahaan (David, 2006:294).

Melihat kondisi perusahaan PT Indosat Tbk, maka strategi agresif yang cocok untuk dilakukan adalah strategi kombinasi yaitu strategi penetrasi pasar, strategi pengembangan produk dan strategi *retrenchment* (David, 2006:232)

Strategi penetrasi pasar (*market penetration*) adalah strategi yang berusaha meningkatkan pangsa pasar untuk produk/jasa saat ini melalui upaya pemasaran yang lebih besar (David, 2006:233). Strategi ini layak dilakukan PT Indosat Tbk, karena telah kita ketahui bahwa pangsa pasar PT Indosat Tbk di tahun 2013 diprediksi masih mencapai 40,34% (Tabel 4.7) jika dibandingkan dengan pesaing terdekatnya yaitu PT Telkomsel Tbk sebesar dan XL Axiata. Hal ini masih memungkinkan untuk ditambah lagi, karena saat ini PT Indosat Tbk telah mengalokasikan belanja modal sekitar US\$ 800 Juta atau 8 Triliun Rupiah yang sebagian besar untuk ekspansi dan modernisasi jaringan (www.indonesiafinancetoday.com), guna untuk memenuhi kebutuhan konsumen yang mengarah pada *trend* layanan data. Adapun strategi pemasaran yang dilakukan untuk menjalankan strategi penetrasi pasar yaitu (David: 2006:233) :

- a. meningkatkan tenaga penjual,
- b. meningkatkan jumlah belanja iklan,
- c. menawarkan promosi penjualan yang ekstensif
- d. meningkatkan usaha publisitas

Strategi pengembangan produk adalah strategi yang mencari peningkatan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa saat ini (David, 2006:235). Strategi ini dilakukan oleh PT Indosat dengan meluncurkan program-program baru, seperti: meluncurkan kembali produk yang mulai ditinggalkan konsumen, yaitu Mentari menjadi *new mentari* pada bulan desember 2012, yang ditujukan kepada pengguna *smartphone*; meluncurkan kampanye

untuk produk IM3 yaitu: “ IM3 Anti Galau & IM3 Sekalee” ; meluncurkan Indosat Super 3G+ dengan kecepatan internet sampai 7,2 Mbps, Super WiFi *hotspot* yang memudahkan pelanggan melakukan koneksi dengan jaringan indosat melalui smartphone *tanpa* harus *log on* (www.indosat.com).

Strategi *retrenchment* terjadi ketika suatu organisasi mengelompokkan ulang melalui pengurangan aset dan biaya untuk membalikkan penjualan dan laba yang menurun. Strategi ini melibatkan penjualan tanah dan gedung untuk meningkatkan kas, memotong lini produk, menutup bisnis yang labanya sangat tipis, menutup pabrik yang tua dan kuno, mengotomatisasi proses, mengurangi jumlah karyawan, dan menetapkan sistem kontrol pengeluaran (David, 2006:241). Hal ini dilakukan PT Indosat Tbk dengan cara menjual 2.500 menara kepada PT Tower Bersama *Infrastructure* Tbk, selain itu dilakukan juga penghapusan produk-produk sekunder, yaitu Indosat Mobile, Indosat Internet dan IM2 *Broom* untuk berfokus pada Mentari dan IM3 (www.Indosat.com).

Berdasarkan kombinasi strategi diatas, maka strategi yang dapat dijalankan oleh PT Indosat Tbk dari sudut pandang *marketing mix* adalah:

a. Strategi Produk

Strategi penentuan produk yang bisa dilaksanakan PT Indosat Tbk, meliputi:

- 1) Melakukan *repositioning* produk, untuk produk yang telah memasuki tahap dewasa, dengan konsep atau program yang baru agar konsumen merasa produk tersebut baru.
- 2) Mengeliminasi produk yang tidak laku di pasar, untuk mencapai skala efisiensi produksi.
- 3) Mengembangkan produk yang sesuai dengan *trend* pasar saat ini.

b. Strategi Harga

Strategi penetapan harga yang bisa dilaksanakan PT Indosat Tbk, meliputi:

- 1) Melaksanakan strategi *bundling price*, yaitu paket penjualan produk Indosat yang digabung dengan produk lainnya, biasanya dengan telepon selular (*handphone*) atau tablet.
- 2) Memberikan harga promosi pada event tertentu, seperti saat *moment* lebaran, natal dan tahun baru.

- 3) Memberikan diskon fungsional kepada para anggota saluran perdagangan yang telah menjual, menyimpan dan melakukan pencatatan kepada produk indosat.
- 4) Memberikan harga diskriminasi segmen pelanggan, seperti: pemberlakuan harga yang berbeda individu dan korporasi.
- 5) Memberikan harga diskriminasi waktu, yaitu dengan memberlakukan tarif yang berbeda pada waktu-waktu tertentu, biasanya tarif diberlakukan mahal pada saat jam-jam sibuk.

c. Startegi Promosi

Strategi pelaksanaan promosi yang bisa dilaksanakan PT Indosat Tbk, meliputi:

- 1) Meningkatkan periklanan, baik melalui media cetak (surat kabar, majalah), media elektronik (televisi, radio, *social media*), media luar ruang (*billboard*, *baleho* dan poster) dan media lini bawah (pameran, *merchandising schemes*, kalender).
- 2) Meningkatkan promosi penjualan, yang dapat dilakukan dengan, melaksanakan pameran dagang, pemberian kupon, pemberian hadiah dan lain sebagainya.
- 3) Meningkatkan *Public Relation*, yang dapat dilakukan dengan melaksanakan program CSR (*corporate social responsibility*) seperti: kegiatan amal, bakti sosial, dan lain sebagainya.
- 4) Meningkatkan usaha publisitas perusahaan, seperti: laporan tahunan PT Indosat Tbk, brosur, artikel dan majalah tentang PT Indosat Tbk.
- 5) Memberikan kompensasi bagi tenaga penjual baik kompensasi finansial maupun non finansial, agar mampu meningkatkan penjualannya.

d. Strategi Distribusi

Strategi kegiatan distribusi yang bisa dilaksanakan PT Indosat Tbk, meliputi:

- 1) Melaksanakan sistem saluran pemasaran vertikal (*vertical marketing system*) yang dikelola secara profesional dan terpusat yang dimaksudkan untuk mencapai penghematan dalam operasi dan hasil pasar secara maksimum (Lingga, 2002:146), yaitu dengan melaksanakan pemasaran langsung dan

bekerjasama dengan agen penjualan Indosat, untuk mengelola jaringan pusat penjualan dan layanan pelanggan terpadu di seluruh Indonesia.

- 2) Melaksanakan cakupan distribusi intensif yaitu berusaha menyediakan produknya di semua retail outlet yang mungkin memasarkannya (Fandy, 2001:209), mulai dari outlet tradisional, outlet modern seperti Indomaret, Alfamart, Carrefour, dsb, dan perbankan melalui ATM.

4.3.2 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah pada pengisian kuesionernya, baik untuk kuesioner pihak internal dan eksternal, yaitu tidak semua karyawan berwenang mengisi kuesioner karena yang berhak menentukan strategi adalah pihak manajer.

Selain itu pada indikator FS (*Financial Strength*) yang diambil dari data laporan keuangan lima tahun terakhir PT Indosat Tbk yaitu mulai tahun 2008-2012, pada tahun 2012 laporan keuangan yang dipublikasikan PT Indosat Tbk, saat penelitian ini dimulai pada bulan Maret 2013 hanya sampai pada kuartal III yaitu bulan september 2012.

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*) matriks yang telah dilakukan dalam penelitian pada PT Indosat Tbk, dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Posisi *Financial Strength* PT Indosat Tbk berada pada posisi keuangan yang sehat, tercermin pada ROI yang cukup tinggi, Profitabilitas yang meningkat setiap tahunnya, serta likuiditas dan *leverage* yang seimbang.
- b. Posisi *Competitive Advantage* PT Indosat Tbk berada pada posisi yang cukup kuat, dapat dilihat dari pangsa pasar yang cukup besar, kualitas produk yang relatif tinggi, namun *product life cyclus* (PLC) yang mulai memasuki tahap *mature*, serta loyalitas konsumen yang masih rendah.
- c. *Environmental stability* industri telekomunikasi di relatif stabil, hal ini tercermin pada perubahan teknologi yang cepat, persaingan harga yang ketat, hambatan memasuki industri yang susah dan tekanan persaingan yang tinggi.
- d. *Industry strength* industri telekomunikasi di indonesia cukup stabil, dapat dilihat dari potensi pertumbuhan yang cukup tinggi, kemudahan memasuki pasar yang cenderung susah, teknologi *know-how* yang cukup kompleks, dan pemakain sumber daya yang efisien.
- e. Strategi pemasaran yang tepat bagi PT Indosat Tbk yang berada pada kuadran agresif adalah strategi kombinasi, yaitu: strategi penetrasi pasar, pengembangan produk dan *retrenchment*. Sehingga strategi pemasaran yang tepat bagi PT Indosat Tbk, adalah sebagai berikut:

1) Strategi Produk

Strategi penentuan produk yang bisa dilaksanakan PT Indosat Tbk, meliputi:

- a) Melakukan repositioning produk, untuk produk yang telah memasuki tahap dewasa.
- b) Mengeliminasi produk yang tidak laku di pasar, untuk mencapai skala efisiensi produksi.
- c) Mengembangkan produk yang sesuai dengan *trend* pasar saat ini.

2) Strategi Harga

Strategi penetapan harga yang bisa dilaksanakan PT Indosat Tbk, meliputi:

- a) Melaksanakan strategi bundling price.
- b) Memberikan harga promosi pada event tertentu, seperti saat *moment* lebaran, natal dan tahun baru.
- c) Memberikan diskon fungsional kepada para anggota saluran perdagangan.
- d) Memberikan harga diskriminasi segmen pelanggan.
- e) Memberikan harga diskriminasi waktu

3) Strategi Promosi

Strategi pelaksanaan promosi yang bisa dilaksanakan PT Indosat Tbk, meliputi:

- a) Meningkatkan periklanan, baik melalui media cetak , elektronik , luar ruang dan media lini bawah
- b) Meningkatkan promosi penjualan
- c) Meningkatkan *Public Relation*
- d) Meningkatkan usaha publisitas perusahaan
- e) Memberikan kompensasi bagi tenaga penjual.

4) Strategi Distribusi

Strategi kegiatan distribusi yang bisa dilaksanakan PT Indosat Tbk, meliputi:

- a) Melaksanakan sistem saluran pemasaran vertikal (*vertical marketing system*)
- b) Melaksanakan cakupan distribusi intensif.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas maka dapat diberikan saran untuk PT Indosat Tbk adalah sebagai berikut:

- a. PT Indosat Tbk harus mempertahankan strateginya agar berada pada posisi agresif, dimana kekuatan finansial (*Financial strength*) dan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) perusahaan yang mendominasi.
- b. Strategi kombinasi yang dilaksanakan PT Indosat Tbk, seperti: strategi penetrasi pasar, pengembangan produk dan *retrenchment* dapat ditambah menjadi strategi integrasi, sesuai dengan perkembangan yang dialami PT Indosat Tbk.

Daftar Pustaka

- Anggasari, Tri Wendah. 2009. *Analisis Strategic Position Action and Evaluation (SPACE) Matrix sebagai Dasar Pemilihan Startegi Pada PT Gudang Garam. Tbk.* Tidak dipublikasikan. Skripsi. Jember. Universitas Jember.
- Ardianto, Reza. 2008. *Analisis Strategic Position Action and Evaluation (SPACE) Matrix dan prediksi pangsa pasar sebagai Dasar Pemilihan Strategi Pemasaran Pada PT Bintang Mulya Jember.* Tidak dipublikasikan. Skripsi. Jember. Universitas Jember.
- Bambang, hariadi. 2005. *Strategi Manajemen:Strategi memenangkan bisnis.*Malang: Banyumedia Publishing.
- Brealey.A. Richard, Myers. C. Stewart. Marcus, J, Alan. 2007. *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan Perusahaan.* Jilid I. Jakarta: Erlangga
- Charles w.lamb, joseph F. Hair, carl mcDaniel. 2001. *pemasaran.* Jakarta: Salemba Empat.
- David, R Fred. 2005. *Strategic Management.* Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat
- Griffin, Jill. 2005, *Customer Loyalty :Menumbuhkan dan Mempertahankan Kesetiaan Pelanggan.* Jakarta: Erlangga.
- Hitt, A. Michael, Duane, R. Ireland, Robert, E. Hosskisson. 1997. *Manajemen Strategik.* Jakarata: Salemba Empat.
- Hunger, J dan Wheelen, Thomas. 2012. *Manajemen Strategis.*Yogyakarta:Andi.
- Jauch, R. Lawrence dan Glueck, F. William. 1998. *Manajemen strategis dan Kebijakan Perusahaan.* Jakarta: Erlangga.
- Kotler, Philip dan Armstrong, Gary. 2008. *Prinsip-prinsip pemasaran.* Jakarta: Erlangga.
- Lestari, Dewi. 2011. *Penentuan Strategi Pemasaran Menggunakan Analisis Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) matriks Pada HM. Sampoerna.* Tidak dipublikasikan. Skripsi. Jember. Universitas Jember.
- Lingga, Purnama. 2002. *Strategic Marketing Plan.* Erlangga:Jakarta
- Lupiyoadi Rambat dan Hamdani A. 2006. *Manajemen Pemasaran Jasa.* Edisi 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Mohamad, Dimiyati. 2010. *Strategi Pemasaran.* Jember: Fakultas Ekonomi-Universitas Jember.

Pearce dan Robinson. 1997. *Manajemen Stratejik*. Jilid I. Jakarta: Binarupa Aksara.

Purnomo, Setiawan dan Zulkieflimansyah. 1999. *Manajemen Strategi*. Jakarta :FEUI.

Supriyono, A. 1998. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis*. Yogyakarta:BPFE.

Suwarsono, Muh.2000. *Manajemen Strategik Konsep dan Kasus*. Yogyakarta: UPDP.

Swastha, Basu. 2003. *Manajemen Pemasaran Modern*. Edisi Kedua. Yogyakarta: Liberty.

Sumadi, Suryabrata. 2011. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada

Tjiptono, Fandy dan Diana.2000. *Prinsip Dinamika Pemasaran*. Yogyakarta: J and J Learning.

Universitas Jember. 2012. *Pedoman Penulisan Proposal dan Skripsi*.Jember: Badan Peberbit Universitas Jember.

Zaenal, Mustafa. 1998. *Pengantar Statistik Deskriptif*. Yogyakarta: EKONOSIA Fakultas Ekonomi UI.

<http://bisnis.com/articles/review-telekomunikasi-sekilas-mengenai-operator-di-indonesia> (25 November 2012 pukul 19.00)

<http://ibpa.co.id/News/ArsipBerita/Tab/126/Indosat-siapkan-obligasi-dolar-XL-incar-posisi-kedua-operator--terbesar.aspx> (25 November 2012 pukul 19.00)

http://mobile.indosat.com/whats_new/view/id/Mjc1Ng (05Desember 2012 pukul 05.30)

<http://id.wikipedia.org/wiki/Indosat> (05 Desember 2012 pukul 05.30)

<http://koran-jakarta.com/index.php/detail/view01/79454> (08 Januari 2012 Pukul 19.00)

<http://indonesiafinancetoday.com/read/38314/Tiga-Operator-Besar-Dominasi-Bisnis-Layanan-Data> (08 Januari 2012 Pukul 19.00)

<http://indonesiafinancetoday.com/read/38162/Masih-Mampu-Bertumbuh-Berkat-Layanan-Data> (08 Januari 2012 Pukul 19.00)

<http://.indonesiainancetoday.com/read/36973/Indosat-Tingkat-Fokus-di-Bisnis-Internet-Segmen-Ritel> (08 Januari 2012 Pukul 19.00)

<http://Bayu96.ekonomos.wordpress.com> (15 februari pukul 09.00)

<http://www.telkomsel.com/about/investor-relations/25-Annual-Report.html> (15 maret 2013 pukul 20.00)

<http://www.xl.co.id/corporate/id/investor/informasi/info-memo> (15 maret 2013 pukul 20.00)

<http://indotelcommunity.com/tantangan-berat-industri-seluler-di-indonesia.html> (10 April 2013)

<http://www.neraca.co.id/harian/article/15550/Kebutuhan.Layanan.Data.Meningkat> (10 April 2013)

Lampiran 1

Kuesioner



KUESIONER PENELITIAN PENENTUAN STRATEGI PEMASARAN MENGGUNAKAN *STRATEGIC POSITION AND ACTION EVALUATION* (SPACE) MATRIX PADA PT INDOSAT, Tbk.

Kepada Yth.
PT Indosat Tbk

Dengan Hormat,

Kuesioner ini dimaksudkan untuk penyusunan bahan skripsi sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar kesarjanaan studi program SI Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember, sehubungan dengan penelitian saya yang berjudul:

“Penentuan Strategi Pemasaran Menggunakan *Strategic Position and Action Evaluation* (SPACE) Matrix pada PT Indosat Tbk”.

Dengan kerendahan hati, saya meminta waktu dan kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini apa adanya. Kesungguhan dalam memberikan jawaban akan sangat bermanfaat dan membantu keberhasilan penelitian ini. Atas bantuan dan informasinya saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Miftahul Jannah K.

NIM. 090810201152

Identitas Responden

Nama :

Jabatan :

Masa kerja :

Petunjuk Pengisian

Lingkarilah jawaban dari pertanyaan dibawah ini, dengan cara memilih angka yang sudah ada kategorinya masing-masing. Pilihlah angka yang dapat mewakili perusahaan Bapak/Ibu.

*keterangan:

- a. Untuk soal 1: skor dimulai dari angka +1 s/d +6, yang artinya untuk +1 adalah terburuk , sedangkan +6 adalah terbaik.
- b. Untuk soal 2: skor dimulai dari angka -1 s/d -6, yang artinya untuk -1 adalah terbaik , sedangkan -6 adalah terburuk.

a. Pihak Internal

1. Financial Strength (FS)

No	Pertanyaan	Skor
1	Menurut Bapak/Ibu bagaimana perbandingan laba bersih dan harta total (ROI) PT Indosat Tbk?	Rendah +1 +2 +3 +4 +5 +6 Tinggi
2	Menurut Bapak/Ibu bagaimana kemampuan PT indosat Tbk dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya?	Tidak seimbang +1 +2 +3 +4 +5 +6 Seimbang
3	Menurut Bapak/Ibu bagaimana perbandingan utang total dan harta total PT Indosat Tbk?	Tidak seimbang +1 +2 +3 +4 +5 +6 Seimbang
4	Menurut Bapak/Ibu bagaimana selisih asset jangka pendek dibandingkan dengan kewajiban jangka pendek PT indosat Tbk ?	Tinggi +1 +2 +3 +4 +5 +6 Rendah

(asset jangka pendek :Kas, Piutang dan lain-lain)	
(kewajiban jangka pendek: Utang dagang, upah pegawai, pajak yang harus dibayar dan lain-lain)	

2. *Competitive Advantage (CA)*

No	Pertanyaan	Skor					
1	Menurut Bapak/Ibu bagaimana pangsa pasar PT Indosat Tbk dibandingkan dengan industri telekomunikasi lainnya?	Besar					Kecil
		-1	-2	-3	-4	-5	-6
2	Menurut Bapak/Ibu bagaimana kualitas (Im3, Mentari) dari sudut pandang konsumen?	Superior					Inferior
		-1	-2	-3	-4	-5	-6
3	Menurut Bapak/Ibu pada tahap manakah siklus hidup produk anda saat ini?	Awal					Akhir
		-1	-2	-3	-4	-5	-6
4	Menurut Bapak/Ibu bagaimana loyalitas konsumen, jika dilihat dari pembelian yang teratur dan dalam jangka waktu yang lama?	Tinggi					Rendah
		-1	-2	-3	-4	-5	-6

Kuesioner Pihak Eksternal

Kepada Yth.

PT Telkomsel/ XL Tbk

Dengan Hormat,

Kuesioner ini dimaksudkan untuk penyusunan bahan skripsi sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar kesarjanaan studi program SI Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember, sehubungan dengan penelitian saya tentang Industri Telekomunikasi di Indonesia.

Dengan kerendahan hati, saya meminta waktu dan kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini apa adanya. Kesungguhan dalam memberikan jawaban akan sangat bermanfaat dan membantu keberhasilan penelitian ini. Atas bantuan dan informasinya saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Miftahul Jannah K.

NIM. 090810201152

b. Pihak Eksternal

Identitas Responden

Nama :

Jabatan :

Masa kerja :

Petunjuk Pengisian

Lingkarilah jawaban dari pertanyaan dibawah ini, dengan cara memilih angka yang sudah ada kategorinya masing-masing. Pilihlah angka yang dapat mewakili perusahaan Bapak/Ibu.

*keterangan:

- a. Untuk soal 1: skor dimulai dari angka +1 s/d +6, yang artinya untuk +1 adalah terburuk , sedangkan +6 adalah terbaik.
- b. Untuk soal 2: skor dimulai dari angka -1 s/d -6, yang artinya untuk -1 adalah terbaik , sedangkan -6 adalah terburuk.

1. *Industry Strength (IS)*

No	Pertanyaan	Skor
1	Menurut Bapak/Ibu bagaimana potensi penjualan produk dalam industri telekomunikasi?	Rendah +1 +2 +3 +4 +5 +6 Tinggi
2	Menurut Bapak/Ibu apakah pendatang baru memiliki kemudahan untuk memasuki industri telekomunikasi?	Mudah +1 +2 +3 +4 +5 +6 Susah
3	Menurut Bapak/Ibu bagaimana keterampilan/penguasaan teknologi yang diperlukan dalam industri telekomunikasi?	Sederhana +1 +2 +3 +4 +5 +6 Kompleks
4	Menurut Bapak/Ibu bagaimana pemakaian/pemanfaatan sumber daya (SDM, modal fisik dan organisasi) dalam industri telekomunikasi?	Tidak efisien +1 +2 +3 +4 +5 +6 Efisien

2. *Environmental Stability (ES)*

No	Pertanyaan	Skor					
1	Menurut Bapak/Ibu bagaimana perubahan teknologi dalam industri telekomunikasi?	Banyak					Sedikit
		-1	-2	-3	-4	-5	-6
2	Menurut Bapak/Ibu bagaimana persaingan harga dengan pesaing dalam industri telekomunikasi?	Tinggi					Rendah
		-1	-2	-3	-4	-5	-6
3	Menurut Bapak/Ibu bagaimana hambatan pendatang baru untuk memasuki industri telekomunikasi?	Banyak					Sedikit
		-1	-2	-3	-4	-5	-6
4	Menurut Bapak/Ibu bagaimana tekanan persaingan yang terjadi dalam industri telekomunikasi?	Tinggi					Rendah
		-1	-2	-3	-4	-5	-6

Lampiran 2

1. Hasil analisis deskriptif *Financial Strength* (FS)

Item	Nilai Jawaban Responden						Total	Modus
	1	2	3	4	5	6		
FS ₁				2	12	1	15	5
FS ₂					10	5	15	5
FS ₃			4	5	6		15	5
FS ₄		1	3	2	7	2	15	5

2. Hasil analisis deskriptif *Competitive Advantage* (CA)

Item	Nilai Jawaban Responden						Total	Modus
	-1	-2	-3	-4	-5	-6		
CA ₁	6	4	3	2			15	-1
CA ₂	8	5	2				15	-1
CA ₃		1	3	8	3		15	-4
CA ₄			4	6	4	1	15	-4

3. Hasil analisis deskriptif *Indutsry Strength* (IS)

Item	Nilai Jawaban Responden						Total	Modus
	1	2	3	4	5	6		
IS ₁			5	8	5	2	20	4
IS ₂			3	6	7	4	20	5
IS ₃			3	8	5	4	20	4
IS ₄				4	10	6	20	5

4. Hasil analisis deskriptif *Environmental Stability* (ES)

Item	Nilai Jawaban Responden						Total	Modus
	-1	-2	-3	-4	-5	-6		
ES ₁	3	13	3	1			20	-2
ES ₂	16	4					20	-1
ES ₃	3	9	7	1			20	-2
ES ₄	7	8	5				20	-2

Lampiran 3

Perhitungan Financial Strength (FS)

ROI (*Return On Investment*) PT Indosat Tbk.

Tahun	y	x	Xy	x ²	x ² y	(x ²) ²
2008	3,63	-2	-7,26	4	14,52	16
2009	2,72	-1	-2,72	1	2,72	1
2010	1,23	0	0	0	0	0
2011	1,6	1	1,6	1	1,6	1
2012	3,11	2	6,22	4	12,44	16
Jumlah	12,29	0	-2,16	10	31,28	34

$$SY = 5a + 10c$$

$$12,29 = 5a + 10c \dots\dots\dots(1) \quad \times 2 \quad 24,58 = 10a + 20c$$

$$SXY = 10b$$

$$-2,16 = 10b \dots\dots\dots(2)$$

$$b = -0,216$$

$$SX^2Y = 10a + 34c$$

$$31,28 = 10a + 34c \dots\dots\dots(3) \quad \times 1 \quad \begin{array}{l} \underline{31,28 = 10a + 34c} \\ -6,7 = -14c \\ c = 0,48 \end{array}$$

Dari Persamaan (1)

$$12,29 = 5a + 10c$$

$$12,29 = 5a + 10(0,48)$$

$$12,29 = 5a + 4,8$$

$$7,49 = 5a$$

$$a = 1,498$$

$$Y' = a + b(x) + c(x)^2$$

$$Y'(-2) = 1,498 + (-0,216)(-2) + 0,48(-2)^2 = 2,41$$

$$Y'(-1) = 1,498 + (-0,216)(-1) + 0,48(-1)^2 = 2,194$$

$$Y'(0) = 1,498 + (-0,216)(0) + 0,48(0)^2 = 1,498$$

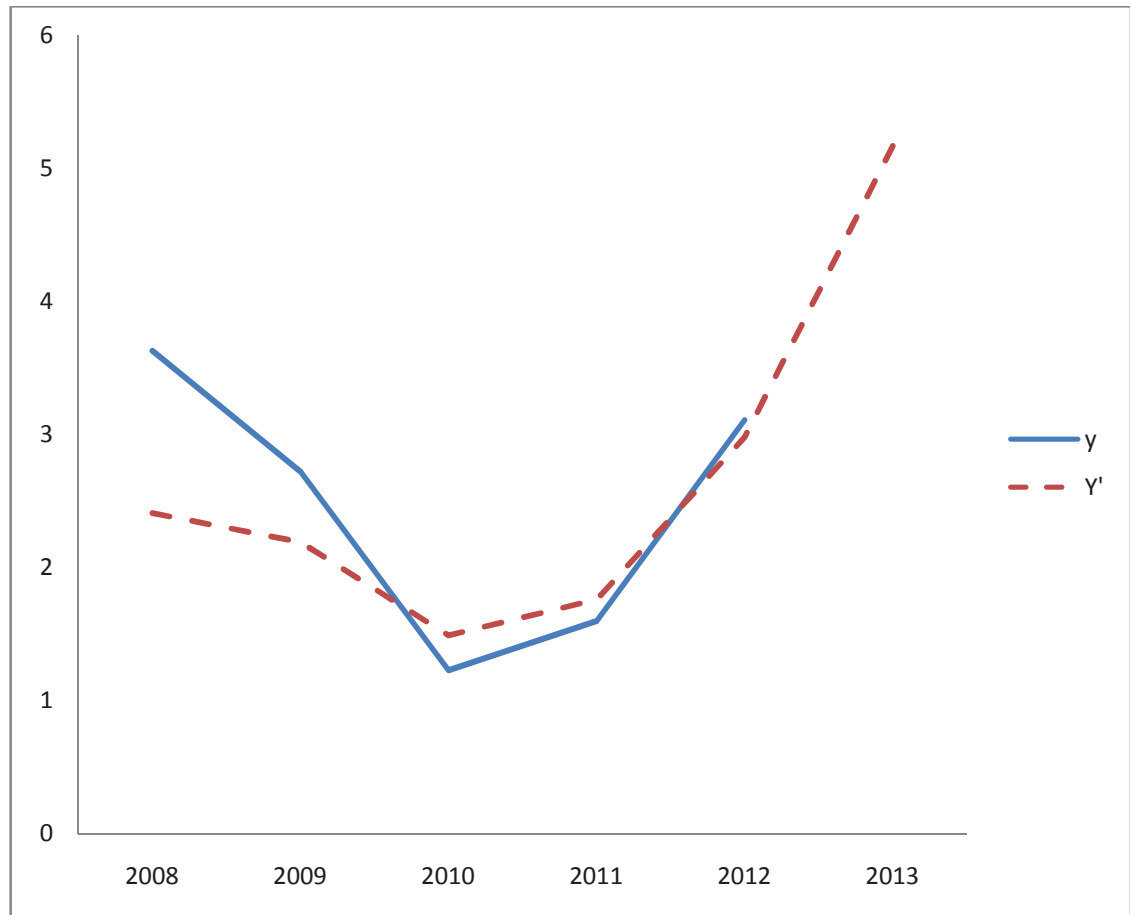
$$Y'(1) = 1,498 + (-0,216)(1) + 0,48(1)^2 = 1,762$$

$$Y'(2) = 1,498 + (-0,216)(2) + 0,48(2)^2 = 2,986$$

$$Y'(3) = 1,498 + (-0,216)(3) + 0,48(3)^2 = 5,17$$

Jadi, Pada tahun 2013 ROI (*return on Investment*) PT Indosat Tbk adalah sebesar 5,17%.

Grafik ROI PT Indosat Tbk tahun 2008-2013



Lampiran 4

Likuiditas PT Indosat Tbk

Tahun	y	x	xy	x ²	x ² y	(x ²) ²
2008	90,79	-2	-181,58	4	363,16	16
2009	54,62	-1	-54,62	1	54,62	1
2010	51,55	0	0	0	0	0
2011	55,05	1	55,05	1	55,05	1
2012	72,4	2	144,8	4	289,6	16
Jumlah	324,41	0	-36,35	10	762,43	34

$$SY = 5a + 10c$$

$$324,41 = 5a + 10c \dots\dots\dots(1) \quad \times 2 \quad 648,82 = 10a + 20c$$

$$SXY = 10b$$

$$-36,35 = 10b \dots\dots\dots(2)$$

$$b = -3,63$$

$$SX^2Y = 10a + 34c$$

$$762,43 = 10a + 34c \dots\dots\dots(3) \quad \times 1 \quad \frac{762,43 = 10a + 34c -}{-113,61 = -14c}$$

$$c = 8,12$$

Dari Persamaan (1)

$$324,41 = 5a + 10c$$

$$324,41 = 5a + 10(8,12)$$

$$324,41 = 5a + 81,2$$

$$243,2 = 5a$$

$$a = 48,64$$

$$Y' = a + b(x) + c(x)^2$$

$$Y'(-2) = 48,64 + (-3,63)(-2) + 8,12(-2)^2 = 88,38$$

$$Y'(-1) = 48,64 + (-3,63)(-1) + 8,12(-1)^2 = 60,37$$

$$Y'(0) = 48,64 + (-3,63)(0) + 8,12(0)^2 = 48,64$$

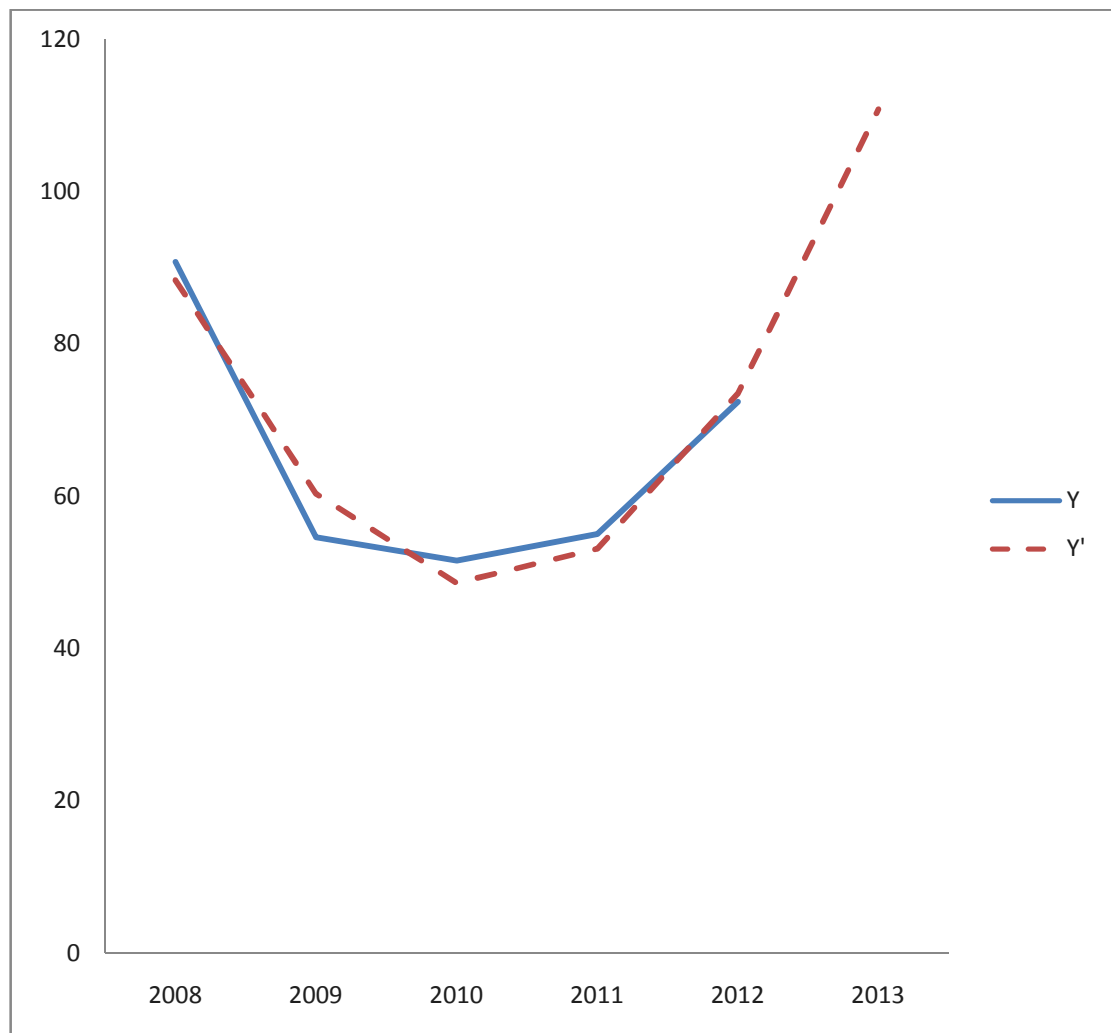
$$Y'(1) = 48,64 + (-3,63)(1) + 8,12(1)^2 = 53,13$$

$$Y'(2) = 48,64 + (-3,63)(2) + 8,12(2)^2 = 73,5$$

$$Y'(3) = 48,64 + (-3,63)(3) + 8,12(3)^2 = 110,83$$

Pada tahun 2013 likuiditas PT Indosat Tbk adalah sebesar 110,83%.

Grafik Likuiditas PT Indosat Tbk tahun 2008-2013



Lampiran 5

Leverage PT Indosat Tbk.

Tahun	y	x	xy	x ²	x ² y	(x ²) ²
2008	65,76	-2	-131,52	4	263,04	16
2009	66,77	-1	-66,77	1	66,77	1
2010	65,47	0	0	0	0	0
2011	63,93	1	63,93	1	63,93	1
2012	60,82	2	121,64	4	243,28	16
Jumlah	322,75	0	-12,72	10	637,02	34

$$SY = 5a + 10c$$

$$322,75 = 5a + 10c \dots\dots\dots(1) \quad \times 2 \quad 645,5 = 10a + 20c$$

$$SXY = 10b$$

$$-12,72 = 10b \dots\dots\dots(2)$$

$$b = -1,27$$

$$SX^2Y = 10a + 34c$$

$$637,02 = 10a + 34c \dots\dots\dots(3) \quad \times 1 \quad \frac{637,02}{8,48} = \frac{10a + 34c}{-14c} -$$

$$c = -0,606$$

Dari Persamaan (1)

$$322,75 = 5a + 10c$$

$$322,75 = 5a + 10(-0,606)$$

$$322,75 = 5a - 6,06$$

$$328,81 = 5a$$

$$a = 65,76$$

$$Y' = a + b(x) + c(x)^2$$

$$Y'(-2) = 65,76 + (-1,27)(-2) + (-0,606)(-2)^2 = 65,882$$

$$Y'(-1) = 65,76 + (-1,27)(-1) + (-0,606)(-1)^2 = 66,424$$

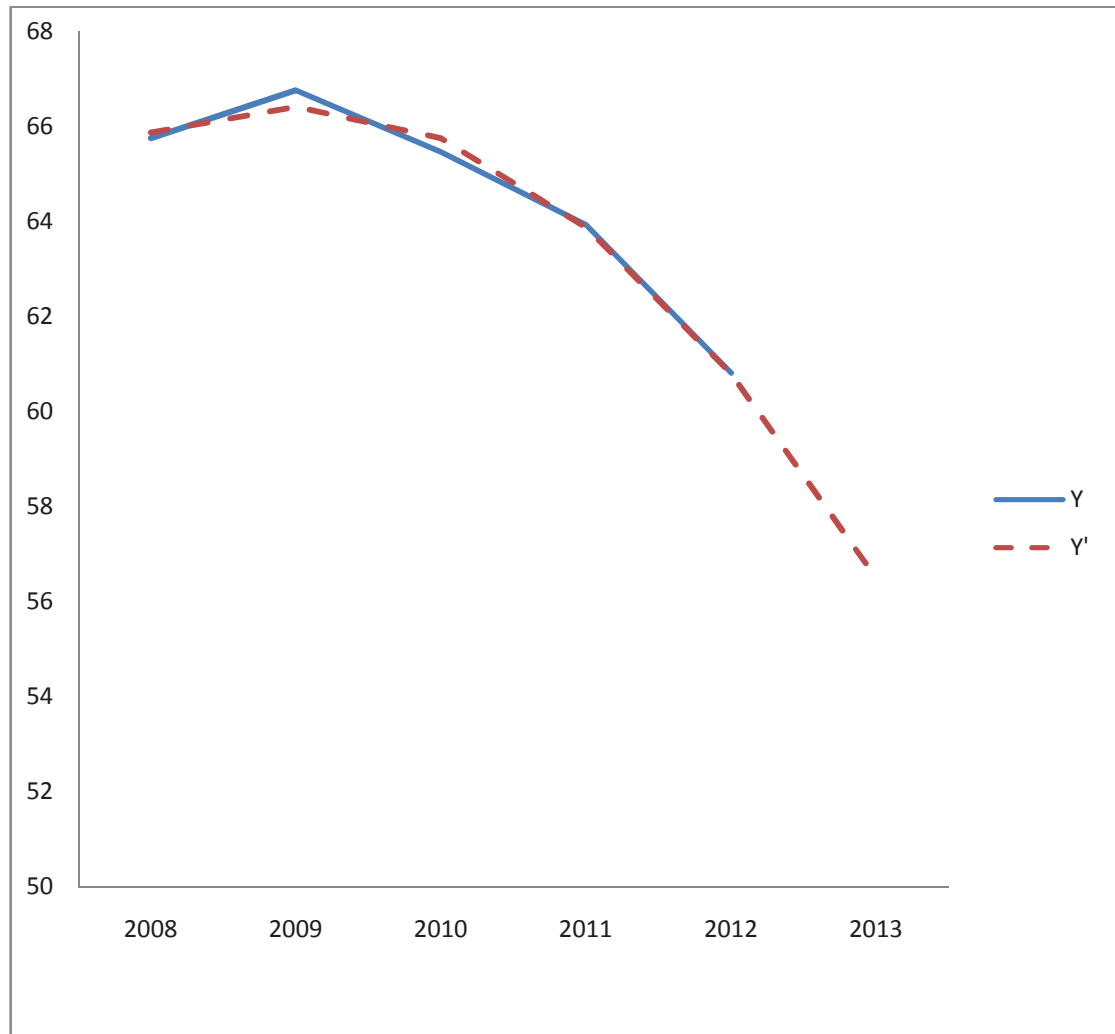
$$Y'(0) = 65,76 + (-1,27)(0) + (-0,606)(0)^2 = 65,76$$

$$Y'(1) = 65,76 + (-1,27)(1) + (-0,606)(1)^2 = 63,884$$

$$Y'(2) = 65,76 + (-1,27)(2) + (-0,606)(2)^2 = 60,8$$

$$Y'(3) = 65,76 + (-1,27)(3) + (-0,606)(3)^2 = 56,50$$

Pada tahun 2013 leverage PT Indosat Tbk adalah sebesar 56,50%.

Grafik *Leverage* PT Indosat Tbk tahun 2008-2013

Lampiran 6

Modal Kerja PT Indosat Tbk.

Tahun	y	x	xy	x ²	x ² y	(x ²) ²
2008	-983,5	-2	1967	4	-3934	16
2009	-5.931,60	-1	5931,6	1	-5931,6	1
2010	-5.788,00	0	0	0	0	0
2011	-5.372,80	1	-5372,8	1	-5372,8	1
2012	-2.818,20	2	-5636,4	4	-11272,8	16
Jumlah	-20894,1	0	-3110,6	10	-26511,2	34

$$SY = 5a + 10c$$

$$-20894,1 = 5a + 10c \dots\dots\dots(1) \quad \times 2 \quad -41.788,2 = 10a + 20c$$

$$SXY = 10b$$

$$-3110,6 = 10b \dots\dots\dots(2)$$

$$b = -311,06$$

$$SX^2Y = 10a + 34c$$

$$-26511,2 = 10a + 34c \dots\dots\dots(3) \quad \times 1 \quad \frac{-26511,2 = 10a + 34c -}{-15.277 = -14c}$$

$$c = 1091,21$$

Dari Persamaan (1)

$$-20894,1 = 5a + 10c$$

$$-20894,1 = 5a + 10(1091,21)$$

$$-31.806,2 = 5a + 10.912,1$$

$$-31.806,2 = 5a$$

$$a = -6.361,24$$

$$Y' = a + b(x) + c(x)^2$$

$$Y'(-2) = -6.361,24 + (-311,06)(-2) + 1091,21(-2)^2 = -1374,28$$

$$Y'(-1) = -6.361,24 + (-311,06)(-1) + 1091,21(-1)^2 = -4958,97$$

$$Y'(0) = -6.361,24 + (-311,06)(0) + 1091,21(0)^2 = -6.361,24$$

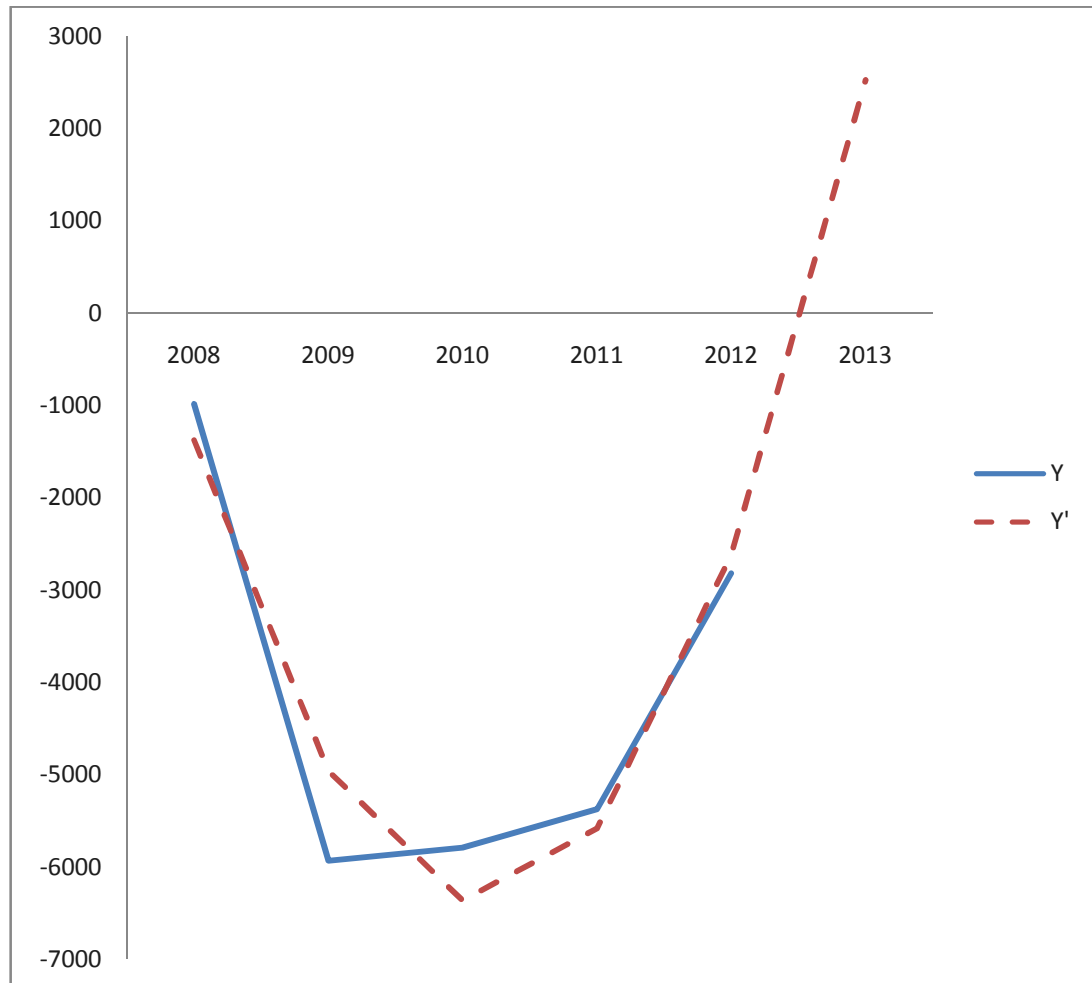
$$Y'(1) = -6.361,24 + (-311,06)(1) + 1091,21(1)^2 = -5581,09$$

$$Y'(2) = -6.361,24 + (-311,06)(2) + 1091,21(2)^2 = -2618,52$$

$$Y'(3) = -6.361,24 + (-311,06)(3) + 1091,21(3)^2 = 2.526,47$$

Pada tahun 2013 modal kerja PT Indosat Tbk adalah sebesar Rp 2.526,47 (dalam jutaan Rupiah).

Grafik Modal Kerja PT Indosat Tbk tahun 2008-2013



Lampiran 7

Market share PT Indosat Tbk. dibanding pesaing terdekat

Tahun	y	x	xy	x ²	x ² y	(x ²) ²
2008	39,97	-2	-79,94	4	159,88	16
2009	29,18	-1	-29,18	1	29,18	1
2010	32,97	0	0	0	0	0
2011	33,71	1	33,71	1	33,71	1
2012	37,58	2	75,16	4	150,32	16
Jumlah	173,41	0,00	-0,25	10,00	373,09	34,00

$$SY = 5a + 10c$$

$$173,41 = 5a + 10c \dots\dots\dots(1) \quad \times 2 \quad 346,82 = 10a + 20c$$

$$SXY = 10b$$

$$-0,25 = 10b \dots\dots\dots(2)$$

$$b = -2,5$$

$$SX^2Y = 10a + 34c$$

$$373,09 = 10a + 34c \dots\dots\dots(3) \quad \times 1 \quad \frac{373,09 = 10a + 34c -}{-26,27 = -14c}$$

$$c = 1,88$$

Dari Persamaan (1)

$$173,41 = 5a + 10c$$

$$173,41 = 5a + 10(1,88)$$

$$173,41 = 5a + 18,8$$

$$154,61 = 5a$$

$$a = 30,92$$

$$Y' = a + b(x) + c(x)^2$$

$$Y'(-2) = 30,92 + (-2,5)(-2) + 1,88(-2)^2 = 43,44$$

$$Y'(-1) = 30,92 + (-2,5)(-1) + 1,88(-1)^2 = 35,3$$

$$Y'(0) = 30,92 + (-2,5)(0) + 1,88(0)^2 = 30,92$$

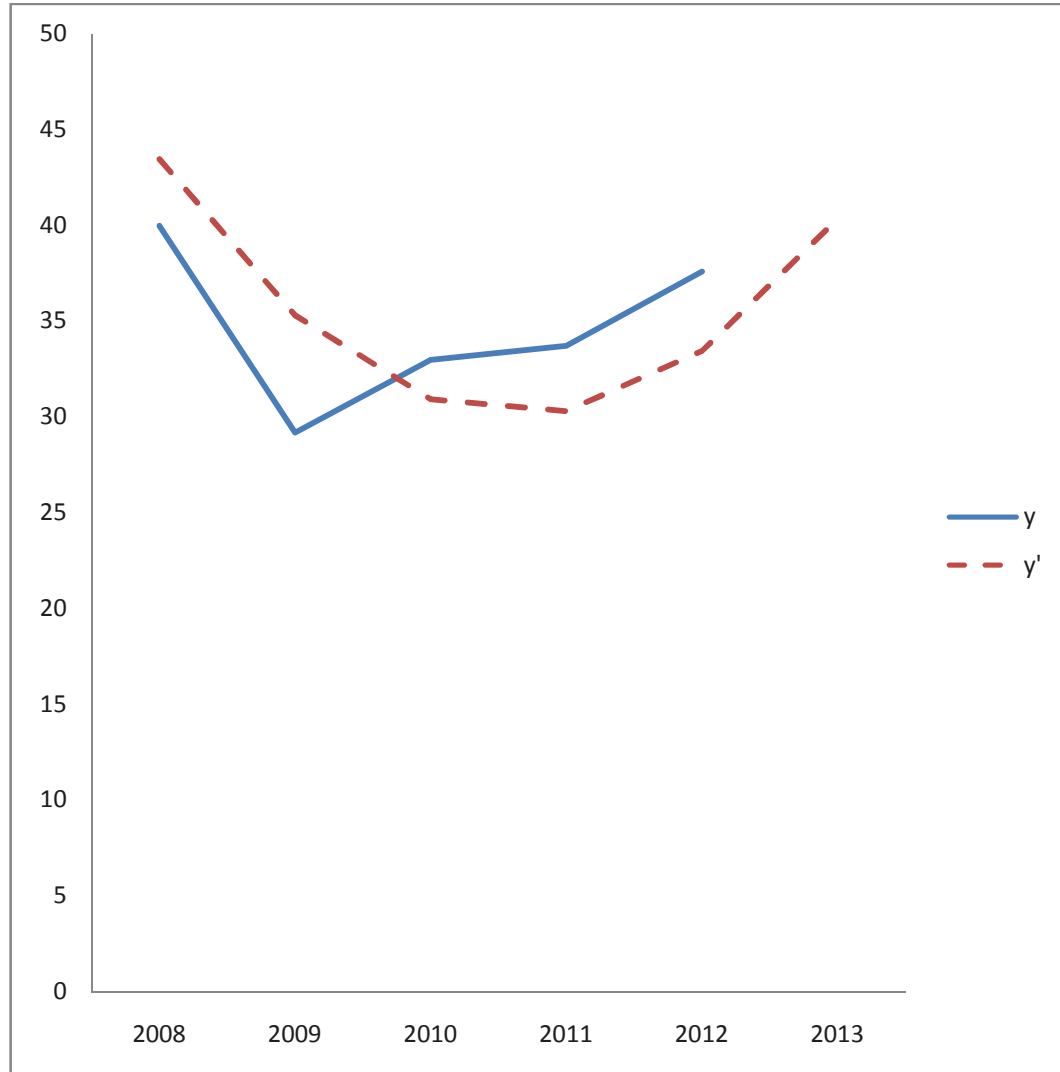
$$Y'(1) = 30,92 + (-2,5)(1) + 1,88(1)^2 = 30,3$$

$$Y'(2) = 30,92 + (-2,5)(2) + 1,88(2)^2 = 33,44$$

$$Y'(3) = 30,92 + (-2,5)(3) + 1,88(3)^2 = 40,34$$

Pada tahun 2013 *market share* PT Indosat Tbk terhadap pesaing terdekatnya, yaitu PT Telkomsel Tbk dan PT XL Axiata Tbk adalah sebesar 40,34%.

Grafik *trend Market share* PT Indosat Tbk terhadap pesaing terdekat Tbk tahun 2008-2013



Lampiran 8

Perhitungan Trend Pertumbuhan Penjualan PT Indosat Tbk.

Tahun	Y	x	xy	x ²	x ² y	(x ²) ²
2008	48,98	-2	-97,96	4	195,92	16
2009	-9,67	-1	9,67	1	-9,67	1
2010	34,27	0	0	0	0	0
2011	16,78	1	16,78	1	16,78	1
2012	13,15	2	26,3	4	52,6	16
Jumlah	103,51	0	-45,21	10	255,63	34

$$SY = 5a + 10c$$

$$103,51 = 5a + 10c \dots\dots\dots(1) \quad \times 2 \quad 207,02 = 10a + 20c$$

$$SXY = 10b$$

$$-45,21 = 10b \dots\dots\dots(2)$$

$$b = -4,5$$

$$SX^2Y = 10a + 34c$$

$$255,63 = 10a + 34c \dots\dots\dots(3) \quad \times 1 \quad \underline{255,63 = 10a + 34c -}$$

$$-48,61 = -14c$$

$$c = 3,5$$

Dari Persamaan (1)

$$103,51 = 5a + 10c$$

$$103,51 = 5a + 10(3,5)$$

$$103,51 = 5a + (35)$$

$$68,51 = 5a$$

$$a = 13,7$$

$$Y' = a + b(x) + c(x)^2$$

$$Y'(-2) = 13,7 + (-4,5)(-2) + 3,5(-2)^2 = 36,7$$

$$Y'(-1) = 13,7 + (-4,5)(-1) + 3,5(-1)^2 = 21,7$$

$$Y'(0) = 13,7 + (-4,5)(0) + 3,5(0)^2 = 13,7$$

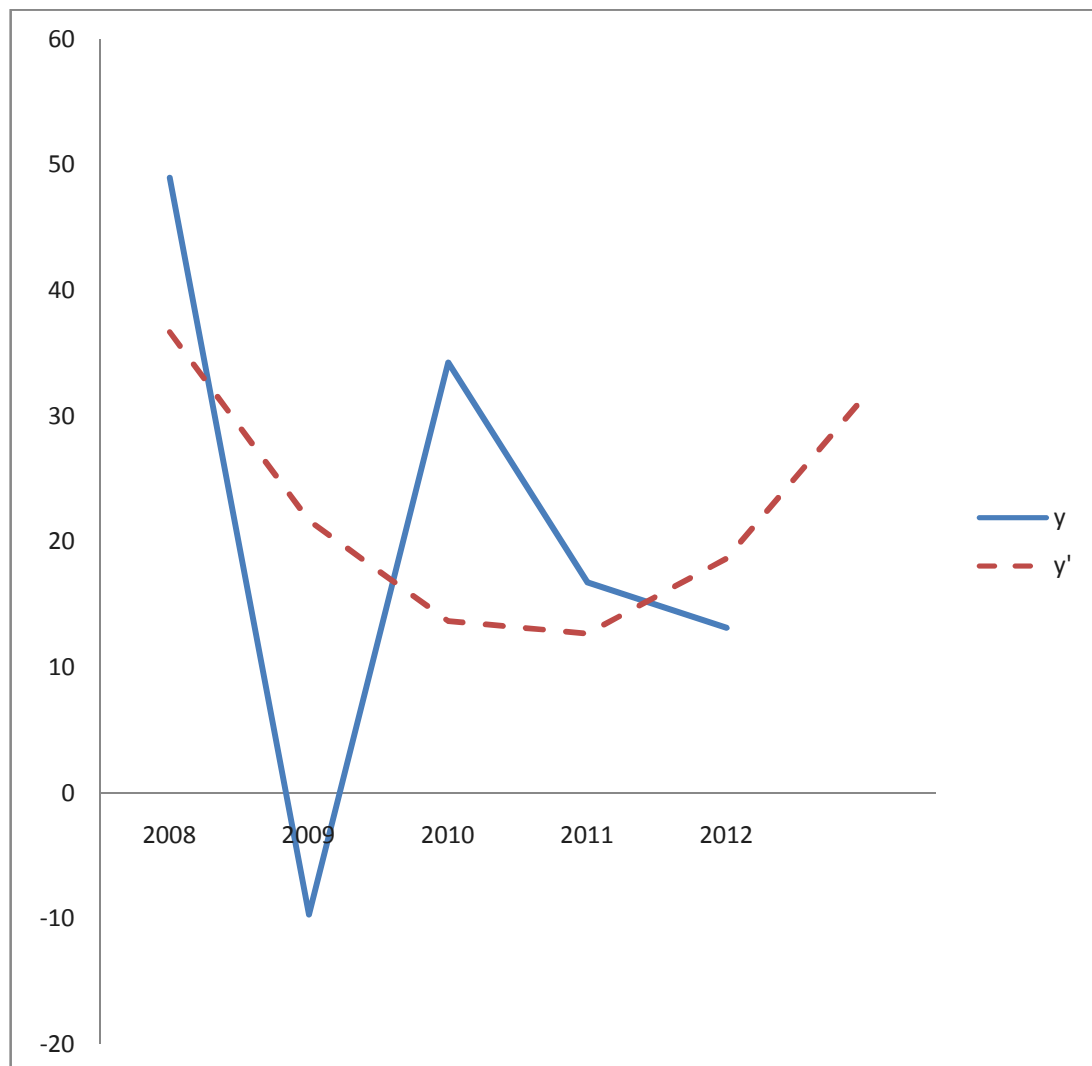
$$Y'(1) = 13,7 + (-4,5)(1) + 3,5(1)^2 = 12,7$$

$$Y'(2) = 13,7 + (-4,5)(2) + 3,5(2)^2 = 18,7$$

$$Y'(3) = 13,7 + (-4,5)(3) + 3,5(3)^2 = 31,7$$

Jadi, Pada tahun 2013 potensi pertumbuhan PT Indosat Tbk. adalah sebesar 31,7 %.

Grafik trend pertumbuhan penjualan PT Indosat Tbk 2008-2013



Lampiran 9

Perhitungan Trend Pertumbuhan Penjualan PT Telkomsel Tbk.

Tahun	y	x	xy	x ²	x ² Y	(x ²) ²
2008	36,35	-2	-72,7	4	145,4	16
2009	25,02	-1	-25,02	1	25,02	1
2010	15,15	0	0	0	0	0
2011	14,03	1	14,03	1	14,03	1
2012	2,52	2	5,04	4	10,08	16
Jumlah	93,07	0	-78,65	10	194,53	34

$$SY = 5a + 10c$$

$$93,07 = 5a + 10c \dots\dots\dots(1) \quad \times 2 \quad 186,14 = 10a + 20c$$

$$SXY = 10b$$

$$-78,65 = 10b \dots\dots\dots(2)$$

$$b = -7,87$$

$$SX^2Y = 10a + 34c$$

$$194,53 = 10a + 34c \dots\dots\dots(3) \quad \times 1 \quad \underline{194,53 = 10a + 34c -}$$

$$-8,39 = -14c$$

$$c = 0,6$$

Dari Persamaan (1)

$$93,07 = 5a + 10c$$

$$93,07 = 5a + 10(0,6)$$

$$93,07 = 5a + 6$$

$$87,0 = 5a$$

$$a = 17,41$$

$$Y' = a + b(x) + c(x)^2$$

$$Y'(-2) = 17,41 + (-7,87)(-2) + 0,6(-2)^2 = 35,55$$

$$Y'(-1) = 17,41 + (-7,87)(-1) + 0,6(-1)^2 = 25,88$$

$$Y'(0) = 17,41 + (-7,87)(0) + 0,6(0)^2 = 17,41$$

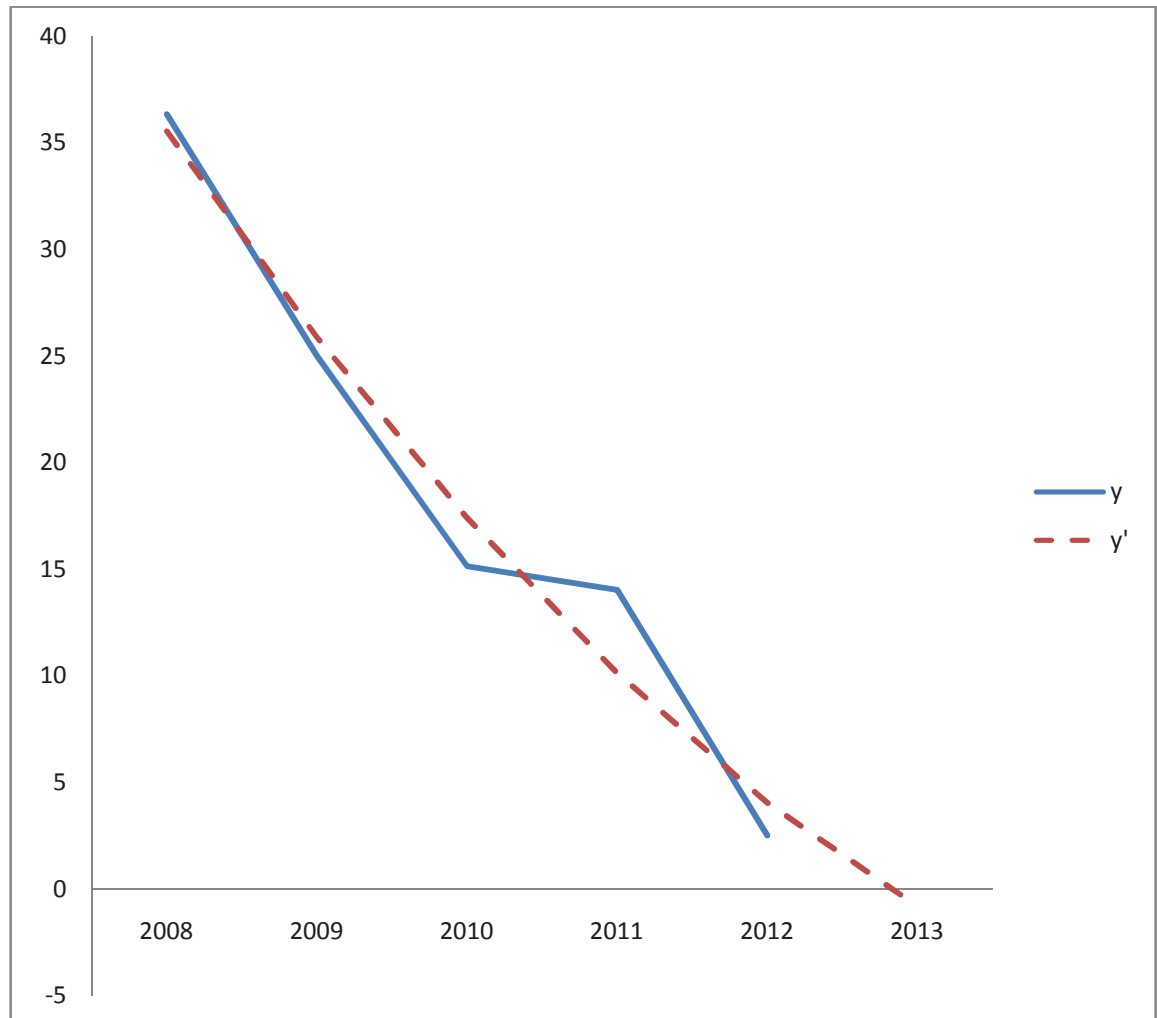
$$Y'(1) = 17,41 + (-7,87)(1) + 0,6(1)^2 = 10,14$$

$$Y'(2) = 17,41 + (-7,87)(2) + 0,6(2)^2 = 4,07$$

$$Y'(3) = 17,41 + (-7,87)(3) + 0,6(3)^2 = -0,8$$

Jadi, Pada tahun 2013 potensi pertumbuhan PT Telkomsel Tbk. adalah sebesar -0,8 %.

Grafik trend pertumbuhan penjualan PT Telkomsel Tbk 2008-2013



Lampiran 10

Perhitungan Trend Pertumbuhan Penjualan PT XL Axiata Tbk.

Tahun	y	x	xy	x ²	x ² y	(x ²) ²
2008	68,2	-2	-136,4	4	272,8	16
2009	20,83	-1	-20,83	1	20,83	1
2010	28,34	0	0	0	0	0
2011	14,89	1	14,89	1	14,89	1
2012	-1,32	2	-2,64	4	-5,28	16
Jumlah	130,94	0	-144,98	10	303,24	34

$$SY = 5a + 10c$$

$$130,94 = 5a + 10c \dots\dots\dots(1) \quad \times 2 \quad 261,88 = 10a + 20c$$

$$SXY = 10b$$

$$-144,98 = 10b \quad \dots\dots\dots(2)$$

$$b = -14,5$$

$$SX^2Y = 10a + 34c$$

$$303,24 = 10a + 34c \dots\dots\dots(3) \quad \times 1 \quad \underline{303,24 = 10a + 34c -}$$

$$-41,36 = -14c$$

$$c = 2,9$$

Dari Persamaan (1)

$$130,94 = 5a + 10c$$

$$130,94 = 5a + 10(2,9)$$

$$130,94 = 5a + (29)$$

$$101,94 = 5a$$

$$a = 20,39$$

$$Y' = a + b(x) + c(x)^2$$

$$Y'(-2) = 20,39 + (-14,5)(-2) + 2,9(-2)^2 = 60,99$$

$$Y'(-1) = 20,39 + (-14,5)(-1) + 2,9(-1)^2 = 37,79$$

$$Y'(0) = 20,39 + (-14,5)(0) + 2,9(0)^2 = 20,39$$

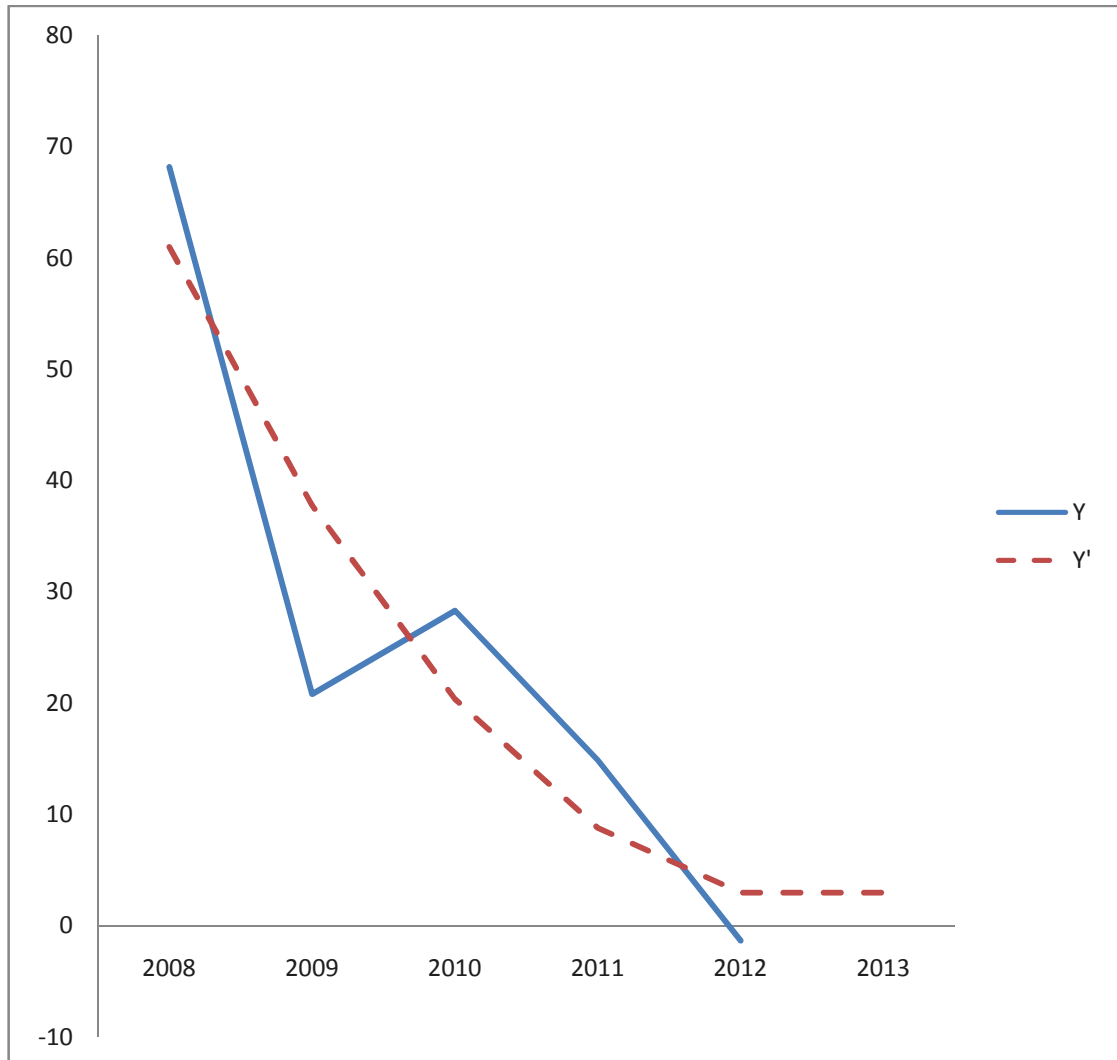
$$Y'(1) = 20,39 + (-14,5)(1) + 2,9(1)^2 = 8,79$$

$$Y'(2) = 20,39 + (-14,5)(2) + 2,9(2)^2 = 2,99$$

$$Y'(3) = 20,39 + (-14,5)(3) + 2,9(3)^2 = 2,99$$

Jadi, Pada tahun 2013 potensi pertumbuhan PT XL Axiata Tbk. adalah sebesar 2,99 %.

Grafik trend pertumbuhan penjualan PT XL Axiata Tbk 2008-2013



Lampiran 11

Rekapitulasi Jawaban Responden

1. Rekapitulasi Jawaban Kuesioner Internal

No	FS ₁	FS ₂	FS ₃	FS ₄	CA ₁	CA ₂	CA ₃	CA ₄
1	4	5	3	3	-4	-2	-4	-5
2	5	6	6	5	-1	-1	-3	-3
3	4	5	3	3	-2	-1	-4	-5
4	5	6	6	6	-1	-1	-3	-3
5	5	5	4	5	-2	-3	-4	-3
6	5	5	4	5	-3	-1	-4	-4
7	6	6	6	4	-1	-2	-5	-5
8	5	6	6	5	-3	-2	-4	-4
9	5	5	3	5	-2	-1	-4	-5
10	5	5	4	3	-3	-1	-5	-4
11	5	5	4	5	-1	-2	-4	-6
12	5	5	6	6	-1	-1	-3	-4
13	5	5	4	5	-2	-3	-4	-4
14	5	6	6	4	-1	-2	-2	-3
15	5	5	3	2	-4	-1	-5	-4

2. Rekapitulasi Jawaban Kuesioner Eksternal

No	IS ₁	IS ₂	ES ₃	ES ₄	ES ₁	ES ₂	ES ₃	ES ₄
1	5	4	4	5	-3	-1	-3	-3
2	6	3	3	4	-2	-2	-2	-2
3	3	6	5	6	-1	-1	-1	-1
4	5	5	4	5	-2	-1	-2	-2
5	5	5	5	6	-2	-2	-3	-1
6	4	4	4	5	-3	-1	-2	-2
7	3	3	6	4	-2	-1	-2	-2
8	4	6	6	5	-1	-1	-1	-2
9	3	5	4	4	-2	-1	-3	-3
10	4	3	4	5	-4	-1	-2	-3
11	4	5	5	6	-3	-1	-3	-1
12	6	4	4	5	-2	-1	-3	-3
13	4	5	3	5	-2	-1	-2	-1
14	4	5	5	6	-1	-1	-1	-1
15	3	6	6	6	-2	-2	-3	-2
16	5	4	4	5	-2	-1	-2	-1
17	4	6	6	6	-2	-1	-3	-1
18	3	4	4	5	-2	-1	-2	-3
19	5	4	3	4	-2	-1	-4	-2
20	4	5	5	5	-2	-2	-2	-2