



**PENENTUAN STRATEGI PEMASARAN PADA PT.TELKOMSEL
GraPARI DI KOTA BANYUWANGI**

***DETERMINATION OF MARKETING STRATEGI AT PT. TELKOMSEL
GraPARI IN TOWN BANYUWANGI***

SKRIPSI

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

Oleh :

Rico Danaver
NIM. 090810201083

**UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS EKONOMI
2017**

KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS JEMBER – FAKULTAS EKONOMI

SURAT PERNYATAAN

Nama : Rico Danaver
NIM : 09081020108
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Pemasaran
Judul : Penentuan Strategi Pemasaran Pada PT. Telkomsel
GraPARI Di Kota Banyuwangi

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 instansi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus saya junjung 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, 13 Juli 2017
Yang menyatakan,

Rico Danaver
NIM. 090810201083

TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : PENENTUAN STRATEGI PEMASARAN PADA PT.
TELKOMSEL GraPARI DI KOTA BANYUWANGI
Nama Mahasiswa : Rico Danaver
NIM : 090810201083
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Pemasaran
Disetujui Tanggal :

Dosen Pembimbing I

Pembimbing II

Dosen

Dr. Deasy Wulandari, SE, M.Si
NIP. 19730908 200003 2 001

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

Mengetahui,
Ketua Jurusan Manajemen

Dr. Handriyono, M.Si
NIP. 19620802 199002 1 001

JUDUL SKRIPSI

PENENTUAN STRATEGI PEMASARAN PADA PT. TELKOMSEL GraPARI
DI KOTA BANYUWANGI

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama Mahasiswa : Rico Danaver
NIM : 090810201083
Jurusan : Manajemen

telah dipertahankan di depan tim penguji pada tanggal:

13 Juli 2017

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember

SUSUNAN TIM PENGUJI

Ketua : **Drs. Adi Prasajo M.P.** (.....)
NIP. 19550516 198703 1 001

Sekretaris : **Hadi Paramu MBA, Ph.D.** (.....)
NIP. 19690120 199303 1 003

Anggota : **Drs. Muhammad Syaharudin M.M** (.....)
NIP. 19550919 198503 1 003

Mengetahui/Menyetujui
Universitas Jember
Fakultas Ekonomi
Dekan,

Dr. Moehammad Fathorrazi, M.Si
NIP. 19630614 199002 1 001

PERSEMBAHAN

Untuk anugerah terindah dalam hidupku :

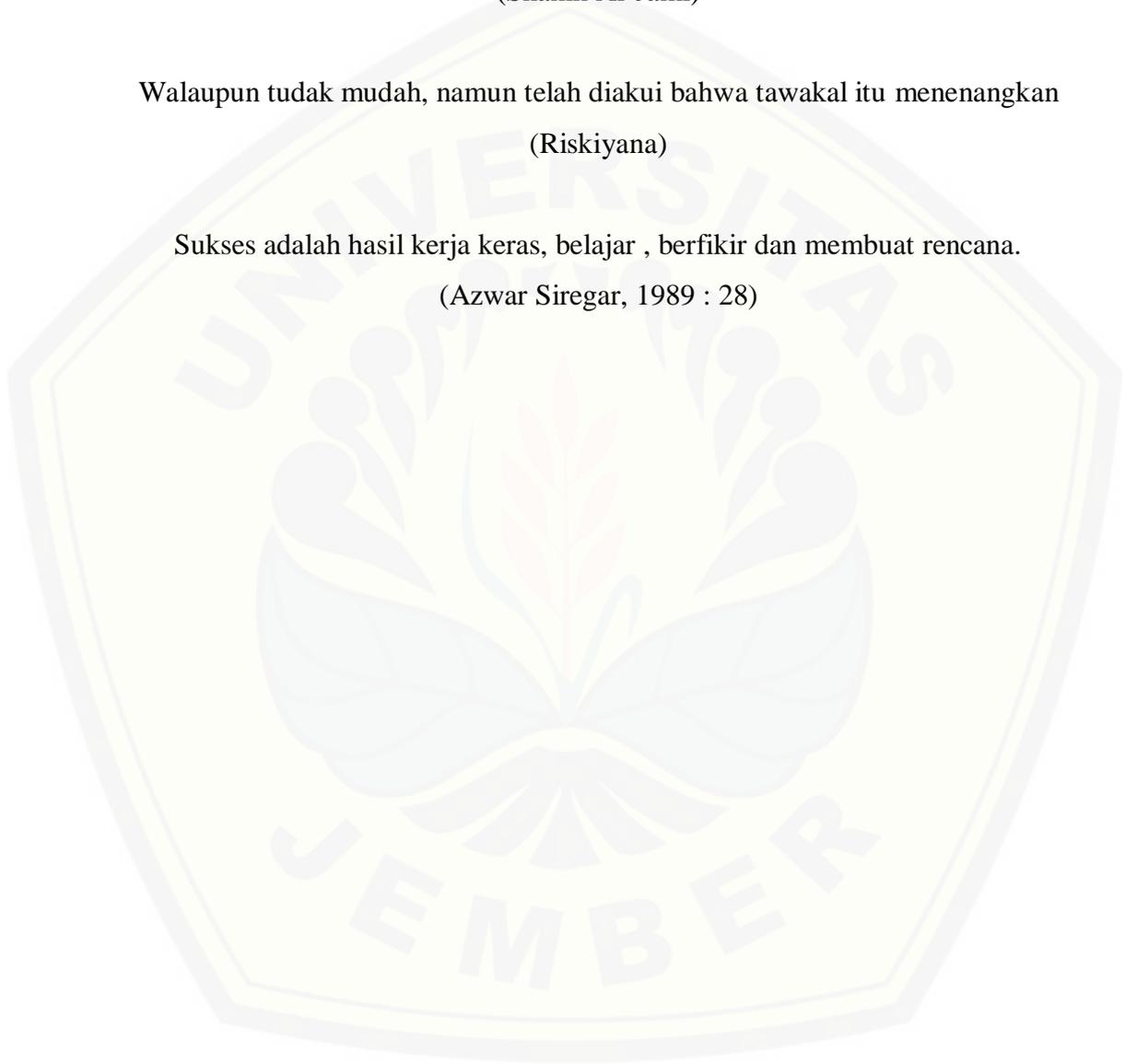
1. Kedua Orangtuaku, ibu Nirna Hidayati dan Ayah Gatot Megantoro tercinta dan tersayang . Semoga Allah menyayangi dan melindungimu selalu.
2. Untuk kakak-adikku tersayang Rendy Ronaldo dan Ryan Tornado. Besok kalian harus lebih hebat.
3. Bapak-ibu Dosen
4. Sahabat-sahabatku yang terbaik
5. Serta Almamater Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang kubanggakan.

MOTTO

Seseorang yang keluar dari rumahnya untuk menuntut ilmu niscaya akan Allah
mudahkan baginya jalan menuju surga
(Shahih Al-Jami)

Walaupun tudak mudah, namun telah diakui bahwa tawakal itu menenangkan
(Riskiyana)

Sukses adalah hasil kerja keras, belajar , berfikir dan membuat rencana.
(Azwar Siregar, 1989 : 28)



RINGKASAN

Penentuan Strategi Pemasaran Pada PT. Telkomsel GraPARI Di Banyuwangi

Rico Danaver ; 090810201083; 2017; 72 Halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Dalam penelitian ini akan membahas masalah pemilihan strategi pemasaran, dengan berdasarkan data yang diperoleh dari perusahaan. Strategi pemasaran merupakan salah satu cara untuk mendukung program pemasaran guna mencapai tujuan perusahaan yaitu mencari laba dan memberi kepuasan kepada konsumen, tujuan penulisan skripsi ini adalah untuk menentukan alternative strategi pemasaran pada PT. Telkomsel GraPARI Banyuwangi.

Untuk menentukan strategi pemasaran pada perusahaan digunakan metode analisis SWOT yaitu dengan menentukan factor strategi perusahaan kemudian diolah kedalam tabel IFAS dan EFAS. Data yang diperoleh adalah sebanyak 10 responden untuk internal sedangkan eksternal 50 responden. Hasil pengelolaan data factor strategi perusahaan dipakai sebagai acuan untuk menentukan strategi pemasaran secara global dengan IE matriks dan alternative strategi pemasaran dengan matrik SWOT yang kemudian akan dipilih strategi apa yang sesuai dengan kondisi perusahaan. Rancangan penelitian yang akan digunakan adalah penelitian diskriptif, data dari perusahaan yang diperoleh kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis factor internal (IFAS), dan analisis factor eksternal (EFAS). Data yang diperoleh dari analisis factor internal dan eksternal tersebut digunakan untuk menentukan posisi perusahaan pada kuadran berapa. Setelah ditentukan posisi perusahaan pada kuadran berapa, kemudian digunakan analisis SWOT, sehingga dapat ditentukan kebijakan dan strategi apa yang harus dilakukan oleh PT. Telkomsel GraPARI Banyuwangi.

Berdasarkan hasil pengelolaan data yaitu IE Matriks yang mengacu pada perhitungan tabel IFAS dan EFAS menunjukkan PT TelkomselGraPARI Banyuwangi berada pada kuadran I, yang berarti strategi pemasaran secara global yang sebaiknya diterapkan oleh PT Telkomsel GraPARI Banyuwangi adalah strategi konsentrasi melalui integrasi vertical.

Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa strategi paling tepat adalah dengan meminimalkan biaya dan operasi yang tidak efisien untuk mengontrol kualitas serta distribusi produk. Fokus dari implementasi strategi ini adalah meningkatkan efisiensi biaya operasional perusahaan, membuka gerai-gerai GraPARI baru yang potensial.

Berdasarkan kesimpulan yang dilakukan maka, saran yang bermanfaat dan sebagai bahan pertimbangan serta masukan bagi pihak manajemen PT Telkomsel GraPARI Banyuwangi adalah keputusan-keputusan strategi yang berkaitan dengan strategi yang diambil oleh manajemen PT Telkomsel GraPARI Banyuwangi hendaknya berkaitan dengan meminimalkan biaya dan operasi yang tidak efisien untuk meningkatkan profit.

SUMMARY

Determination of Marketing Strategy At PT. Telkomsel GraPARI In Banyuwangi: Rico Danaver; 090810201083; 2017; 72 Pages; Department of Management Faculty of Economics, University of Jember.

In this research will discuss masala election pemasran strategy, with berdasar data obtained from the company. Marketing strategy is one way to support the marketing program in order to achieve the company's goal of looking for profits and give satisfaction to consumers, the purpose of this thesis is to determine the alternative marketing strategy at PT. Telkomsel GraPARI Banyuwangi.

To determine the marketing strategy at the company used SWOT analysis method that is by determining factor of company strategy then processed into tables IFAS and EFAS. The data obtained are as many as 10 respondents for internal while external 50 respondents. The result of data management strategy of company strategy is used as a reference to determine marketing strategy globally with IE matrix and alternative marketing strategy with SWOT matrix which kemudin will be chosen what strategy according to company condition. The research design to be used is descriptive research, the data obtained from the company then analyzed by using internal factor analysis (IFAS), and external factor analysis (EFAS). Data obtained from the analysis of internal and external factors are used to determine the position of the company in the quadrant how. After determining the position of the company in the quadrant how, then used SWOT analysis, so it can determine what policies and strategies to be done by PT. Telkomsel GraPARI Banyuwangi.

Based on the results of daa management ie IE Matrix which refers to the table calculations IFAS and EFAS show PT TelkomselGraPARI Banyuwangi is in quadrant I, Which means the marketing strategy globally should be applied by PT Telkomsel GraPARI Banyuwangi is the strategy of concentration through vertical integration.

The results of this study can be concluded that the most appropriate strategy is to minimize the cost and inefficient oprasi to control the quality and distribution of products. The focus of the implementation of this strategy is to improve the operational costs of the company, to open new potential GraPARI outlets.

Based on the conclusions made then, useful suggestions and as a material consideration and input for the management of PT Telkomsel GraPARI Banyuwangi is the strategy decisions related to the strategy taken by the management of PT Telkomsel GraPARI Banyuwangi should be related to minimize the cost and inefficient operation for Increase profit.

PRAKATA

Dengan mengucap puji syukur kehadirat Allah SWT atas berkat dan rahmatNya, karena tanpaNya tidak ada suatu hajatpun yang dapat terlaksana, akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Skripsi yang penulis ajukan merupakan salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, baik karena keterbatasan ilmu yang dimiliki maupun faktor kealpaan penulis. Oleh karena itu penulis dengan senang hati menerima segala saran dan kritik yang berguna untuk perbaikan skripsi ini. Skripsi ini tentu tidak akan berjalan sebagai mana mestinya tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak, akhirnya dengan segala kerendahan hati tidak lupa penulis menyampaikan rasa terima kasih yang amat besar kepada:

1. Bapak Dr. Moehammad Fathorrazi, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Dr. Ika Barokah S, S.E, M.M ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
3. Dr. Ika Barokah S, S.E, M.M selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan segenap kesabaran dalam membimbing, mengarahkan, memberikan informasi, saran, dan motivasi dalam penulisan skripsi ini .
4. Dr. Sumani M.Si selaku Dosen Pembimbing II yang telah meluangkan waktu, pikiran dan bimbingan serta segenap kesabaran dan perhatian hingga dapat terselesaikannya penyusunan skripsi ini.
5. Drs. Adi Prasodjo M.P. selaku dosen penguji yang telah memberikan ilmu serta saran yang sangat berarti.
6. Seluruh dosen jurusan manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember, yang telah memberikan ilmu serta wawasan yang sangat bermanfaat.
7. Keluarga tercinta ibu Nirna Hidayati, Gatot Megantoro, kakak-adikku tersayang Rendy dan Ryan, kakek tecinta Alm. H. Mashuri, keluarga besarku

di desa sempu, nenekku Jumik, Serta keluarga besar di nganjuk, kemudahan dalam perjalanan ini adalah berkat doa dari kalian, semangat ini ada ketika mengingat harapan kalian, kebahagiaan ini ada karena keikhlasan dan ketulusan kalian. Terima kasih untuk semua dukungan moril dan materiil, juga jasa yang takkan terbalaskan, cinta dan sayang yang sangat berharga. Terima kasih juga atas segala ketulusan untuk membantu, memotivasi. Terimakasih Keluargaku.

8. Semua teman Manajemen 2009. Terimakasih atas dukungan dan motivasi selama ini kawan.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna baik yang menyangkut aspek materi maupun teknik penulisan. Oleh karena itu kritik dan saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan demi kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Jember, 13 Juli 2017

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN MOTTO	vi
RINGKASAN.....	vii
SUMMARY.....	viii
PRAKATA	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB 1. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	6
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Landasan Teori	7
2.1.1. Komunitas Sosial	7
2.1.2. Gaya Hidup	10
2.1.3. Keputusan Pembelian	12
2.2 Penelitian Terdahulu	16
2.3 Kerangka Konseptual Penelitian.....	19
2.4 Hipotesis Penelitian.....	21

BAB 3. METODE PENELITIAN.....	22
3.1 Rancangan Penelitian	22
3.2 Populasi dan Sampel Penelitian.....	22
3.2.1. Populasi Penelitian	22
3.2.2. Sampel Penelitian.....	22
3.3 Jenis dan Sumber Data	23
3.4 Metode Pengumpulan Data	24
3.5 Identifikasi Variabel.....	24
3.6 Definisi Operasional Variabel	25
3.6.1. Hijabers Community (X1)	25
3.6.2. Gaya Hidup (Y1).....	26
3.6.3. Keputusan Pembelian (Y2).....	26
3.7 Teknik Pengukuran	27
3.8 Pengujian Instrumen	28
3.8.1 Uji Validitas	28
3.8.2 Uji Reliabilitas	28
3.9 Metode Analisis Data.....	29
3.9.1. Uji Asumsi Structural Equation Modelling (SEM).....	29
3.9.2. Analisis Structural Equation Modelling (SEM)	30
3.10 Kerangka Pemecahan Masalah	36
BAB 4. PEMBAHASAN	38
4.1 Hasil Penelitian	38
4.1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian	38
4.1.2. Gambaran Umum Wilayah Penelitian.....	40
4.1.3. Karakteristik Responden.....	41
4.2 Deskripsi Variabel Penelitian	44
4.3 Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk	46
4.4 Analisis Data.....	49
4.4.1. Uji Asumsi SEM	50
4.4.2. Analisis Structural Equation Modeling (SEM).....	51

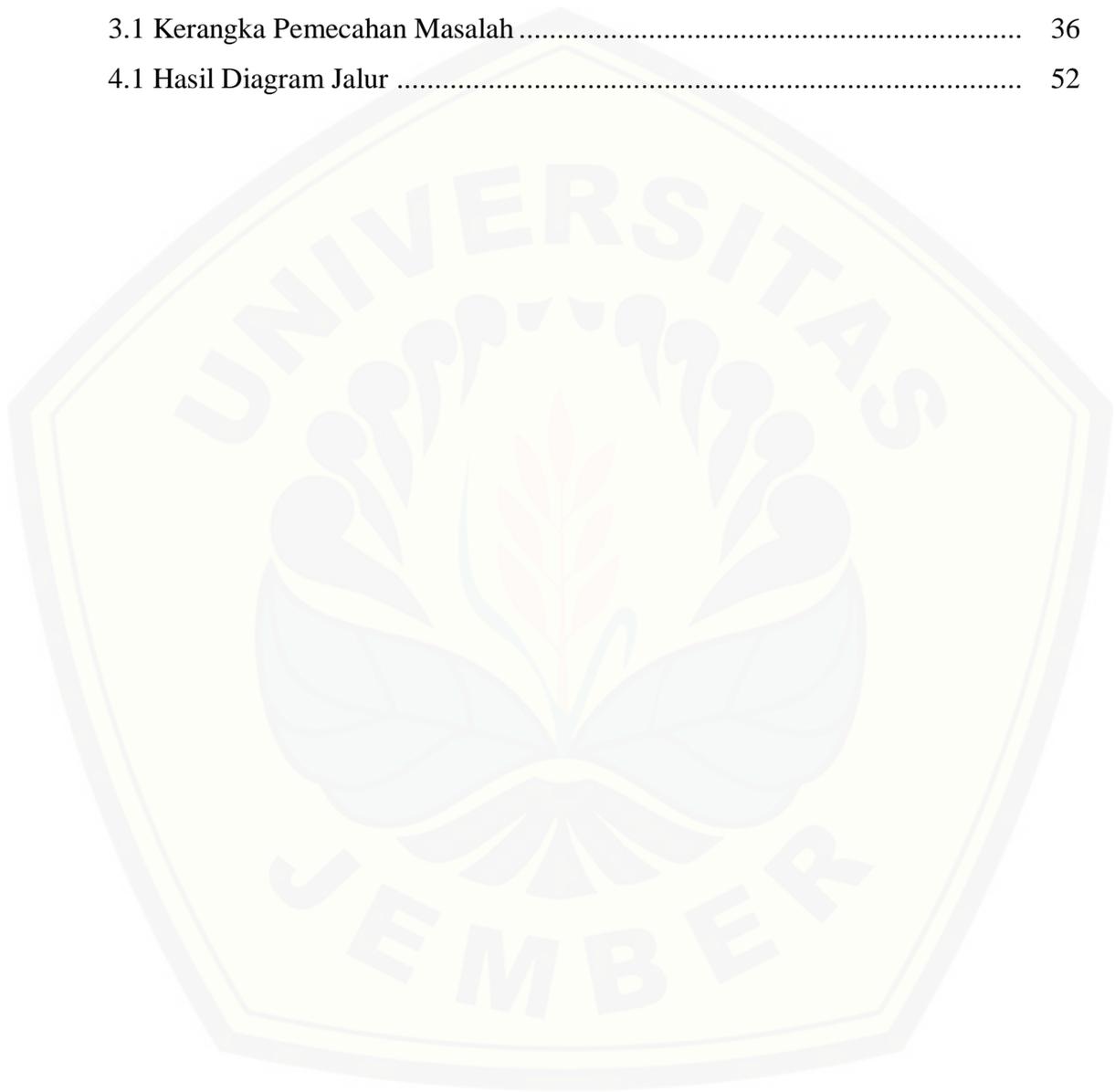
4.4.3 Pengaruh antar variabel	56
4.5 Pembahasan	58
4.5.1. Pengaruh Hijabers Community Terhadap Gaya Hidup	59
4.5.2. Pengaruh Gaya Hidup Terhadap Keputusan Pembelian	60
4.5.3 Pengaruh Hijabers Community Terhadap Keputusan Pembelian	
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	62
5.1 Kesimpulan	62
5.2 Saran	63
DAFTAR PUSTAKA	65
LAMPIRAN 1	68
LAMPIRAN 2	73
LAMPIRAN 3	83
LAMPIRAN 4	87

DAFTAR TABEL

	Halaman
2.1 Penelitian Sebelumnya	18
3.1 Persamaan Struktural Penelitian	33
3.2 Kesesuaian Model.....	34
4.1 Responden Berdasarkan Usia	42
4.2 Responden Berdasarkan Pekerjaan	42
4.3 Responden Berdasarkan Pengetahuan Tentang <i>Hijabers Community</i>	43
4.4 Responden berdasarkan Pengalaman Berkunjung ke Toko Hijab.....	43
4.5 Responden Berdasarkan Transaksi Tiap Berkunjung ke Toko Hijab	44
4.6 Penilaian Responden Pada <i>Hijabers Community</i>	45
4.7 Penilaian Responden Pada Gaya Hidup	45
4.8 Penilaian Responden Pada Keputusan Pembelian	46
4.9 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk Komunitas Sosial	48
4.10 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk Gaya Hidup.....	48
4.11 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk Keputusan Pembelian	49
4.12 <i>Assessment Of Normality</i>	50
4.13 Indeks Kesesuaian SEM.....	53
4.14 Hasil Pengujian Kausalitas	54
4.15 Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis	56
4.16 Pengaruh Langsung Variabel Laten	56
4.17 Pengaruh Tidak Langsung Variabel Laten	57
4.18 Pengaruh Total Antar Variabel Laten	57

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Kerangka Konseptual Penelitian.....	20
3.1 Kerangka Pemecahan Masalah	36
4.1 Hasil Diagram Jalur	52



I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Setiap perusahaan dalam menjalankan usahanya tentu tidak terlepas dari usaha untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan. Pada hakekatnya, tujuan utama didirikannya sesuatu perusahaan adalah untuk memperoleh keuntungan disamping untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya. Berhasil tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuan tersebut dipengaruhi oleh kemampuan manajemen dalam melihat peluang dan kesempatan saat ini dan masa yang akan datang. Dengan semakin berkembangnya kehidupan dunia usaha, maka makin ketat pula persaingan yang akan dihadapi oleh perusahaan. Oleh karena itu, masalah pencapaian tujuan bukanlah hal yang mudah, keadaan ini menuntut adanya profesionalisme seorang manajer dalam melaksanakan perencanaan, pengkoordinasian, pengarahan dan pengawasan terhadap semua kegiatan operasional perusahaan.

Dari bermacam-macam perencanaan yang dilakukan oleh seseorang manajer, manajemen pemasaran merupakan salah satu bidang yang penting. Pelaksanaan konsep pemasaran yang benar bagi suatu perusahaan dapat mendukung berhasilnya usaha yang dilakukan dengan memberikan kepuasan terhadap kebutuhan konsumen.

Ditengah cepatnya perubahan teknologi, informasi, dimana manusia menjadi semakin emosional dan kecerdasan emosional lebih unggul dari intelegence quotient. Dimana otak kanan menjadi lebih dominan dari otak kiri, bumi pun berubah menjadi dunia yang emosional dan interaktif. Kini teknologi informasi telah menyebabkan informasi hal yang tidak eksklusif lagi, karena hampir semua orang dapat mengakses informasi yang sama pada waktu yang bersamaan pula. Kemajuan dibidang teknologi juga dapat memberi suatu harapan kepada dunia usaha untuk tumbuh dan berkembang, keadaan ini akan menimbulkan persaingan yang semakin ketat diantara perusahaan-perusahaan yang ada, terutama bagi perusahaan-perusahaan yang menghasilkan produk

sejenis. Sejalan dengan semakin membaiknya laju pertumbuhan ekonomi yang ditandai dengan pertumbuhan yang pesat disektor industri, jasa maupun barang telah menuntut kecermatan manajer sebuah perusahaan dalam menghadapi perubahan dan persaingan di dalam pemasaran sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Sebagai upaya tercapainya tujuan tersebut sangat diperlukan kondisi yang baik antara fungsi-fungsi operasional perusahaan. Pihak manajemen harus mempunyai kemampuan dan kapabilitas untuk mengakomodir semua fungsi yang ada dengan baik demi tercapainya tujuan perusahaan.

Pemasaran sebagai tindakan strategis yang harus dilakukan oleh perusahaan. Dimana fungsi pemasaran sering disebut sebagai tujuan tombak perusahaan dalam mencapai tujuannya, karena dalam teori pemasaran modern disebutkan bahwa kunci sukses sebuah perusahaan atau organisasi adalah sangat tergantung pada kemampuan melakukan penyesuaian secara dinamis terhadap kondisi lingkungan (Kotler, 1997:112). Berlandaskan hal tersebut keberhasilan suatu bisnis bukan ditentukan oleh produsennya melainkan oleh pelangganya atau konsumen, sehingga berdasarkan konsep pemasaran tersebut hanya perusahaan yang mempunyai wawasan pelanggan yang dapat bertahan, baik dengan memenuhi kebutuhan pelanggan dan melayani pelanggan secara efektif dan memberikan nilai lebih baik dari pesaingnya (*competitors*). Perusahaan harus mengerti faktor-faktor penting dalam pemasaran yang merupakan siklus yang bermula dan berawal dari kebutuhan konsumen.

Persaingan bisnis yang semakin ketat menjadikan kegiatan pemasaran merupakan fungsi operatif dalam perusahaan atau badan usaha perlu dikordinasikan dan diarahkan dengan baik agar tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai. Untuk itu perencanaan dan penerapan strategi pemasaran yang tepat dalam menciptakan keunggulan bersaing dan inovasi-inovasi baru bagi manajemen strategi sangatlah diperlukan guna mencapai tujuan perusahaan.

Penentuan strategi pemasaran memerlukan alat analisis yang tepat dan cermat, salah satunya adalah dengan menerapkan analisis SWOT, dengan analisis SWOT diharapkan perusahaan dapat menentukan tujuan usaha yang realistis,

sesuai dengan kondisi perusahaan. Analisis SWOT secara sederhana dipahami sebagai pengujian terhadap kekuatan dan kelemahan internal sebuah organisasi, serta kesempatan dan ancaman lingkungan eksternalnya. SWOT adalah perangkat umum yang didesain dan digunakan sebagai langkah awal dalam proses pembuatan keputusan dan sebagai perencanaan strategis dalam berbagai terapan. Agar lebih efektif hendaknya analisis SWOT harus bersifat fleksibel. Mengingat situasi dan kondisi yang cepat berubah seiring dengan perjalannya waktu, maka analisi harus sesering mungkin dibuat dan disesuaikan. SWOT sangat praktis dan tidak boros terhadap waktu, serta efektif karena kesederhanaannya. Dapat digunakan secara kreatif, sehingga membentuk dan membangun fondasi, dimana dapat menciptakan sejumlah rencana strategis untuk pengembangan perusahaan.

1.2 Pokok Permasalahan

PT. Telkomsel yang merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang telekomunikasi seluler di Indonesia. Sebagai perusahaan yang telah berkompetisi dengan para pesaingnya cukup lama. PT. Telkomsel tentunya memiliki tantangan dan kendala dalam meningkatkan pemasaran produknya karena persaingan yang cukup ketat. Dalam menghadapi persaingan tersebut tentunya PT. Telkomsel perlu menggunakan strategi pemasaran yang tepat dan terarah, karena akan mendukung tingkat penjualan PT. Telkomsel Banyuwangi. Oleh karena itu, dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Variable-variabel apa saja yang menjadi kekuatan (*strength*), kelemahan (*weaknees*), peluang (*opportunity*), serta ancaman (*threats*) terhadap adanya persaingan untuk mempertahankan dan menarik pelanggan baru dengan perusahaan sejenis pada PT. Telkomsel Banyuwangi.
2. Strategi pemasaran apa yang tepat pada PT. Telkomsel Banyuwangi?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui kekuatan (*strength*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunity*), serta ancaman (*threats*) terhadap adanya persaingan untuk mempertahankan dan menarik pelanggan baru dengan perusahaan-perusahaan sejenis terhadap PT. Telkomsel Banyuwangi dalam menarik pelanggan atau konsumen.
2. Untuk menentukan strategi pemasaran pada PT. Telkomsel Banyuwangi.

1.3.2 Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah :

1. Bagi perusahaan
Digunakan sebagai pertimbangan dalam menyusun strategi pemasarannya.
2. Bagi akademis
Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi kepustakaan dan sebagai referensi bagi penelitian selanjutnya.

II. TINJAUAN PUSTAKA

1.1 Landasan Teori

1.1.1 Perencanaan strategi

Manajemen strategi didefinisikan sebagai seni dan ilmu untuk merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai tujuannya (David,1995). Berdasarkan definisi tersebut, manajemen strategi terfokus pada intergrasi dalam mengelola fungsi-fungsi organisasi dalam mencapai visinya. Sebagai suatu ilmu, manajemen strategi merupakan suatu proses yang sistematis, menyeluruh dan terintegrasi serta berkelanjutan dalam pembuatan perencanaan, implementasi dan pengendalian strategi perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi/perusahaan. Sebagai suatu peruses, manajemen strategi melibatkan keseluruhan komitmen, keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan yang diperlukan oleh perusahaan untuk mencapai daya saing strategis serta keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Pandangan manajemen strategi sebagai suatu proses mempunyai beberapa implikasi, antara lain:

1. Perubahan satu komponen akan mempengaruhi beberapa atau seluruh komponen lainnya,
2. Proses formulasi dan implementasi serta pengendalian strategi adalah berurutan,
3. Diperlukan umpan balik dari pandangan institusi dan evaluasi pada tahapan awal proses,
4. Sebagai suatu proses manajemen strategi diakui sebagai suatu sistem yang dinamis dan berkelanjutan.

Sedangkan strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan. Jadi strategi merupakan sarana yang digunakan untuk mencapai tujuan akhir.

Menurut Rangkuti (2004:6-7) pada prinsipnya strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tiga tipe strategi yaitu: strategi manajemen, strategi investasi, dan strategi bisnis.

1. Strategi Manajemen

Strategi manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen orientasi pengembangan strategi secara makro seperti strategi pengembangan produk, strategi penerapan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi keuangan, dan sebagainya.

2. Strategi Investasi

Strategi investasi merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi. Misalnya apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru atau strategi devestasi dan sebagainya.

3. Strategi Bisnis

Strategi bisnis atau sering disebut strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, strategi organisasi dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan.

Bentuk strategi dapat bervariasi dari satu industri dengan industri lainnya, atau dari satu perusahaan yang lain dan dari satu situasi yang lain ke situasi yang berkala. Oleh karena itu setiap perusahaan mempunyai strategi sendiri yang berbeda dengan para pesaingnya. Ada 3 macam strategi menurut tingkatannya, yaitu:

1. Strategi Korporasi

Strategi korporasi menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan mengenai sikap perusahaan secara umum terhadap arah pertumbuhan dan manajemen berbagai bisnis dan lini produk untuk mencapai keseimbangan portofolio produk dan jasa.

2. Strategi Bisnis Atau Strategi Bersaing

Strategi bisnis atau strategi bersaing, biasanya dikembangkan pada level divisi dan menekankan pada perbaikan posisi persaingan produk barang atau jasa perusahaan dalam industri khusus atau segmen pasar yang dilayani oleh divisi tersebut.

3. Strategi Fungsional

Strategi fungsional menekankan terutama pada pemaksimalan sumber daya produktivitas.

1.1.2 Alternatif Strategis Utama

Ada beberapa alternatif strategi utama yang dapat digunakan bersangkutan dengan strategi tingkat unit bisnis. Ada empat strategi utama, yaitu strategi stabilitas, strategi ekspansi, strategi pencairan, dan strategi kombinasi. Semua strategi tersebut merupakan pilihan untuk kecepatan atau upaya dalam batasan bisnis masa kini atau mengubah misi.

Penjelasan mengenai keempat strategi tersebut adalah sebagai berikut (Glueck dan Jauch, 1998:216)

1. Strategi stabilitas adalah strategi yang dilakukan perusahaan bila :
 - a. Perusahaan tetap melayani masyarakat dalam sektor publik atau jasa, sektor pasar dan sektor fungsi yang serupa, sebagai yang diterapkan dalam batasan bisnis.
 - b. Keputusan strategi utama difokuskan pada penambahan perbaikan pelaksanaan fungsinya.

Mengapa perusahaan menggunakan strategi stabilitas ?

- 1) Perusahaan berjalan dengan baik atau menganggap dirinya baik, manajemen tidak selalu memahami kombinasi keputusan yang menyebabkannya berhasil.
- 2) Strategi stabilitas paling kecil risikonya, semakin besar perusahaan maka semakin besar pula daya tahan menanggung resiko.
- 3) Manajer lebih menyukai tindakan dari pada pemikiran, karena para eksekutif tidak mau mempertimbangkan alternative lainnya.

- 4) Lebih mudah dan menyenangkan bagi yang berkepentingan untuk melakukan strategi stabilitas, karena tidak menanggung kebiasaan rutin.
- 5) Lingkungan dianggap relative stabil dengan sedikit ancaman yang akan menimbulkan persoalan.
- 6) Terlalu banyak ekspansi dapat menimbulkan ketidakefisienan.

2. Strategi ekspansi adalah strategi yang dilakukan perusahaan bila :

- a. Perusahaan melayani masyarakat dalam sektor produk atau jasa tambahan atau menambah pasar atau fungsi pasar batasan bisnisnya.
- b. Perusahaan memfokuskan keputusan strateginya pada peningkatan ukurannya dalam langkah kegiatan dalam batasan bisnisnya yang sekarang.

Alasan yang diberikan perusahaan untuk menerima strategi ekspansi adalah sebagai berikut :

- 1) Dalam industri yang labil, strategi stabilitas dapat berarti keberhasilan jangka pendek.
- 2) Beberapa orang percaya bahwa masyarakat dapat memperoleh manfaat dengan adanya ekspansi.
- 3) Motifikasi manajemen bahwa seseorang akan termotifasi untuk dikenang karena melakukan perubahan.
- 4) Mempercayai kurva pengalaman.
- 5) Percaya bahwa pertumbuhan akan menghasilkan kekuatan monopoli.

3. Strategi pengurangan dilakukan oleh perusahaan apabila :

- a. Perusahaan merasa perlu mengurangi lini produk atau jasa, pasar, dan fungsi mereka.
- b. Perusahaan memusatkan keputusan strategi peningkatan fungsional melalui pengurangan kegiatan dalam unit-unit yang mempunyai arus kas yang negatif.

Beberapa alasan dalam penggunaan strategi pengurangan adalah :

- 1) Perusahaan tidak berjalan dengan baik atau menganggap dirinya berjalan dengan buruk.
 - 2) Perusahaan tidak dapat mencapai tujuannya dengan mengikuti salah satu dari strategi besar mereka.
 - 3) Lingkungan yang dipandang sedemikian menghambat sebagai kekuatan intern tidak mau menghadapi.
 - 4) Peluang yang lebih dalam lingkungan dianggap berada ditempat lain dimana kekuatan perusahaan dapat digunakan.
4. Strategi kombinasi adalah strategi yang diterapkan oleh perusahaan apabila :
- a. Keputusan strategi terfokuskan pada berbagai strategi besar dasar, pada waktu yang sama dalam berbagai strategi bisnis perusahaan.
 - b. Perusahaan berencana menggunakan beberapa strategi besar yang berbeda pada masa mendatang.

Dalam perencanaan strategi pemasaran, sebelumnya harus ditentukan terlebih dahulu mengenai perencanaan strategi perusahaan secara umum, strategi pemasaran didasarkan pada analisis yang menyeluruh terhadap pengaruh faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan. Sebelum diadakan analisis terhadap strategi pemasaran, disini harus diketahui variable pemasaran yang menjadi unsur-unsur dari suatu strategi bersaing. Unsur-unsur tersebut adalah:

- a. *Segmentasi*, yaitu pengidentifikasi dan pembentukan kelompokan pembeli secara terpisah.
- b. *Targeting*, yaitu pemilihan satu atau lebih segmen yang akan menjadi target pemasaran.
- c. *Positioning*, yaitu penetapan posisi pasar dengan tujuan mengkomunikasikan keunggulan produk atau jasa dari perusahaan kepada konsumen.

Selain ketiga faktor tersebut, perusahaan harus memperhatikan faktor-faktor lainnya, seperti keuangan, analisis sumber daya manusia, analisis oprasional perusahaan serta faktor lingkungan sksternal perusahaan. Variable-variabel yang perlu dianalisis dalam penentuan strategi pemasaran antara lain,

tingkat pelayanan/penyediaan fasilitas, tingkat harga intensitas promosi, kualitas produk/jasa, efektifitas saluran distribusi, volume dan nilai penjualan, dan sebagainya. Untuk analisis sumber daya manusia, variabel tenaga kerja, hubungan antar personal, dan sebagainya untuk analisis operasional perusahaan yang dinilai adalah tingkat pemanfaatan kapasitas, kondisi alat-alat produksi, situasi lini produk dan sebagainya.

Strategi pemasaran merupakan bagian yang penting dalam strategi perusahaan secara keseluruhan karena disitu terdapat rencana-rencana tindakan untuk mencapai sasaran pasar. Tindakan tersebut akan membantu pencapaian tingkat penjualan dan tingkat laba tertentu untuk suatu produk. Hal ini sesuai dengan pendapat (Sofyan Assauri, 2007:168) menyatakan bahwa strategi pemasaran adalah serangkaian tujuan dan sasaran, kebijakan dan aturan yang memberi arah kepada usaha-usaha pemasaran dari waktu ke waktu, pada masing-masing tingkatan dan acuan serta lokasinya, terutama sebagai tanggapan perusahaan dalam menghadapi lingkungan dan keadaan persaingan yang selalu berubah. Menurut pendapat Guiltinan dan Paul (1992:157) strategi pemasaran adalah pernyataan pokok dampak yang diharapkan akan dicapai dalam hal permintaan pada pasar target tertentu. Dari beberapa definisi diatas ditarik kesimpulan bahwa strategi pemasaran adalah prinsip dasar yang memberikan arah bagi perusahaan untuk mencapai sasaran pemasaran pada pasar sasaran.

Keberhasilan usaha pemasaran suatu perusahaan tergantung pada kemampuan manajemen untuk merencanakan secara strategis program-program pemasaran dalam lingkungan perusahaan dan kemudian menjalankan rencana tersebut. Kepuasan konsumen merupakan ukuran keberhasilan strategi pemasaran perusahaan dalam memasarkan produk. Tahap-tahap dalam menentukan strategi pemasaran pada uraian sebagai berikut:

a. Memilih konsumen yang dituju

Pendekatan yang paling tepat digunakan adalah memilih kelompok-kelompok tertentu yang dituju dan kemudian menentukan bauran pemasaran yang dapat memenuhi keinginan mereka.

b. Mengidentifikasi keinginan konsumen

Proses identifikasi keinginan konsumen merupakan suatu hal yang sangat penting, karena produk yang ditawarkan perusahaan harus sesuai dengan keinginan konsumen.

c. Menentukan bauran pemasaran (*Marketing mix*)

Dengan melakukan riset pasar akan diketahui apa kebutuhan dan keinginan konsumen, sehingga langkah selanjutnya adalah menentukan kombinasi bauran pemasaran yang tepat untuk tujuan pemasaran.

1.1.3 Perencanaan pemasaran

Setiap perusahaan dalam menjalankan aktivitas usahanya selalu menyusun rencana kegiatan yang akan dilakukan dalam rangka pencapaian tujuan usaha yang diharapkan. Rencana yang disusun memberi arah terhadap kegiatan yang akan dijalankan untuk mencapai tujuan. Rencana kegiatan perusahaan yang menyeluruh harus didukung dengan rencana pelaksanaan yang lebih rinci dalam bidang-bidang kegiatan yang terdapat dalam perusahaan tersebut. Dalam hal ini, sering ditemui adanya rencana produksi, rencana keuangan, dan rencana pemasaran. Rencana pemasaran yang disusun suatu perusahaan tidak lepas dari rencana kegiatan perusahaan secara menyeluruh, baik untuk jangka pendek maupun untuk jangka panjang.

Kegiatan pemasaran yang dilakukan setiap perusahaan perlu dikoordinasikan dan diarahkan untuk mencapai tujuan perusahaan umumnya dan tujuan pemasaran khususnya. Alat koordinasi dan pengarahan kegiatan pemasaran tersebut adalah rencana pemasaran. Yang dimaksud dengan pemasaran dalam hal ini adalah kegiatan yang langsung berkaitan dengan mengalirnya barang atau jasa dari produsen ke konsumen dalam rangka memenuhi dan memuaskan kebutuhan dan keinginan masyarakat konsumen melalui pertukaran. Sedangkan perencanaan pemasaran merupakan perumusan usaha yang akan dilakukan dalam bidang pemasaran, dengan menggunakan sumber daya yang ada dalam suatu perusahaan, guna mencapai tujuan dan sasaran tertentu di bidang pemasaran dalam waktu tertentu dimasa yang akan datang (Assauri 2007:298). Kegiatan penyusunan

rencana pemasaran ini lah yang dimaksud dengan perencanaan pemasaran. Jadi perencanaan pemasaran merupakan kegiatan merumuskan usaha-usaha yang akan dilakukan dalam bidang pemasaran pada masa yang akan datang, dalam rangka pencapaian tujuan dan yang diharapkan dibidang pemasaran. Macam-macam perencanaan pemasaran, berupa:

1. Perencanaan pasar yang strategis (*Strategic Market Planning*). Perencanaan ini berkaitan dengan perencanaan usaha perusahaan (*business planning*), ke arah mana usaha perusahaan yang akan dikembangkan. Dalam perencanaan ini dicakup penetapan pasar yang mana akan dilayani dan produk apa yang akan dihasilkan dan dipasarkan.
2. Perencanaan strategis pemasaran perusahaan (*Corporate Marketing Planing*). Perencanaan ini merupakan perencanaan jangka panjang yang bersifat menyeluruh dan strategis, yang merumuskan berbagai strategi dari program pokok dibidang pemasaran perusahaan, yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dalam suatu jangka waktu tertentu.
3. Perencanaan pemasaran yang strategis (*Strategic Marketing Planing*). Perencanaan ini berkaitan dengan usaha untuk memasarkan produk perusahaan. Perencanaan ini mencakup strategi pemasaran terpadu.
4. Perencanaan pemasaran yang operasional (*Operasional Marketing Planing*). Perencanaan ini merupakan perencanaan kegiatan pelaksanaan di bidang pemasaran yang rinci atas daerah/wilayah niaga, produk, dan waktu yang lebih pendek.

1.1.4 Proses perencanaan Pemasaran

Dalam pelaksanaan kegiatan perencanaan pemasaran perlu diikuti beberapa langkah sebagai berikut:

1. Analisa hasil prestasi kegiatan pemasaran

Dalam analisis ini dilakukan pengkajian mengenai perkembangan hasil penjualan dan realisasi kegiatan yang dilakukan dalam bidang pemasaran. Analisis ini harus dapat memberikan kesimpulan tentang sebab-sebab naik atau turunnya hasil penjualan khususnya dan pemasaran umumnya.

2. Analisa keuangan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman pemasaran perusahaan .

Dalam analisis ini dilakukan pengkajian atas keadaan dilingkungan pemasaran perusahaan terutama perkembangan ekonomi, social, budaya, teknologi, dan pemerintah. Sebagai contoh, pengaruh pertumbuhan ekonomi masyarakat terhadap kemungkinan kompetisi pasar. Demikian pula pengaruh perkembangan teknologi dapat merupakan ancaman pemasaran dari produk perusahaan.

3. Penentuan tujuan (objektif) pemasaran

Dalam hal ini perusahaan harus menetapkan tujuan (objektif) yang ingin dicapai dalam bidang pemasaran, apakah tingkat penjualan, atau tingkat *share* pasar ataupun tingkat laba yang diharapkan. Penentuan tujuan (objektif) ini akan mempengaruhi penetapan strategi pemasaran yang akan dijalankan.

4. Penetapan strategi pemasaran

Strategi pemasaran yang ditetapkan didasarkan atas sasaran pasar (*Target Market*) dan tujuan (objektif) perusahaan. Strategi pemasaran yang ditetapkan mencakup strategi harga, produk, penyaluran atau distribusi dan promosi.

5. Penetapan target pemasaran

Berdasarkan pertimbangan hasil keempat langkah diatas, ditetapkan target pemasaran. Target pemasaran yang ditetapkan dapat dinyatakan dalam volume penjualan (unit) atau nilai penjualan (rupiah) maupun dalam *share* pasar dan laba.

6. Penyusunan rencana pemasaran

Setelah target pemasaran ditetapkan, langkah selanjutnya adalah penyusunan rencana pemasaran. Rencana pemasaran yang disusun menggambarkan kegiatan yang dilakukan dalam bidang pemasaran, seperti dapat dilihat pada lampiran, dalam rangka mencapai target pemasaran.

7. Penyusunan proram pemasaran

Berdasarkan rencana pemasaran di atas, disusun rincian kegiatan yang akan dilakukan yang dikaitkan oleh waktu, tempat, dan oleh siapa dilaksanakan. Rincian kegiatan ini disebut program pemasaran, dapat dilihat dalam lampiran sebagai contoh. Dari program pemasaran dapat diketahui tahapan-tahapan kegiatan pemasaran yang akan dilakukan untung masing-masing produk dimasing-masing wilayah.

2.1.5 Analisa S.W.O.T (*Strength, Weakness, Opportunity, Threats*)

AnalisisSWOT merupakan salah satu teknik analisis lingkungan eksternal dan internal untuk pembuatan strategi. Analisis SWOT juga merupakan langkah awal dalam perencanaan strategi. Menurut Pearce dan Robinson (1997:230-231) elemen-elemen analisis SWOT terdiri dari :

1. *Strength* (S), yaitu kekuatan/keunggulan yang dimiliki oleh perusahaan untuk memenangkan persaingan.
2. *Weakness* (W), yaitu kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan yang dapat menghambat perusahaan dalam persaingan.
3. *Oportunitis* (O), yaitu kesempatan/peluang yang harus dimanfaatkan oleh perusahaan untuk memenangkan persaingan.

Pengertian elemen-elemen analisis SWOT menurut Thompson and Strickland (2001:103-105) adalah :

1. *Strength (S), a strength is something a company is good at doing or a characteristic that gives it enhanced competitiveness.*

Kekuatan adalah sesuatu yang baik pengerjaan sesuatu oleh perusahaan atau karakteristik yang member nilai lebih pada perusahaan;

2. *Weakness (W), Weakness is something a company lacks or does poorly (in comparison to others) or a condition that puts it at a disadvantage.*

Kelemahan adalah sesuatu yang dimiliki perusahaan yang lebih lemah (dibandingkan dengan perusahaan lain/pesaing) atau kondisi yang tidak menguntungkan.

3. *Opportunities (O), opportunities is a big factor in shaping a company's strategy.*

Kesempatan adalah factor yang mempengaruhi strategi perusahaan.

4. *Threats (T), factor in company's external environment pose threats to its profitability and market standing.*

Lingkungan eksternal yang menghalangi perusahaan mencapai profatabilitas dan memperlemahkan posisi perusahaan.

Menurut Ranguti (1998:21) tahap-tahap dalam menentukan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threats*) sebuah organisasi/perusahaan adalah tahap pengumpulan data, tahap analisis data, dan tahap pengambilan keputusan.

1. Tahap pengumpulan data
 - a. Menentukan faktor strategi internal
 - b. Menentukan faktor strategi eksternal
2. Tahap Analisis Data

Membuat matrik SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threats*) sesuai data yang ada, dasar pengolahan data dilakukan dengan cara menentukan strategi yang telah ada sesuai dengan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threats*) (Ranguti.1998:34)

- a. Strategi SO (*Strength, Opportunity*)

Strategi ini dibuat dengan menggunakan seluruh kekuatan perusahaan untuk memanfaatkan peluang yang ada dengan sebaik-baiknya. Strategi ini mengarah pada strategi pemasaran yang bersikap agresif.

b. Strategi ST (*Strenght, threats*)

Strategi ini dibuat dengan menggunakan seluruh kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk menghindari ancaman atau menekan ancaman sekecil-kecilnya.

c. Strategi WO (*Weakness, Opportunity*)

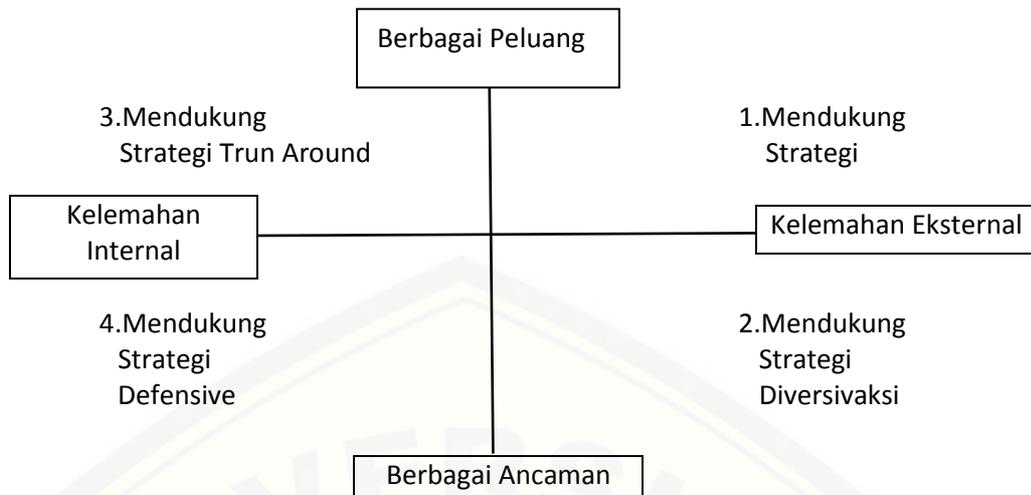
Strategi ini ditetapkan dengan memanfaatkan peluang yang ada untuk menekan atau mengatasi kelemahan-kelemahan perusahaan.

d. Strategi WT (*Weakness, Opportunity*)

Strategi ini didasarkan kegiatan perusahaan yang bersifat defensif dan ditunjukkan untuk untuk meminimalkan kelemahan perusahaan serta menghindari ancaman yang dihadapi oleh perusahaan.

3. Tahap Pengambilan Keputusan

Pada tahap pengambilan keputusan, data-data yang telah dikumpulkan dan diklasifikasi ke dalam faktor-faktor internal dan faktor-faktor eksternal serta dional kedalam matrik analisis SWOT (*Strenght, Weakness, Opportunity, Threats*), kemudian dilakukan analisa untuk menentukan posisi perusahaan dalam diagram analisis SWOT (*Strenght, Weakness, Opportunity, Threats*) sehingga dapat ditentukan strategi pemasaran yang dapat dilakukan perusahaan.



Gambar 2.1 Analisis SWOT

Sumber : Rangkuti, 2004 : 19

2.1.6 Hubungan Analisis SWOT Dengan Penetapan Strategi Pemasaran

Analisa SWOT (*Strenght, Weakness, Opportunity, Threats*) adalah penelitian tentang lingkungan yang hasilnya dapat dijadikan sebagai dasar/acuan untuk penetapan strategi. Berdasarkan hasil analisis SWOT (*Strenght, Weakness, Opportunity, Threats*) perusahaan dapat digunakan sebagai acuan dalam menetapkan strategi perusahaan untuk mencari keunggulan bersaing yang berkeseimbangan.

Macam-macam strategi yang dapat dilakukan perusahaan berdasarkan analisa SWOT (*Strenght, Weakness, Opportunity, Threats*) dapat dikelompokkan menjadi empat kuadran.

1. Kuadran I

Kuadran I merupakan situasi yang amat menguntungkan. Perusahaan memiliki peluang dan kekuatan. Strategi yang digunakan adalah mendukung kebijakan strategi agresif. Strategi agresif merupakan strategi perusahaan yang bertujuan memperluas pasar. Cara yang dapat digunakan antara lain dengan memperkenalkan produk-produk baru yang sudah ada kedaerah pemasaran yang baru, meningkatkan penjualan dengan cara memperbaiki atau mengembangkan produk-produk yang sudah ada, meningkatkan pangsa pasar

yang ada untuk produk-produk tertentu melalui usaha pemasaran secara besar-besaran.

2. Kuadran II

Perusahaan masih memiliki kekuatan internal. Strategi yang digunakan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan diversifikasi. Strategi diversifikasi adalah salah satu alternatif strategi dimana perusahaan mendiversifikasi kegiatan bisnis yang sudah ada melalui segmen produk. Cara yang dapat digunakan untuk mendiversifikasi produk adalah dengan menambah produk yang saling berhubungan untuk pasar yang berbeda, atau dengan menambah produk baru yang tidak saling berhubungan untuk pasar yang berbeda, atau dengan menambah produk baru yang tidak berhubungan dengan tujuan memuaskan pelanggan yang sama.

3. Kuadran III

Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi perusahaan menghadapi kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan, sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik. Strategi yang cocok untuk situasi ini adalah strategi berbenah diri (*turn around*). Strategi berbenah diri adalah strategi yang digunakan oleh perusahaan bila tingkat pertumbuhan mulai menurun demikian juga dengan pangsa pasar tetapi masih ada peluang untuk meningkatkan tingkat pertumbuhan dan pangsa pasar. Strategi yang dapat digunakan pada tahap ini antara lain dengan melakukan penghematan biaya, menjual sebagian bisnis unit pada perusahaan lain dengan melakukan penghematan biaya, menjual sebagian bisnis unit pada perusahaan lain untuk mendapatkan dana segar guna memperbaiki bisnis yang ada, merevisi strategi yang sedang dijalankan, dan menggunakan kombinasi dari beberapa strategi. Sedangkan strategi yang dapat digunakan untuk kembali menaikkan tingkat pertumbuhan dan pangsa pasar adalah memperkenalkan produk-produk baru yang sudah ada ke daerah pemasaran yang baru, meningkatkan penjualan dengan cara memperbaiki atau mengembangkan produk-produk yang sudah ada.

4. Kuadran IV

Ini adalah situasi yang sangat tidak menguntungkan bagi perusahaan. Perusahaan menghadapi berbagai ancaman, namun situasi internal perusahaan juga lemah. Fokus perusahaan adalah mengacu pada strategi defensif. Strategi defensif adalah strategi yang digunakan perusahaan bila produk berada pada tingkat pertumbuhan pasar yang rendah dan relative pangsa pasar yang kecil. Strategi defensif bertujuan mempengaruhi penantang pasar tentang keuntungan yang dapat diharapkan dari strategi masuk atau perbaikan posisi, sehingga penantang berkesimpulan bahwa rencana tindakannya tidak layak atau condong pada strategi yang tidak begitu membahayakan (Porter,1995:483). Menurut Thomson and Strickland (1999:169-169) beberapa cara yang dapat dipakai dalam situasi ini adalah :

- a. Meningkatkan kemampuan karyawan (meningkatkan kompetensi inti agar dapat melebihi pesaing yang ingin atau menyaingi kompetensi inti perusahaan)
- b. Memperbesar fleksibilitas asset (sehingga pesaing harus beradaptasi kondisi pasar yang berubah).

2.2 Tinjauan Penelitian Sebelumnya

Penelitian Dian Ayu Purnamaningrum (2012) yang berjudul “Penentuan strategi pemasaran ritel tradisional diKecamatan Kaliwates Kabupaten Jember”. Bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman yang ada, dengan menggunakan analisa SWOT. Penelitian tersebut menggunakan data primer dan data skunder dengan pengumpulan data wawancara dan kuesioner. Metode analisis data yang digunakan adalah kualitatif dan kuantitatif. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa dengan menggunakan alat analisis SWOT kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah usaha ritel tradisional berada pada kuadran III yang berarti strategi yang harus digunakan adalah konservatif bahwa strategi yang perlu diterapkan adalah strategi pengembangan pasar dengan menerapkan promosi dengan menambah jenis barang yang akan dijual, memberikan harga yang kompetitif dengan harga ritel modern.

Penelitian Anik Purwanti (2012) yang berjudul “Alternatif Pemilihan Strategi Pemasaran Analisa SWOT pada CV. Bimo Krisno Tour and Travel Jember”. Bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman yang ada, dengan menggunakan analisa SWOT. Penelitian tersebut menggunakan data primer dan skunder dengan metode pengumpulan data kuesioner, wawancara dan studi pustaka. Metode analisis yang digunakan adalah kualitatif dan kuantitatif. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa dengan menggunakan alat analisis SWOT diperoleh kesimpulan bahwa strategi pemasaran yang tepat pada perusahaan CV. Bimo Krisno Tour and Travel Jember berada pada kuadran I adalah strategi agresif dengan cara meningkatkan pangsa pasar, meningkatkan kualitas pelayanan jasa, melakukan promosi yang efektif dan tepat sasaran, mengembangkan kualitas sumber daya manusia. Adapun persamaan dan perbedaan penelitian ini dan penelitian sebelumnya seperti pada table 2.1 berikut.

Table 2.1 : Persamaan dan Perbedaan Penelitian

Nama/ Tahun	Judul	Hasil			Persamaan
			Sebelumnya	Sekarang	
Dian Ayu Purnamanin grum (2012)	Penentuan Strategi Pemasaran Ritel Tradisional di Kecamatan Kaliwates Kab. Jember	Strategi yang perlu diterapkan perusahaan adalah pengembangan pasar dengan menerapkan promosi dengan menambah jenis barang yang akan dijual, memberikan harga yang kompetitif dengan harga ritel modern	a. Obyek penelitian b. Ritel tradisional di kaliwates jember c. Thn 2012 d. Variabel Eksternal & Internal	a. Obyek penelitian b. PT. Telkomsel GrahaPA RI Banyuwan gi c. Thn 2016 d. Variabel Marketing Mix	a. Analisis mengguna kan SWOT b. Perumusa n strategi pemasara n

Anik Purwanti (2012)	Alternatif Pemilihan Strategi Pemasaran Berdasarkan Analisis SWOT pada CV. BIMO Krisno Tour and Travel Jember	Strategi yang perlu diterapkan adalah dengan cara meningkatkan pangsa pasar, meningkatkan kualitas pelayanan jasa, melakukan promosi yang efektif.	a. Obyek penelitian b. CV. Bimo krisno tour and travel jember c. Thn 2012 d. Variabel Eksternal & internal	a. Obyek penelitian b. PT. Telkomse l GrahaPA RI Banyuwangi c. Thn 2016 d. Variabel Marketing Mix	a. Analisis menggunakan SWOT b. Perumusan strategi pemasaran
----------------------	---	--	---	--	---

III. METODOLOGI PENELITIAN

1.1 Rancangan Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif yang dapat diartikan sebagai prosedur pemecahan masalah yang diselidiki, dengan menggambarkan atau melukiskan obyek penelitian pada saat sekarang, berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya (Sugiono, 2005:21). Metode deskriptif memusatkan perhatiannya pada penemuan fakta-fakta sebagai mana keadaan sebenarnya. Populasi atau responden yang digunakan adalah 10 orang responden dari internal perusahaan sedangkan dari eksternal perusahaan sebanyak 50 orang responden.

1.2 Jenis Data

Dalam penelitian ini jenis data yang digunakan adalah :

1. Data Primer

Data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari responden. Sumber data primer dapat berupa opini subyek (orang) secara individual ataupun kelompok, kejadian atau kegiatan dari obyek penelitian maupun instansi terkait. Data ini dapat diperoleh melalui wawancara dan penyebaran kuesioner. Data primer dalam penelitian ini berupa hasil penyebaran kuesioner dan wawancara langsung dengan manajemen PT. Telkomsel.

2. Data Sekunder

Data sekunder yaitu data yang diperoleh dengan menggunakan data yang diperoleh dari bukti-bukti tertulis atau studi pustaka (dokumentasi, literature, hasil penelitian terdahulu) dan data lain yang berkaitan dengan penelitian.

1.3 Metode Penelitian Data

Dalam penelitian data diperoleh dengan menggunakan cara :

1. Pengamatan (*observasi*)

Pengamatan atau observasi adalah metode pengumpulan data dengan melakukan pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap obyek yang akan diteliti.

2. Kuesioner

Kuesioner adalah teknik pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan tentang hal-hal yang berkaitan dengan penelitian. Dalam penelitian ini kuesioner diberikan kepada yaitu pihak internal manajemen perusahaan dan berbagai informasi yang ditunjuk.

3.3 Definisi Operasional Variable

Definisi operasional yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Lingkungan Internal

Lingkungan internal adalah lingkungan organisasi yang berada dalam organisasi tersebut dan secara normal memiliki implikasi yang langsung dan khusus dalam perusahaan. Adapun faktor-faktor yang dapat diidentifikasi dari lingkungan internal adalah :

- a. Aspek Sumber Daya Manusia, dimana faktor-faktor yang dapat dianalisa antara lain :
 - 1) Tingkat pendidikan karyawan dan jumlah karyawan adalah beberapa banyak jumlah karyawan yang dimiliki serta seberapa tinggi jenjang pendidikan yang dimiliki oleh karyawan.
 - 2) Produktifitas karyawan adalah kemampuan karyawan dalam melakukan tugasnya masing-masing bidang untuk menghasilkan pelayanan yang dapat memuaskan konsumen.
 - 3) Jam kerja adalah lamanya karyawan untuk bekerja dalam sehari dan beberapa hari dalam satu minggu.
 - 4) Hubungan antar personal adalah hubungan kerjasama yang terjadi antar karyawan.
- b. Aspek Operasional, faktor-faktor yang dapat dianalisa antara lain :
 - 1) Alat produksi alat-alat yang digunakan untuk proses produksi yang dimiliki oleh perusahaan.
 - 2) Proses produksi dalam hal ini adalah kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk menghasilkan satu unit saja.

c. Aspek pemasaran, dimana faktor-faktor yang dapat dianalisa antara lain :

1. *Marketing mix* adalah alat pemasaran taktis yang dapat dikendalikan antara lain :

- a) Produk adalah jenis produk dari perusahaan yang ditawarkan kepada pasar untuk dapat memuaskan kebutuhan dan keinginan pasar.
- b) Harga adalah sejumlah uang yang harus dibayarkan oleh konsumen untuk memperoleh produk dari perusahaan.
- c) Distributor adalah proses penyampaian produk yang dilakukan oleh perusahaan kepada konsumen.
- d) Promosi adalah komunikasi atau penyampaian informasi yang dilakukan oleh perusahaan tentang produk mereka kepada konsumen.
- e) Orang (*people*) yaitu semua pelaku yang memainkan sebagian perjanjian jasa dan karena memengaruhi persepsi pembeli.
- f) Proses yaitu semua prosedur aktual, mekanisme dan aliran aktivitas dengan mana jasa disampaikan yang merupakan sistem penyajian atau operasional jasa.
- g) Bukti fisik yaitu lingkungan fisik dimana jasa disampaikan dimana perusahaan dan konsumen berinteraksi, dan semua konsumen *tangible* memfasilitasi penampilan komunikasi jasa tersebut.

2. *Service* adalah layanan yang diberikan perusahaan kepada pelanggannya, baik itu layanan purna jual, pra jual, ataupun layanan pada saat penjualan. Dimensi kualitas layanan terdiri dari

- a. *Reliability*, yakin kemampuan untuk memberikan pelayanan yang sesuai dengan yang dikeluarkan
- b. *Responsiveness*, yakni respon atau kesigapan karyawan dalam membantu pelayanan dan memberikan pelayanan yang tepat dan tanggap.

c. *Assurance*, meliputi kemampuan karyawan atas dasar pengetahuan terhadap produk secara tepat, kualitas, keramah-tamahan, perhatian dan kesopanan dalam memberikan keamanan di dalam memanfaatkan jasa yang ditawarkan dan kemampuan dalam menanamkan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan. Dimensi kapasitas dan jaminan ini merupakan gabungan dari dimensi :

- 1) Kompetensi (*competence*) yaitu keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh para karyawan untuk melakukan pelayanan.
- 2) Kesopanan (*courtesy*) yang meliputi keramahan, perhatian dan sikap karyawan.
- 3) Kredibilitas (*credibilitas*), meliputi hal-hal yang berhubungan dengan kepercayaan kepada perusahaan, seperti reputasi, prestasi dan sebagainya.

d. *Empathy*, perhatian secara individual yang diberikan perusahaan kepada pelanggan seperti kemudahan untuk menghubungi perusahaan, kemampuan karyawan untuk berkomunikasi dengan pelanggan, dan perusahaan untuk memahami keinginan dan kebutuhan pelanggannya. Dimensi *Empathy* ini merupakan penggabungan dari dimensi :

- 1) Akses (*access*), meliputi kemudahan untuk memanfaatkan jasa yang ditawarkan perusahaan.
- 2) Komunikasi (*communication*), merupakan kemampuan melakukan untuk menyampaikan kepada pelanggan atau memperoleh masukan dari pelanggan.
- 3) Pemahaman pada pelanggan (*understanding the customer*), meliputi kebutuhan dan keinginan pelanggan.

e. *Tangibles*, meliputi penampilan fisik seperti gedung dan ruangan front office, tersedianya tempat parkir, kebersihan dan kenyamanan ruangan, kelengkapan perlengkapan komputer dan penampilan karyawan.

2. Lingkungan Eksternal

Adalah lingkungan diluar perusahaan untuk mengetahui peluang dan ancaman bisnis lingkungan eksternal perusahaan ini meliputi

a. Lingkungan makro adalah lingkungan eksternal perusahaan yang dapat digunakan untuk memberi gambaran peluang dan ancaman bisnis.

Lingkungan makro disini antara lain :

- 1) Lingkungan ekonomi, lingkungan ini terdiri dari perubahan dan tingkat pendapatan serta daya beli
- 2) Lingkungan politik, lingkungan ini terdiri dari undang-undang, lembaga pemerintah dan golongan yang berpengaruh dan membatasi organisasi perusahaan dan individu dalam masyarakat
- 3) Lingkungan teknologi, lingkungan yang di maksud ini berupa perubahan dan perkembangan teknologi
- 4) Lingkungan budaya, lingkungan dimana orang menjadi lebih dewasa membentuk kepercayaan, nilai, kebiasaan dan norma-norma pokok mereka

b. Lingkungan mikro, lingkungan ini bisa disebut juga lingkungan bisnis yaitu lingkungan eksternal perusahaan yang dapat digunakan untuk memberi gambaran tentang peluang dan ancaman bisnis yang diakibatkan oleh strategi dan perilaku bisnis sekelompok perusahaan yang bersaing satu sama lain dalam satu daerah pemasaran. Lingkungan mikro ini meliputi antara lain :

- 1) Kompetitor atau pesaing adalah perusahaan yang memproduksi barang atau jasa sejenis atau nyaris sama sehingga menimbulkan persaingan.
- 2) Pemasok adalah perusahaan bisnis dan individu-individu yang menyediakan kebutuhan bahan baku untuk memproduksi barang atau jasa bagi perusahaan.

1.4 Metode Analisis Data

3.5.1 Mengidentifikasi Faktor Strategi Perusahaan

Faktor-faktor strategi perusahaan terdiri dari 2 faktor yaitu faktor strategi internal yang memiliki 2 variabel yaitu variable kekuatan dan kelemahan dan faktor strategi eksternal yang terdiri dari 2 variable yaitu variable peluang dan variable ancaman. Untuk menentukan apa saja yang termasuk dalam variabel kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman maka perlu diadakan identifikasi terhadap tiap-tiap faktor yang berpengaruh. Identifikasi terhadap faktor-faktor internal meliputi.

1. Aspek financial, variabel-variabel yang dianalisa antara lain yaitu analisa neraca (*balance sheets*) dan rugi laba (*income statement*).
2. Aspek sumber daya manusia, variabel-variabel yang dianalisa antara lain yaitu tingkat pendidikan kariawan, produktivitas kariawan, loyalitas kariyawan, biaya tenaga kerja, hubungan antar personal dan lain-lain.
3. Aspek operasional variabel-variabel yang dianalisa antara lain yaitu tingkat pemanfaatan kapasitas, kondisi alat-alat produksi, dan sebagainya.
4. Aspek pemasaran, variable-variabel yang dianalisa antara lain yaitu intensitas promosi, tindakan pelayanan atau penyediaan fasilitas, tingkat harga, kualitas produk dan jasa, volume dan nilai penjualan.

Identifikasi terhadap faktor eksternal perusahaan meliputi.

1. Kondisi lingkungan makro (politik, sosial, ekonomi, keamanan, budaya, masyarakat, kebijaksanaan pemerintah)
2. Kondisi lingkungan mikro, industri dari perusahaan itu sendiri seperti pesaing, analisa pangsa pasar.

Setelah faktor-faktor tersebut teridentifikasi, kemudian disusun kedalam table IFAS (*Internal Strategic Factors Analisis Summary*) dan tabel EFAS (*Eksternal Strategic Factors Analisis Summary*) seperti dibawah ini (Rangkuti, 2001:22).

Tabel 3.1: Tabel IFAS (Intenal Strategic Factor Analysis Sumary)

Faktor-faktor Strategi Internal /IFAS (1)	Bobot (2)	Rating (3)	Bobot x Rating (4)
Kelemahan			
Kekuatan			
Total			

Sumber : Rangkuti (2001:22)

Adapun untuk mengetahui faktor Eksternal dibuat tabel EFAS (*Eksternal Factors Analysis Summary*) seperti dibawah ini.

Tabel 3.2 :Tabel EFAS (Eksternal Factors Analysis Summary)

Faktor-faktor Strategis Eksternal /EFAS (1)	Bobot (2)	Rating (3)	Bobot x Rating (4=2 x 3)
Peluang			
Ancamana			
Total			

Sumber : Rangkut (2001:22)

Kolom pertama, disusun variabel dari faktor-faktor strategis perusahaan yang telah teridentifikasi yang terdiri atas variable-variabel dari kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman.

1. Pemberian nilai bobot dari setiap variabel menunjukkan bobot pengaruh

Sangat penting diberi nilai 5

Penting diberi nilai 4

positif menjadi kekuatan dan peluang, sedangkan dampak negatif dapat menjadi faktor kelemahan dan ancaman. Bobot dan rating dirumuskan sebagai berikut (Suharsimi, 1993:349).

$$\text{Bobot} = \frac{\text{Penilaian}}{\text{TotalPenilaian}} \times 1$$

Rating adalah nilai dari faktor strategi perusahaan dengan skala 1 (poor) sampai dengan 4 (*outstanding*). Pemberian rating dilakukan oleh peneliti. Fungsi pemberian rating untuk mengetahui apakah faktor strategi perusahaan dapat memberikan dampak positif yaitu kekuatan dan peluang, sedangkan faktor negatif dapat menjadi faktor ancaman dan kelemahan. (rangkuti, 2001:23).

1.4.1 Menentukan Strategi Keseluruhan (Global)

Hasil dari pemberian nilai bobot dan reting tersebut (pada kolom empat) akan digunakan dalam IE Matriks (*Internal-Eksternal Matriks*) untuk menentukan gambaran strategi perusahaan. Penggambaran dari IE Matriks adalah sebagai berikut:

	4,0	Kuat	3,0	Rata-rata	2,0	Lemah	1,0
Tinggi 3,0	I Pertumbuhan		II Pertumbuhan		III Penciutan		
Menengah 2,0	IV Stabilitas		V Pertumbuhan		VI Penciutan		
			Stabilitas				
Rendah 1,0	VII Pertumbuhan		VIII Perumbuhan		IX Likuiditas		

Total
Skor
Faktor
Strategi
Eksternal

Gambar 3.1 : IE Matriks (*Internal-Eksternal Matriks*) Sumber: Rangkuti,

(2001:151)

Keterangan:

I. Strategi konsentrasi integrasi Vertikal

Pertumbuhan melalui konsentrasi dapat dicapai melalui strategi vertikal dengan cara *backward integration* (mengambil alih fungsi *supplier*) atau dengan cara *forward integration* (mengambil alih fungsi distributor). Hal ini merupakan strategi utama untuk perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat (*high market share*) dalam industri yang berdaya tinggi. Dengan kata lain strategi konsentrasi integrasi vertikal ini terjadi bila strategi umum perusahaan adalah merger atau akuisisi perusahaan-perusahaan pemasok atau perusahaan-perusahaan konsumennya.

II. Strategi konsentrasi integrasi horizontal

Strategi pertumbuhan melalui horizontal adalah sesuatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun lokasi yang lain, dan meningkatkan jenis produk serta jasa. Perusahaan berada dalam posisi industri yang sangat atraktif, tujuannya adalah untuk meningkatkan penjualan dan profit, dengan cara memanfaatkan keuntungan economic of scale baik diproduksi maupun di pemasaran. Perusahaan yang berada pada sel ini dapat memperluas pasar, fasilitas produksi, dan teknologi melalui pengembangan internal maupun eksternal melalui akuisisi, dan joint venture dengan perusahaan lain dalam industri yang sama. Dengan kata lain, strategi konsentrasi integrasi horizontal adalah strategi untuk mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan pengendalian atas pesaing-pesaing yang berada pada tingkat rangkaian produk pemasaran yang sama.

III. Strategi *Trun Around*

Strategi *trun around* adalah strategi yang diterapkan dalam suatu organisasi yang berada dalam kondisisulit tetapi dipercayai masih dapat bertahan dan memulihkan diri asal dilakukan upaya yang terkordinasi. Upaya yang biasa dilakukan biasanya paling tidak salah satu diantara bentuk penghematan berikut ini, yaitu reduksi biaya dan reduksi aset.

IV. Strategi Stabilitas

Strategi stabilitas adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang diterapkan. Dalam tahap ini perusahaan atau organisasi harus selalu berhati-hati.

V. Strategi Stabilitas/Pertumbuhan

Strategi stabilitas pada sel ini dalam menerapkan strateginya tidak mengalami perubahan arah, sedangkan dalam pertumbuhannya akan dipilih strategi konsentrasi integrasi horizontal.

VI. Strategi Difestasi/Penciutan

Strategi difestasi adalah organisasi atau perusahaan menjual suatu unit atau divisi dalam organisasi satu perusahaan itu untuk mendapatkan tambahan sumber daya.

VII. Strategi Difersifikasi Konsentrik

Strategi pertumbuhan melalui difersifikasi umumnya dilaksanakan oleh perusahaan yang memiliki kondisi posisi kompetitif yang sangat kuat tetapi nilai daya tahan industrinya sangat rendah. Perusahaan ini berusaha memanfaatkan kekuatannya untuk membuat produk baru secara efisien karena perusahaan ini sudah memiliki kemampuan manufaktur dan pemasaran yang baik.

VIII. Strategi Likuiditas

Strategi likuidita, organisasi menjual atau melepas seluruh aset yang dimilikinya. Strategi ini dilakukan dengan menjual atau menutup suatu organisasi karena perusahaan bangkrut atau para pemegang saham merasa bila perusahaan ini dilikuidasi tau ditutup dari pada tetap terus berjalan/beroperasi. Strategi ditempuh jika organisasi atau perusahaan terus membebani, tidak bermanfaat atau terus menerus merugi.

1.4.2 Menentukan Alternatif Strategi Pemasaran pada Perusahaan

Menentukan strategi pemasaran perusahaan dengan SWOT matrik akan dihasilkan berbagai alternative-alternatif strategi pelaksanaan oprasional perusahaan. Dalam Matrik SWOT akan dihasilkan beberapa alternatifife strategi

sebagai hasil dari penggabungan faktor-faktor strategi perusahaan yang telah teridentifikasi. Penggambaran Matrik SWOT adalah sebagai berikut:

Tabel 3.3 :Diagram Matrik SWOT

IFAS EFAS	STRENGTHS (S) Tentukan faktor-faktor Kekuatan internal	WEAKNESSES (W) Tentukan faktor-faktor Kelemahan internal
OPPORTUNITIES (O) Tentukan faktor-faktor Peluang Eksternal	Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS (T) Tentukan faktor-faktor ancaman eksternal	STRATEGI (ST) Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI (WT) Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : Rangkuti, (2001:31)

1.4.3 Menentukan Pilihan Alternatif Strategi Pemasaran Perusahaan

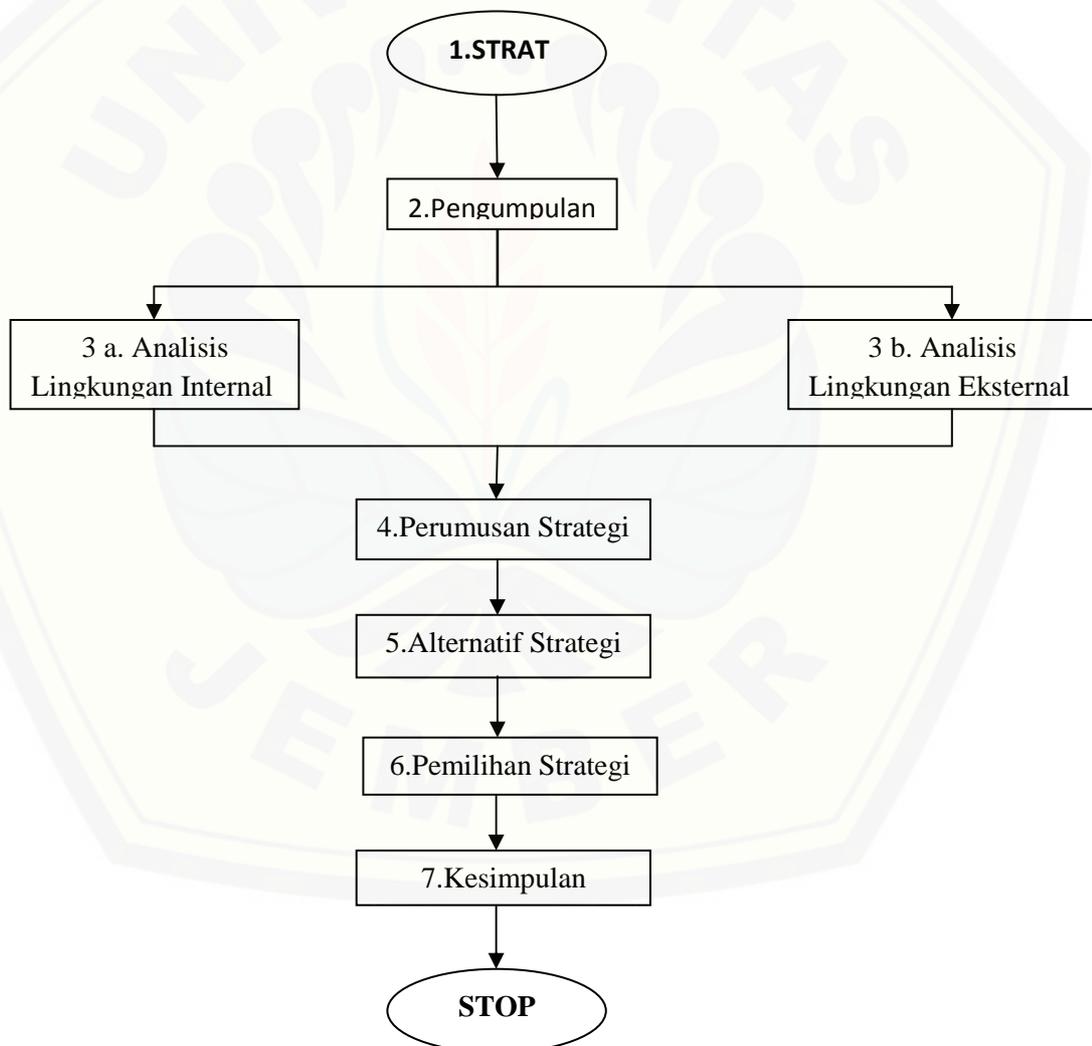
Berdasarkan alternative strategi pemasaran yang dihasilkan dari matrik SWOT, kemudian dipilih strategi pemasaran yang tepat atau sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam hal ini PT. Telkomsel GrahaPARI Banyuwangi.

1.4.4 Menentukan Strategi Pemasaran Perusahaan

Dari pilihan alternatif strategi pemasaran yang ada, penelitian bersama pihak perusahaan menentukan strategi pemasaran perusahaan sehingga strategi pemasaran yang muncul benar-benar sesuai dengan situasi dan kondisi serta tujuan perusahaan.

1.5 Kerangka Pemecahan Masalah

Untuk mengetahui secara ringkasan dan terperinci tentang alur pemecahan masalah dapat dilihat pada gambar 3.2



Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan :

1. Pengumpulan data

Mengumpulkan data tentang visi, misi, tujuan, sasaran dari perusahaan. Pada tahap ini akan dilakukan pengumpulan data primer maupun data sekunder. Pengumpulan data melalui wawancara pada pihak yang bersangkutan dan melakukan observasi secara langsung pada perusahaan.

2. Tabulasi

Setelah data diperoleh, lalu dikelompok-kelompokan. Misal sata tentang lingkungan internal perusahaan, data lingkungan eksternal perusahaan dan data tentang pesaing.

3. Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal Perusahaan

Setelah data dikelompokkan lalu dianalisis mana yang merupakan kekuatan, kelemahan, peluang atau tantangan bagi perusahaan.

4. Perumusan Strategi

Hitt, dkk (1997) menyatakan bahwa formulasi strategi merupakan suatu proses yang terdiri atas input strategi, penetapan misi dan tujuan (*strategic intents and strategic mission*), pemilihan dan penetapan strategis. Input strategis berupa hasil analisis dan diagnosis lingkungan eksternal yang menghasilkan peluang dan ancaman perusahaan, dan faktor-faktor internal (lingkungan internal) yang menghasilkan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Untuk SBU dan fungsional, formulasi dan implementasi strategi corporate juga merupakan input strateginya.

5. Alternatif Strateginya

Dari formulasi strategi diperoleh beberapa alternative strategi yang dapat dipilih oleh perusahaan.

6. Pemilihan Strategi

Dari beberapa alternatif strategi yang diperoleh dipilih salah satu atau kombinasi beberapa strategi yang sesuai dengan analisis lingkungan perusahaan.

7. Kesimpulan

Sesuai dengan analisis SWOT diperoleh kebijakan yang menyangkut penentuan strategi pemasaran yang akan digunakan untuk menarik dan mempertahankan konsumen.



V. SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dan analisis pada bab terdahulu yang terdiri dari indentifikasi faktor-faktor eksternal yang terdiri dari lingkungan makro dan lingkungan mikro maupun indentifikasi faktor-faktor internal yang menggunakan marketing mix yang terdiri dari produk, harga, saluran distribusi, promosi, karyawan dan bukti fisik yang kemudian dianalisis secara kualitatif dan kuantitatif ke dalam EFAS dan IFAS serta Matrik IE dan Matrik S.W.O.T maka dapat disimpulkan bahwa.

1. Penggunaan metode analisis *streaight, weakness, opportunity, threat*, (S.W.O.T) bertujuan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman perusahaan PT Telkomsel GraPARI Banyuwangi. Sesuai hasil penelitian maka diketahui bahwa:
 - a. Kekuatanya adalah:
 - 1) Promosi ditunjang dari pusat
 - 2) Memiliki anggaran biaya promosi yang lebih besar dari kompetitor
 - 3) Image yang baik dimasyarakat
 - 4) Memiliki tenaga yang terampil, berpengalaman, berdedikasi terhadap pekerjaanya.
 - 5) Adanya karyawan yang bervariasi serta fasilitas yang memadai.
 - b. Kelemahannya adalah:
 - 1) Harga produk relatif masih tinggi disbanding pesaing
 - 2) Tidak efisien dalam operasional
 - 3) Kurang berani berinofasi
 - c. Peluangnya adalah:
 - 1) Fanatisme konsumen terhadap suatu produk
 - 2) Memiliki anggaran biaya promosi yang lebih besar dari kompetitor
 - 3) Pasar telekomunikasi di Indonesia yang berprospek lebih baik

- 4) Mempunyai banyak jaringan sampai ke pelosok-pelosok desa
 - 5) Pesatnya perkembangan dunia telekomunikasi
- d. Ancamanya adalah:
- 1) Pesaing mempunyai harga produk yang lebih murah
 - 2) Munculnya kompetitor baru
 - 3) Keadaan ekonomi nasional yang tidak menentu mempersulit pengembangan usaha
 - 4) Pesaing memberikan harga yang lebih rendah atau murah
 - 5) Inovasi yang dikeluarkan oleh pesaing lebih bervariasi, misalkan mengeluarkan perdana khusus paket sms, telepon gratis dll.
2. Strategi global PT Telkomsel GraPARI Banyuwangi pada kuadran I yaitu strategi konsentrasi integrasi vertikal. Hal ini berarti strategi dari PT Telkomsel GraPARI Banyuwangi utamanya difokuskan pada meminimalkan biaya dan operasi yang tidak efisien untuk mengontrol kualitas serta distribusi produk. Fokus dari implementasi strategi ini adalah:
- a. Mempertahankan kualitas produk yang sudah ada
 - b. Meningkatkan kualitas kinerja karyawan menjadi lebih baik untuk bersaing dengan kompetitor
 - c. Meningkatkan efisiensi biaya operasional perusahaan
 - d. Membuka gerai-gerai GraPARI baru di kecamatan yang potensial.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang dilakukan maka, saran yang bermanfaat dan sebagai bahan pertimbangan serta masukan bagi pihak manajemen PT Telkomsel GraPARI Banyuwangi adalah

1. Keputusan-keputusan strategi yang berkaitan dengan strategi yang diambil oleh manajemen PT Telkomsel GraPARI Banyuwangi hendaknya berkaitan dengan meminimalkan biaya dan operasi yang tidak efisien untuk meningkatkan profit.

2. Strategi yang dapat digunakan oleh PT Telkomsel GraPARI Banyuwangi sebagai kebijakan untuk meminimalkan biaya dan operasi adalah:
 - a. Mempertahankan kualitas produk, dengan mempertahankan kualitas produk yang sudah ada dipasaran yang dirasa masih cukup baik dan bisa bersaing dengan kompetitor hal itu berarti perusahaan tidak perlu melakukan inovasi produk yang tentunya memerlukan biaya besar. Mempertahankan kualitas produk yang sudah ada merupakan cara terbaik untuk meminimalkan biaya.
 - b. Meningkatkan kualitas kinerja karyawan menjadi lebih baik untuk bersaing dengan kompetitor baru, memperbaiki atau menambah kualitas kinerja karyawan dirasa lebih baik dari pada harus menambah jumlah karyawan dengan karyawan yang lama tentunya lebih mengenal selukbeluk perusahaan dari pada harus menerima karyawan baru yang harus melalui training yang tentunya memerlukan biaya.
 - c. Meningkatkan efisiensi biaya operasional, PT Telkomsel sekarang ini dirasa masih belum cukup efisien dalam operasional perusahaan dan juga distribusi padahal dengan memanfaatkan jaringan yang cukup luas seharusnya Telkomsel lebih bisa mengontrol distribusi produk mereka tanpa harus melalui distributor lain yang berbiaya mahal.

DAFTAR PUSTAKA

David, Fread R. 2006. *Manajemen Strategi* : Edisi Kesepuluh. Jakarta : Salemba Empat.

Kotler, Philip. 2002. *Manajemen Pemasaran*. Edisi Milinium, jilid I Jakarta : Prenhanlindo

Glueck, William F., Lawrence R., Jauch. 1998. *Manajemen Strategi dan kebijakan perusahaan* : Edisi Ketiga. Erlangga. Jakarta.

Rangkuti, Freddy, 2001. *Analisis SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Cetakan Ketujuh. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.

Anik Purwanti, 2012. *Alternatif Pemilihan Strategi Pemasaran Berdasarkan Analisis S.W.O.T pada CV. Bimo Krisno Tour and Travel Jember*. FIB UNEJ. Jember.

Frequencies

Statistics

		Pertanyaan1	Pertanyaan2	Pertanyaan3	Pertanyaan4
N	Valid	10	10	10	10
	Missing	0	0	0	0

Statistics

		Pertanyaan5	Pertanyaan6	Pertanyaan7	Pertanyaan8
N	Valid	10	10	10	10
	Missing	0	0	0	0

Statistics

		Pertanyaan9	Pertanyaan10	Pertanyaan11	Pertanyaan12
N	Valid	10	10	10	10
	Missing	0	0	0	0

Statistics

		Pertanyaan13	Pertanyaan14	Pertanyaan15	Pertanyaan16
N	Valid	10	10	10	10
	Missing	0	0	0	0

Statistics

		Pertanyaan17	Pertanyaan18
N	Valid	10	10
	Missing	0	0

Frequency Table

Pertanyaan1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
Valid	3.00	1	10.0	10.0	10.0
	4.00	6	60.0	60.0	70.0
	5.00	3	30.0	30.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Pertanyaan2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
Valid	3.00	1	10.0	10.0	10.0
	4.00	7	70.0	70.0	80.0
	5.00	2	20.0	20.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Pertanyaan3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
Valid	4.00	2	20.0	20.0	20.0
	5.00	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Pertanyaan4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
Valid	4.00	2	20.0	20.0	20.0
	5.00	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Pertanyaan5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
Valid	4.00	6	60.0	60.0	20.0
	5.00	4	40.0	40.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Pertanyaan6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
Valid	2.00	1	10.0	10.0	10.0
	3.00	2	20.0	20.0	30.0
	4.00	5	50.0	50.0	80.0
	5.00	2	20.0	20.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Pertanyaan7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
Valid	2.00	1	10.0	10.0	10.0
	3.00	2	20.0	20.0	30.0
	4.00	4	40.0	40.0	70.0
	5.00	3	30.0	30.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Pertanyaan8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
Valid	2.00	1	10.0	10.0	10.0
	3.00	2	20.0	20.0	30.0
	4.00	5	50.0	50.0	80.0
	5.00	2	20.0	20.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Pertanyaan9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
Valid	4.00	4	40.0	40.0	40.0
	5.00	6	60.0	60.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Pertanyaan10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
Valid	3.00	1	10.0	10.0	10.0
	4.00	6	60.0	60.0	70.0
	5.00	3	30.0	30.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Pertanyaan11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
Valid	4.00	4	40.0	40.0	40.0
	5.00	6	60.0	60.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Pertanyaan12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
Valid	4.00	6	60.0	60.0	60.0
	5.00	4	40.0	40.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Pertanyaan13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
Valid	4.00	5	50.0	50.0	50.0
	5.00	5	50.0	50.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Pertanyaan14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
Valid	3.00	2	20.0	20.0	20.0
	4.00	6	60.0	60.0	80.0
	5.00	2	20.0	20.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Pertanyaan15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
Valid	3.00	2	20.0	20.0	20.0
	4.00	5	50.0	50.0	70.0
	5.00	3	30.0	30.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Pertanyaan16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
Valid	3.00	2	20.0	20.0	20.0
	4.00	7	70.0	70.0	90.0
	5.00	1	10.0	10.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Pertanyaan17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
Valid	3.00	5	50.0	50.0	50.0
	4.00	3	30.0	30.0	80.0
	5.00	2	20.0	20.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Pertanyaan18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
Valid	2.00	1	10.0	10.0	10.0
	3.00	4	40.0	40.0	50.0
	4.00	2	20.0	20.0	70.0
	5.00	3	30.0	30.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

		Pertanyaan1	Pertanyaan2	Pertanyaan3	Pertanyaan4	Pertanyaan5
N	Valid	50	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0	0

Statistics

		Pertanyaan6	Pertanyaan7	Pertanyaan8	Pertanyaan9	Pertanyaan10
N	Valid	50	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0	0

Statistics

		Pertanyaan11	Pertanyaan12	Pertanyaan13	Pertanyaan14
N	Valid	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0

Statistics

		Pertanyaan15	Pertanyaan16	Pertanyaan17	Pertanyaan18
N	Valid	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0

Frequency Table

Pertanyaan1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
Valid	2.00	9	18.0	18.0	18.0
	3.00	27	54.0	54.0	72.0
	4.00	14	28.0	28.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Pertanyaan2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
Valid 1.00	6	12.0	12.0	12.0
2.00	13	26.0	26.0	38.0
3.00	22	44.0	44.0	82.0
4.00	9	18.0	18.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Pertanyaan3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
Valid 1.00	2	4.0	4.0	4.0
2.00	1	2.0	2.0	6.0
3.00	19	38.0	38.0	44.0
4.00	28	56.0	56.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Pertanyaan4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
Valid 1.00	2	4.0	4.0	4.0
2.00	2	4.0	4.0	8.0
3.00	16	32.0	32.0	40.0
4.00	30	60.0	60.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Pertanyaan5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
Valid 1.00	1	2.0	2.0	2.0
2.00	8	16.0	16.0	18.0
3.00	24	48.0	48.0	66.0
4.00	17	34.0	34.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Pertanyaan6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
Valid 1.00	5	10.0	10.0	10.0
2.00	15	30.0	30.0	40.0
3.00	17	34.0	34.0	74.0
4.00	13	26.0	26.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Pertanyaan7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
Valid 1.00	7	14.0	14.0	14.0
2.00	9	18.0	18.0	32.0
3.00	21	42.0	42.0	74.0
4.00	13	26.0	26.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Pertanyaan8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
Valid 1.00	4	8.0	8.0	8.0
2.00	11	22.0	22.0	30.0
3.00	17	34.0	34.0	64.0
4.00	18	36.0	36.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Pertanyaan9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
Valid 2.00	9	18.0	18.0	18.0
3.00	17	34.0	34.0	52.0
4.00	24	48.0	48.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Pertanyaan10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
Valid	1.00	1	2.0	2.0	2.0
	2.00	17	34.0	34.0	36.0
	3.00	11	22.0	22.0	58.0
	4.00	21	42.0	42.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Pertanyaan11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
Valid	2.00	2	4.0	4.0	4.0
	3.00	31	62.0	62.0	66.0
	4.00	17	34.0	34.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Pertanyaan12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
Valid	3.00	33	66.0	66.0	66.0
	4.00	17	34.0	34.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Pertanyaan13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
Valid	3.00	26	52.0	52.0	52.0
	4.00	24	48.0	48.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Pertanyaan14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
Valid	2.00	5	10.0	10.0	10.0
	3.00	26	52.0	52.0	62.0
	4.00	19	38.0	38.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Pertanyaan15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
Valid	2.00	5	10.0	10.0	10.0
	3.00	32	64.0	64.0	74.0
	4.00	13	26.0	26.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Pertanyaan16

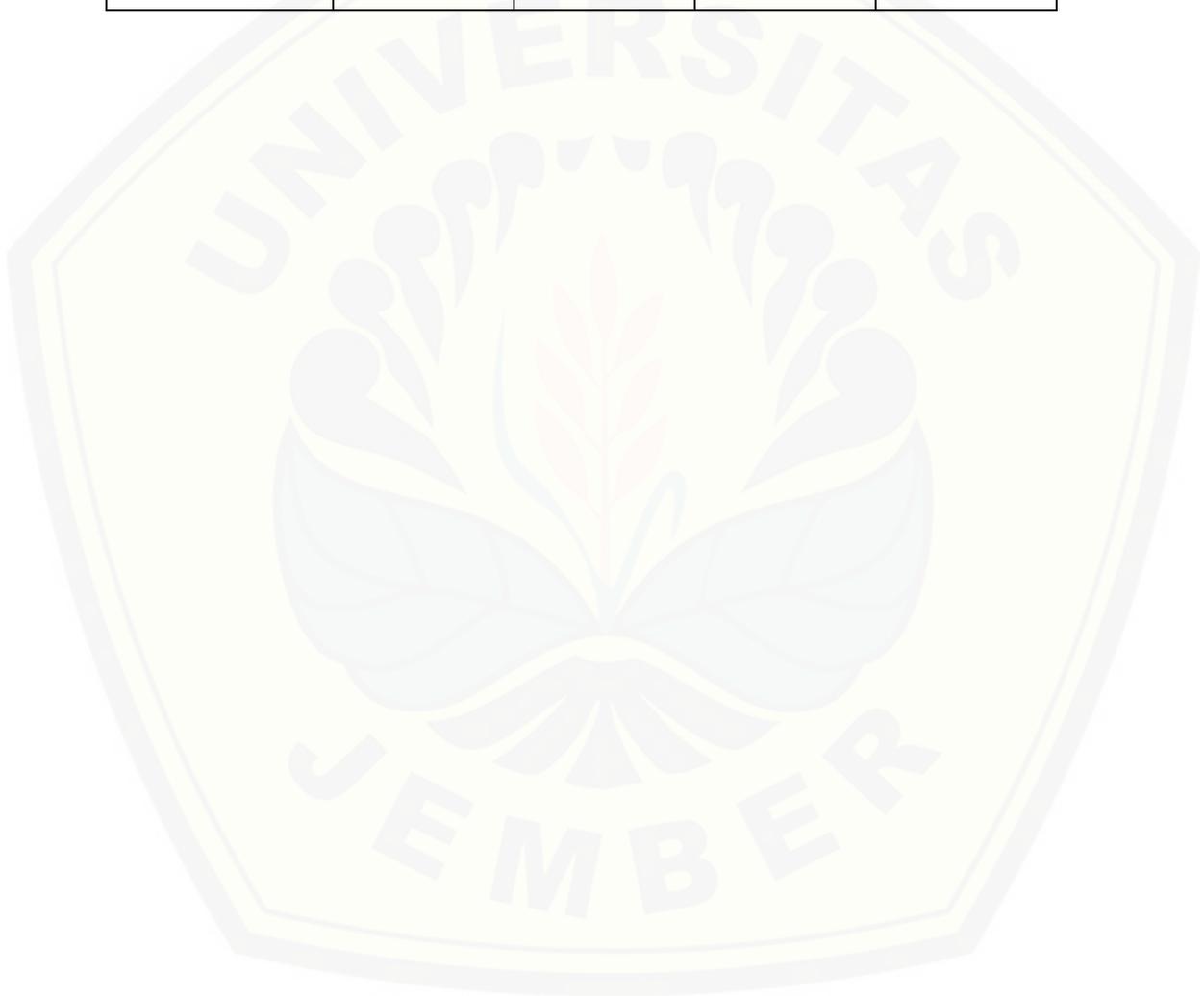
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
Valid	2.00	21	42.0	42.0	42.0
	3.00	26	52.0	52.0	94.0
	4.00	3	6.0	6.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Pertanyaan17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
Valid	2.00	36	72.0	72.0	72.0
	3.00	11	22.0	22.0	94.0
	4.00	3	6.0	6.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Pertanyaan18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
Valid	1.00	7	14.0	14.0	14.0
	2.00	30	60.0	60.0	74.0
	3.00	10	20.0	20.0	94.0
	4.00	3	6.0	6.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	



Tabel Tabulasi Data Hasil Kuesioner Internal Perusahaan

Responden	Nomor pertanyaan																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	3	4	4	5	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3
2	4	3	5	5	5	2	4	2	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
3	5	5	5	4	4	3	3	4	5	5	5	5	5	4	5	4	3	3
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	4	5	5	5	4	5	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	3
7	5	4	5	5	5	3	4	4	5	4	5	4	5	3	4	4	3	5
8	4	4	5	5	4	4	2	4	5	5	4	5	5	4	4	4	3	2
9	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4
10	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5

Tabel Data Hasil Kuesioner Eksternal Perusahaan

Responden	Nomor Pertanyaan																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	2.00	1.00
2	3.00	2.00	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	2.00	3.00	3.00	2.00	4.00
3	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00	2.00
4	4.00	1.00	4.00	2.00	3.00	4.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	2.00
5	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	2.00	2.00	2.00	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
6	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00
7	2.00	2.00	4.00	3.00	4.00	3.00	2.00	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	2.00	2.00	2.00
8	4.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
9	3.00	3.00	4.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	4.00	4.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00
10	4.00	3.00	4.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00
11	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	2.00	2.00	2.00
12	3.00	3.00	4.00	3.00	4.00	2.00	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00
13	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	2.00	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	2.00	3.00
14	2.00	1.00	1.00	2.00	3.00	1.00	1.00	2.00	4.00	4.00	2.00	4.00	3.00	4.00	3.00	2.00	2.00	2.00
15	3.00	4.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00
16	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	4.00	2.00	2.00
17	3.00	4.00	3.00	4.00	2.00	1.00	1.00	1.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	2.00	2.00	2.00
18	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	2.00	3.00	1.00	2.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	2.00	2.00	2.00
19	3.00	2.00	3.00	4.00	3.00	1.00	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00
20	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	4.00	3.00	2.00	2.00
21	3.00	2.00	3.00	4.00	4.00	2.00	4.00	2.00	2.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	2.00	2.00	2.00

Digital Repository Universitas Jember

22	3.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	4.00	4.00	1.00	4.00	3.00	4.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00
23	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	1.00	1.00	3.00	2.00	2.00	3.00	4.00	3.00	4.00	3.00	2.00	2.00	2.00
24	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	2.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	2.00	3.00
25	3.00	3.00	4.00	3.00	4.00	2.00	1.00	2.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00	2.00	3.00
26	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	4.00	2.00	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	2.00	2.00
27	2.00	2.00	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	2.00	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	2.00	2.00
28	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	2.00	3.00	4.00	4.00	2.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	2.00
29	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	2.00	2.00
30	2.00	3.00	3.00	4.00	3.00	2.00	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	2.00	2.00	2.00
31	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00
32	4.00	2.00	4.00	3.00	2.00	3.00	4.00	2.00	4.00	2.00	3.00	3.00	4.00	3.00	4.00	3.00	2.00	2.00
33	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	2.00	2.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	2.00	3.00	2.00	2.00
34	3.00	1.00	4.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00	2.00	3.00	3.00
35	4.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	3.00	2.00	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	2.00
36	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	2.00	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	2.00	1.00
37	3.00	1.00	4.00	3.00	3.00	3.00	1.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	2.00	1.00
38	2.00	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	3.00	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	2.00	1.00
39	3.00	2.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00	2.00	2.00	2.00
40	4.00	2.00	4.00	4.00	3.00	2.00	3.00	4.00	2.00	3.00	3.00	4.00	3.00	4.00	3.00	3.00	2.00	2.00
41	2.00	2.00	4.00	4.00	4.00	2.00	1.00	1.00	2.00	3.00	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	2.00	3.00	2.00
42	3.00	1.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	4.00	3.00	4.00	3.00	3.00	2.00	2.00	1.00
43	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	1.00
44	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	4.00	3.00	4.00	3.00	2.00	3.00	3.00	4.00	2.00	3.00	2.00	2.00	1.00
45	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00	2.00	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	2.00	2.00
46	2.00	4.00	2.00	1.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00
47	3.00	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00	2.00	2.00	3.00	3.00

48	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	2.00	3.00	4.00	4.00	2.00	4.00	3.00	4.00	2.00	3.00	4.00	2.00	3.00
49	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	2.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00
50	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	2.00	1.00	3.00	2.00	3.00	3.00	4.00	3.00	4.00	2.00	2.00	3.00

