

**EVALUASI *PERFORMANCE* PERUSAHAAN DAN PERANCANGAN
STRATEGI PEMASARAN TERHADAP PRODUK PERDANA CDMA
DENGAN PENDEKATAN *SWOT* DAN *BLUE OCEAN STRATEGY***

(Studi Kasus Pada Esia Yogyakarta)

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata-1

Teknik Industri



Oleh :

Nama : Muhamad Bayu Rudianto

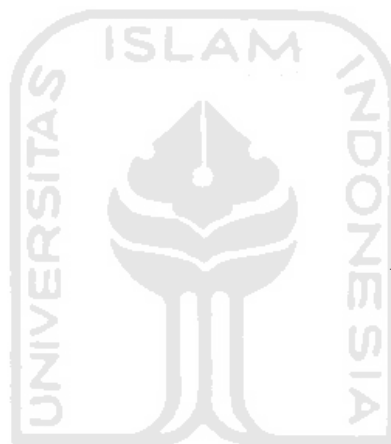
No. Mahasiswa : 03 522 198

**JURUSAN TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2011

PENGAKUAN

Demi Allah, Saya akui karya ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan dan ringkasan yang setiap satunya telah saya jelaskan sumbernya. Jika kemudian hari ternyata terbukti pengakuan saya ini tidak benar dan melanggar peraturan yang sah dalam karya tulis dan hak intelektual maka saya bersedia ijazah yang telah saya terima untuk ditarik kembali oleh Universitas Islam Indonesia.



Yogyakarta, April 2011

Muhamad Bayu Rudianto

03522198

EVALUASI *PERFORMANCE* PERUSAHAAN DAN PERANCANGAN STRATEGI PEMASARAN TERHADAP PRODUK PERDANA CDMA DENGAN PENDEKATAN *SWOT* DAN *BLUE OCEAN STRATEGY*

TUGAS AKHIR

Oleh :
Nama : Muhamad Bayu Rudianto
No. Mahasiswa : 03 522 198

**Telah Dipertahankan di Depan Sidang Penguji
Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata-1
Teknik Industri
Yogyakarta, Mei 2011**

Tim Penguji

R.H. Abdul Djalal, Drs., MM

Ketua

H.M. Ibnu Mastur, Drs., MSIE

Penguji 1

Ali Parkhan, Ir., MT

Penguji 2

Mengetahui,

Ka. Prodi Teknik Industri
Fakultas Teknologi Industri
Universitas Islam Indonesia

H. M. Ibnu Mastur, Drs., MSIE

EVALUASI *PERFORMANCE* PERUSAHAAN DAN PERANCANGAN STRATEGI PEMASARAN TERHADAP PRODUK PERDANA CDMA DENGAN PENDEKATAN *SWOT* DAN *BLUE OCEAN STRATEGY*

TUGAS AKHIR

Oleh :

Nama : Muhamad Bayu Rudianto

No. Mahasiswa : 03 522 198

Telah Dipertahankan di Depan Sidang Penguji

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata-1

Teknik Industri

Yogyakarta, Mei 2011

Tim Penguji

R.H. Abdul Djalal, Drs., MM

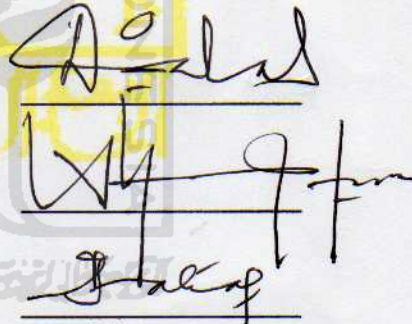
Ketua

H.M. Ibnu Mastur, Drs., MSIE

Penguji 1

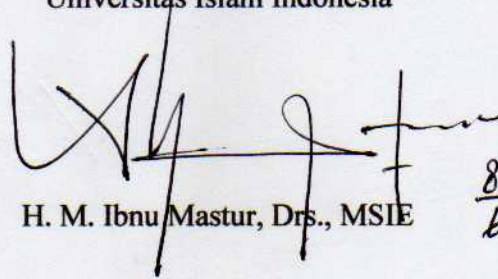
Ali Parkhan, Ir., MT

Penguji 2



Mengetahui,

Ka. Prodi Teknik Industri
Fakultas Teknologi Industri
Universitas Islam Indonesia



H. M. Ibnu Mastur, Drs., MSIE $\frac{8}{6}$ 2011

**EVALUASI *PERFORMANCE* PERUSAHAAN DAN PERANCANGAN
STRATEGI PEMASARAN TERHADAP PRODUK PERDANA GSM DENGAN
PENDEKATAN *SWOT* DAN *BLUE OCEAN STRATEGY***

TUGAS AKHIR



Oleh :

Nama : Muhamad Bayu Rudianto

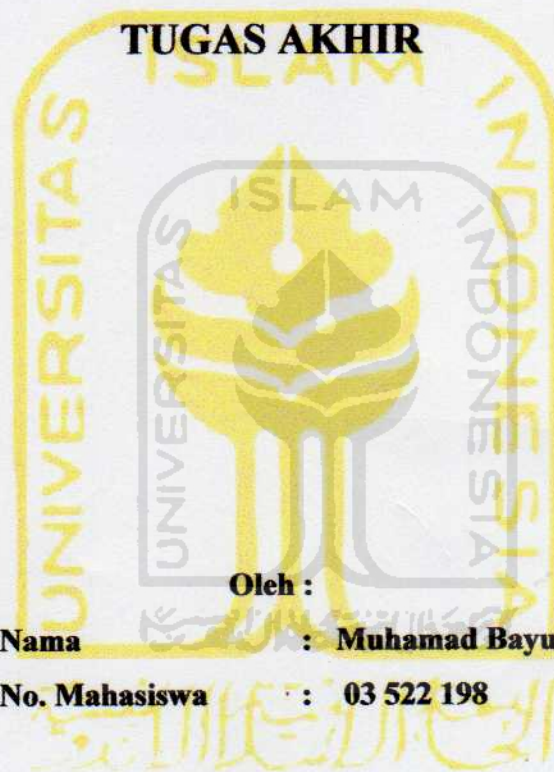
No. Mahasiswa : 03 522 198

Yogyakarta, April 2011

Pembimbing Tugas Akhir

(R.H. Abdul Djalal, Drs., MM)

**EVALUASI *PERFORMANCE* PERUSAHAAN DAN PERANCANGAN
STRATEGI PEMASARAN TERHADAP PRODUK PERDANA GSM DENGAN
PENDEKATAN *SWOT* DAN *BLUE OCEAN STRATEGY***



Oleh :
Nama : Muhamad Bayu Rudianto
No. Mahasiswa : 03 522 198

Yogyakarta, April 2011

Pembimbing Tugas Akhir

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'R. Abdul Djalal', written in a cursive style.

(R.H. Abdul Djalal, Drs., MM)

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirobbil 'alamin...

Atas ridho Allah SWT tugas akhir ini dapat terselesaikan.

Kupersembahkan hasil karyaku ini kepada orang-orang yang paling berarti dan telah mengisi catatan dalam hidupku :

Ayahanda Rujio Karsono dan Ibunda Sri Sugiarti yang sangat kuhormati dan kusayangi, yang selalu Mendo'akan, membimbing, memotivasi dan berkorban untukku setiap saat

Adikku, Shelli Dwi Haerunisa selalu mendukungku

Honey-ku tersayang Puji Rahayu yang selalu memberi semangat dan dukungan doa, moral, menemaniku dalam suka dan duka dan selalu mengharapkan kelulusanku.

Terima kasih untuk semuanya yang telah kalian berikan kepadaku

MOTTO

إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٦﴾ فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ﴿٧﴾ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَبْ ﴿٨﴾

“Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh- sungguh (urusan) yang lain. Dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap.”

(QS. Alam Nasyrah : 6 – 8)

“Barang siapa menempuh jalan untuk mencari ilmu, maka Allah mudahkan baginya jalan menuju Surga”

(HR. Muslim)

وَأَسْتَعِينُوا بِالصَّبْرِ وَالصَّلَاةِ وَإِنَّهَا لَكَبِيرَةٌ إِلَّا عَلَى الْخَاشِعِينَ ﴿٤٥﴾

“Jadikanlah sabar dan sholat sebagai penolongmu. Dan sesungguhnya yang demikian itu sungguh berat, kecuali bagi orang-orang yang khusyu”

(QS. Al Baqarah : 45)

KATA PENGANTAR



Assalamu'alikum Wr. Wb.

Alhamdulillah, segala puji bagi ALLAH SWT. Sholawat dan salam semoga terlimpahkan kepada Rasulullah *Shallallah Alaihi Wasallam*, keluarga, sahabatnya dan pengikutnya hingga akhir zaman..

Dengan menyebut nama Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, dan syukur Alhamdulillah atas rahmat dan anugerah-Nya yang telah memberi ilmu, kekuatan dan kesempatan sehingga Tugas Akhir dengan judul “Evaluasi *Performance* Perusahaan Dan Perancangan Strategi Pemasaran Terhadap Produk Perdana CDMA Dengan Pendekatan *SWOT* Dan *Blue Ocean Strategy*” ini dapat terselesaikan.

Tujuan dari penyusunan Tugas Akhir ini merupakan syarat untuk memperoleh gelar sarjana Strata-1 program studi Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.

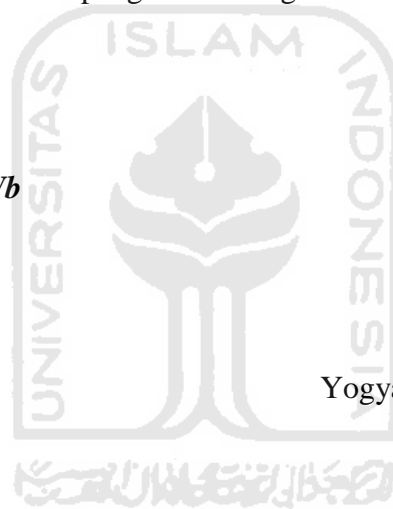
Keberhasilan terselesaikannya tugas akhir ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu dengan rasa hormat dan terima kasih yang sebesar-besarnya penulis sampaikan kepada :

1. Bapak Gumbolo Hadi Susanto, Ir., MSc selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak M. Ibnu Mastur, Drs., H., MSIE selaku Ketua Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik Industri, Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak H. R. Abdul Djalal, Drs., MM selaku Dosen Pembimbing yang telah membimbing dalam penyusunan Tugas Akhir ini.

4. Bapak dan Mama tercinta dan seluruh keluarga atas segala do'a, dukungan, bantuan, dan kasih sayang yang tiada hentinya.
5. Ibu Kristiana Diyah Ismoyowati selaku Koordinator gerai Esia Cabang Yogyakarta yang telah membantu kelancaran jalannya penelitian ini.
6. Semua pihak yang telah memberikan semangat dan segala masukan yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Akhir kata Penulis berharap semoga Tugas Akhir ini dapat memberikan manfaat khususnya di dunia ilmu pengetahuan bagi semua pihak.

Wassalamu 'alikum Wr. Wb



Yogyakarta, April 2011

Penulis

ABSTRAKSI

Kebutuhan akan komunikasi melandasi perkembangan dunia telekomunikasi menjadi semakin pesat, hal tersebut juga berpengaruh terhadap para pelaku industri telekomunikasi. Perkembangan pesat tersebut membuat perkembangan industri telekomunikasi menjadi semakin besar dan menjanjikan, hal tersebut membuat pertumbuhan jumlah pelaku industri telekomunikasi semakin banyak, dan tidak dapat dielakkan lagi persaingan dunia tersebut semakin ketat. Esia merupakan salah satu *provider* telepon CDMA yang juga tidak lepas dari persaingan, untuk itu diperlukan terobosan agar Esia mendapatkan tempat tersendiri di masyarakat dan dapat terus bertahan ditengah persaingan. Maka tujuan penelitian kali ini akan mengkaji strategi pemasaran yang didasarkan atas *performance* perusahaan.

Penelitian ini menggunakan Analisis SWOT dan *Blue Ocean Strategy* sebagai metode penelitiannya. SWOT akan menunjukkan kekurangan dan kelebihan dari sudut pandang internal dan eksternal perusahaan dan akan memberikan gambaran posisi perusahaan saat ini, sedangkan *Blue Ocean Strategy* akan memberikan gambaran peluang baru dalam pengembangan pasar baru yang belum dijamah oleh pesaing lain.

Dari penelitian ini didapatkan bahwa atribut yang menjadi kelemahan Esia adalah: Struktur organisasi, perlengkapan fasilitas kerja yang belum optimal di kantor Yogyakarta dan tenaga pemasaran yang kurang terorganisir. Atribut yang menjadi kekuatan Esia adalah nama dan citra perusahaan, jaringan internasional, kualitas produk yang baik, keuangan dan modal yang cukup, jangkauan jaringan, penetapan harga, pemilihan pemasaran. Tingkat pengalaman karyawan yang memadai dan tingkat perndidikan karyawan yang cukup baik.. Atribut yang menjadi ancaman peusahaan ini adalah: Kelayakan dan kebiasaan Seseorang dengan *provider* yang telah lama digunakan, Meningkatkan jumlah pesaing, Pembatasan pembangunan tower pemerintah dan Peluang perusahaan ini meliputi Pembangunan ekonomi Asia dan Eropa, Terbukanya pasar, Posisi produk, Produk sesuai dengan keinginan pelanggan, Reaksi pasar, Jaringan dalam dan luar negeri, Kebijakan pemerintah. Dari Metode *Blue Ocean Strategy* didapat faktor dan tindakan yang perlu dihilangkan, dikurangi, ditingkatkan dan diciptakan dalam mencapai samudra biru pada produk Esia adalah Menghapuskan masalah gangguan jaringan Mengurangi harga perdana kartu prabayar Meningkatkan promo produk, kekuatan sinyal, meluaskan jangkauan jaringan, dan meningkatkan pelayanan pada sentra pelayanan produk Esia dan Menciptakan program *limit* pulsa

Kata Kunci: *Strenghts, Weakneses, Opportunities, Threats, Blue Ocean Strategy, Dihilangkan, dikurangi, ditingkatkan dan diciptakan.*

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TA	ii
HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING	iii
HALAMAN PENGESAHAN PENGUJI	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN MOTTO	vi
KATA PENGANTAR	vii
ABSTRAKSI	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	4
1.3 Batasan Masalah	4
1.4 Tujuan Penelitian	5
1.5 Manfaat Penelitian	5
1.6 Sistematika Penulisan	5

BAB II LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian dan Karakteristik Jasa	8
2.1.1 Pengertian Jasa	8

2.1.2	Karakteristik Jasa	9
2.2	Definisi Kualitas	10
2.2.1	Kualitas Jasa.....	11
2.3	Analisis SWOT	14
2.4	Blue Ocean Strategy	17
2.4.1	Prinsip Perumusan	19
2.4.2	Prinsip Eksekusi dan Pelaksanaan	19
2.4.3	Tools dan Kerangka Kerja	20

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1	Pengumpulan Data.....	22
3.1.1	Data Primer.....	22
3.1.1	Data Skunder.....	22
3.2	Diagram Alir Penelitian.....	23
3.3	Model.....	24
3.3.1	Penentuan Sampel (Uji Kecukupan Data)	24
3.3.2	Uji Validitas.....	24
3.3.3	Uji Keandalan (Reliabilitas)	27
3.3.4	<i>Blue Ocean Strategy</i>	28

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1	Sejarah Perkembangan PT. Bakrie Telecom	30
4.2	Esia.....	31
4.3	Lokasi Esia Yogyakarta	33
4.4	Struktur Organisasi	33
4.5	Persaingan.....	34
4.6	Pengolahan Data Hasil Kuisisioner.....	35

4.6.1	Uji kecukupan data, Uji Validitas dan Uji Reliabilitas.....	35
4.7	Analisis SWOT	42
4.7.1	Analisa Lingkungan Eksternal	42
4.7.2	Analisa Lingkungan Internal.....	45
4.8	Pemberian Bobot dan Rating untuk masing – masing variabel	49
4.8.1	Pemberian Bobot dan Rating untuk Variabel Eksternal	49
4.8.2	Pemberian Bobot dan Rating untuk Variabel Internal	52
4.9	Penerapan <i>Blue Ocean Strategy</i>	55
4.9.1	Kanvas Strategi Awal	56

BAB V PEMBAHASAN

5.1	Pengujian Validitas Dan Reliabilitas	59
5.1.1	Pengujian Validitas Butir	59
5.1.2	Pengujian Reliabilitas	61
5.2	Analisis SWOT	62
5.2.1	Formulasi Strategi SWOT.....	63
5.3	Analisis <i>Blue Ocean</i>	67
5.4	Penerapan Kerangka Kerja Empat Langkah	71
5.4.1	Faktor Yang Harus Dihapuskan.....	71
5.4.2	Faktor Yang Haru Dikurangi	71
5.4.3	Faktor Yang Harus Ditingkatkan	71
5.4.4	Faktor Yang Perlu Diciptakan	73
5.5	Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan	73
5.6	Perbandingan Kanvas Strategi Baru pesaing	74
5.7	Perbandingan kanvas strategi awal dan kanvas strategi baru	75

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan	77
6.2 Saran	78

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

Tabel 4.1.	Perbandingan Tarif Kartu Esia dan Flexi Esia	34
Tabel 4.2.	Statistik Uji dan Kesimpulan Kuisiner Esia.....	36
Tabel 4.3.	Hasil Uji Reliabilitas SPSS	37
Tabel 4.4.	Statistik Uji dan Kesimpulan Kuisiner Flexi	38
Tabel 4.5.	Hasil Uji Reliabilitas SPSS.....	40
Tabel 4.6.	Hasil Uji Reliabilitas SPSS	41
Tabel 4.7.	Hasil Uji Reliabilitas SPSS.....	42
Tabel 4.8.	Jumlah Pelanggan Esia	43
Tabel 4.9.	Peluang (<i>Opportunities</i>) Esia.....	49
Tabel 4.10.	Ancaman (<i>Threats</i>) Esia	51
Tabel 4.11.	Kekuatan (<i>Strengts</i>) Esia.....	52
Tabel 4.12.	Kelemahan (<i>Weakness</i>) Esia.....	54
Tabel 4.13.	Nilai Indeks Hasil Kuisiner.....	56
Tabel 4.14.	Keterangan Gambar Atribut.....	58
Tabel 5.1.	Statistik Uji dan Kesimpulan Kuisiner Esia.....	59
Tabel 5.2.	Statistik Uji dan Kesimpulan Kuisiner Flexi	60
Tabel 5.3.	Matrik SWOT Esia	63
Tabel 5.4.	Nilai Indeks Hasil Kuisiner.....	68
Tabel 5.5.	Keterangan Gambar Kanvas Strategi Awal	69

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Konsep Kepuasan Pelanggan.....	11
Gambar 2.2	Penyebab Utama Tidak Terpenuhinya Harapan Pelanggan.....	12
Gambar 2.3	Diagram Analisis SWOT.....	15
Gambar 2.4	Matrik <i>Strategy</i> SWOT.....	17
Gambar 2.5	Diagram Diferensiasi dan Biaya Rendah	18
Gambar 2.6	Contoh <i>Kanvas Strategy</i>	20
Gambar 2.7	Kerangka Kerja Empat Langkah	21
Gambar 3.1	Diagram Alir Penelitian	23
Gambar 4.1	Struktur Organisasi PT. Bakrie Telecom.....	34
Gambar 4.2	<i>Kanvas Strategy</i> Awal.....	57
Gambar 5.1	Kuadran SWOT.....	63
Gambar 5.2	<i>Kanvas Strategy</i> Awal.....	69
Gambar 5.3	Skema Kerangka Kerja Empat Kerja.....	73
Gambar 5.4	Perbandingan <i>Kanvas Strategi</i> Baru Dengan Pesaing.....	75
Gambar 5.4	Perbandingan <i>Strategi</i> Awal dan <i>Strategi</i> Baru.....	76

DAFTAR PUSTAKA

- Cohen, L., *Quality Function Deployment : How to Made QFD Work for You*.
Canada: Addison-Wesley Publising Company, 1995.
- Day, Ronald G., *Quality Function Deployment "Linking a Company with Its Customer"*. Wisconsin : ASQC quality Press, 1993.
- Gaspersz, Vincent., *Manajemen Kualitas dalam Industri Jasa*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Umum, 1997.
- Gaspersz, Vincent., *Total Quality Management*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Umum, 2001.
- Harsono, A.R. Susetyo., D.Y.B. Fitria, L., " *Quality Function Deployment (QFD) : Pengembangan Kualitas Pelayanan di PT. Indosat*". Makalah Seminar Sistem Produksi Jurusan Teknik dan Manajemen Industri ITENAS. Bandung: 1999.
- Kim, C., dan Mauoorgne, R., (2005). *Blue ocean strategy* Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kotler, Philip., Gay Amstrong., (2003). *Dasar-Dasar Pemasaran*. Edisi Kesembilan. Jilid Satu. Jakarta: PT. Indeks.
- Kotler, Philip., (1997). *Marketing Management Analysis, Plannging, Implementation and Control & Edition*. New Jersey : Prentice Hall Inc.
- Kotler, Philip., dan Amstrong., (2001). *Prinsip-prinsip Pemasaran*. Jakarta : Erlangga.
- Mizuno, Shigeru., dan Yoji Akao., (1994). *QFD "The Customer Driven Approach to Quality Planning and Deployment"*. Hongkong : Asian Productivity Organization.

Modul Lab. TI UII 2005. Analisis Hirarky Proses

Sumayang, Lalu., (2003) *Dasar-dasar Manajemen Produksi dan Operasi.*

Jakarta : Edisi pertama, Salemba Empat.

Tjiptono, Fandy dan Diana, Anastasia., (1995). *Total Quality Management,*

Cetakan Pertama. Andi Offset, Yogyakarta.

Tripomo., (2005). *Manajemen Strategi.* Bandung: Rekayasa Sain.

Tjiptono, Fandy., (1996). *Manajemen Jasa.* Jogjakarta : Andi Offset.

Tjiptono, Fandy., (2000). Mencari Ukuran Kualitas Jasa, Kumpulan Makalah

pada Seminar Nasional Sistem Produksi Universitas Atma Jaya.

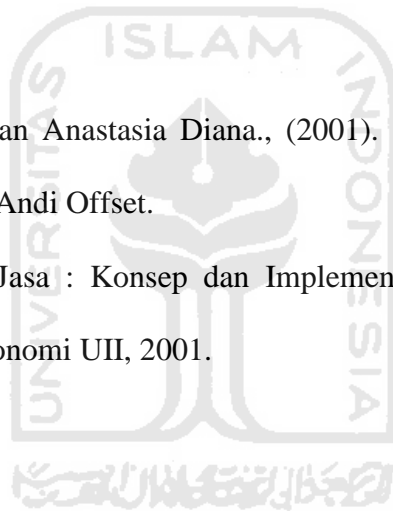
Jogjakarta.

Tjiptono, Fandy., dan Anastasia Diana., (2001). *Total Quality Management.*

Jogjakarta : Andi Offset.

Yazid. Pemasaran Jasa : Konsep dan Implementasi. Jogjakarta : Ekonisia-

Fakultas Ekonomi UII, 2001.



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kebutuhan komunikasi melandasi perkembangan dunia telekomunikasi menjadi semakin pesat, hal tersebut juga berpengaruh terhadap para pelaku industri telekomunikasi. Perkembangan tersebut membuat perkembangan industri telekomunikasi menjadi semakin besar dan menjanjikan, hal tersebut membuat pertumbuhan jumlah pelaku industri telekomunikasi semakin banyak, tidak dapat dielakkan lagi persaingan dunia tersebut semakin ketat. Dewasa ini di Indonesia persaingan antar pelaku industri penyedia layanan komunikasi semakin nyata, semua berlomba untuk mendapatkan kepercayaan konsumen sebanyak mungkin melalui peningkatan fitur guna mengakomodasi kebutuhan konsumen, persaingan harga, tarif hingga persaingan dalam pelayanan, ketatnya persaingan tersebut membuat penyedia layanan komunikasi melakukan perang strategi untuk merebut pasar. Di tengah gelombang persaingan, PT. Bakrie Telecom sebagai salah satu perusahaan penyedia layanan komunikasi di Indonesia harus mampu bersaing dan menciptakan inovasi baru serta terobosan strategi yang efektif guna beradaptasi dengan gelombang tersebut. Dalam memecahkan permasalahan yang dihadapi dan menumbuhkan pasar baru dengan strategi yang efektif perusahaan harus memiliki sebuah pendekatan analisis yang tepat untuk mencapai hal tersebut. *Blue Ocean Strategy* dan *SWOT* dirasa memiliki kompetensi pendekatan analisis yang tepat untuk mencapai tujuan tersebut.

Blue Ocean Strategy (BOS) (W. Chan Kim dan Renee Mauborgne) adalah bagian dari proses strategi bisnis. Dari segi definisi BOS adalah strategi bisnis yang menerapkan penguasaan ruang pasar yang tidak diperebutkan (*uncontested market space*) sehingga membuat persaingan menjadi tidak relevan. Pasar yang tidak diperebutkan tersebut dianalogikan sebagai *Blue Ocean* (Samudera Biru) dimana suatu organisasi bermain sendirian tanpa ada pesaing. Sebaliknya, kondisi dimana ruang pasar saling diperebutkan oleh berbagai pihak dengan cara apapun seakan-akan sampai berdarah-darah, maka kondisi ini dianalogikan sebagai *Red Ocean* atau Samudera Merah.

Perusahaan yang baik harusnya menyadari bahwa untuk berjaya di masa depan, perusahaan harus berhenti bersaing satu sama lain. Satu-satunya cara memenangi kompetisi adalah berhenti berusaha memenangi kompetisi. Saat ini pasar terdiri dari dua samudera yaitu samudera merah dan samudera biru. Samudera merah merupakan semua industri yang ada pada saat ini dan merupakan ruang pasar yang sudah dikenal. Samudera biru menandakan industri yang belum ada sekarang dan merupakan ruang pasar yang belum dikenal.

Dalam samudera merah, batasan dalam industri telah didefinisikan dan telah diterima, serta aturan persaingan sudah diketahui. Perusahaan berusaha mengalahkan lawan mereka demi mendapatkan pangsa permintaan yang lebih besar. Ketika ruang pasar semakin sesak, prospek akan laba dan pertumbuhan pun berkurang. Produk menjadi komoditas dan kompetisi yang berlangsung secara terus menerus.

Sebaliknya, samudera biru ditandai oleh ruang pasar yang belum terjelajahi, penciptaan permintaan, dan peluang pertumbuhan yang sangat

menguntungkan. Meskipun samudera biru diciptakan benar-benar di luar industri yang sudah ada, kebanyakan dibuat dari dalam samudera merah dengan cara memperluas batasan-batasan industri yang sudah ada. Dalam samudera biru, kompetisi tidak akan relevan karena aturan permainan baru dibentuk.

Salah satu model perencanaan strategis lain adalah analisis SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunities dan Threats*). Analisa SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) sudah biasa digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar agar kinerja bisnis tetap terjaga untuk melipatgandakan profit.

S dan W mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal perusahaan dalam hal ini berkaitan dengan fungsi manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemberian motivasi dan pengendalian). S dan W juga mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pada fungsi bisnis yaitu : merancang pemasaran dan produk; produksi dan penawaran; sumber daya manusia; dan keuangan. O dan T merupakan analisis eksternal – berupa peluang dan ancaman yang meliputi aspek : sosial, teknologi, ekonomi, politik, hukum, lingkungan, demografi dan pesaing.

Penelitian ini diharapkan memberikan masukan dalam langkah-langkah inovatif perusahaan dalam meningkatkan nilai jual perusahaan pada umumnya. Penggabungan antara *Blue Ocean Strategy* dan SWOT diharapkan juga akan mampu memberikan gambaran mengenai peluang pasar lain dengan mengembangkan inovasi pelayanan dalam produk telekomunikasi Esia.

1.2 Perumusan masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut diatas, maka rumusan permasalahan dari penelitian ini yaitu:

1. Seperti apakah performance Esia ditinjau dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada?
2. Strategi apakah yang perlu digunakan esia untuk meningkatkan pasar dengan pendekatan *Blue Ocean Strategy*?

1.3 Batasan Masalah

Dalam melakukan penelitian diperlukan pembatasan ruang lingkup penelitian agar pembahasan yang dilakukan dan penarikan kesimpulan akan lebih terarah. Beberapa batasan masalah yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Penelitian dilakukan di Yogyakarta.
2. Permasalahan diproyeksikan pada atribut-atribut yang berpengaruh terhadap *performance* perusahaan.
3. Hasil kuesioner menunjukkan sampel dari keinginan konsumen yang berdomisili di Kota Yogyakarta.
4. Metode yang digunakan dalam menganalisis *performance* Esia adalah SWOT
5. Penyelesaian masalah yang digunakan dengan memberikan alternatif solusi dengan strategi *Blue Ocean*.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Mengetahui atribut apa yang paling mempengaruhi konsumen dalam memilih layanan yang diberikan oleh Esia Yogyakarta.
2. Mendapatkan solusi penyelesaian masalah yang menjadi tindakan lanjut yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen Esia Yogyakarta.
3. Atribut dan Faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan dan faktor yang bisa dikurangi, dihapuskan, diciptakan dan ditingkatkan untuk menciptakan samudra biru.

1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Membantu pihak manajemen Esia Yogyakarta, untuk mengetahui atribut-atribut pelayanan yang diharapkan oleh konsumen.
2. Dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan performansi dan profesionalisme kinerja perusahaan.
3. Dapat dijadikan sebagai bahan referensi untuk penelitian-penelitian lain terutama yang berkaitan dengan masalah sikap konsumen.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dari tugas akhir ini selanjutnya disusun sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penelitian.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini merupakan penjelasan terperinci mengenai teori – teori yang digunakan sebagai landasan dalam pemecahan masalah.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi langkah-langkah pembuatan laporan Tugas Akhir yang diawali dengan pengamatan, pengumpulan dan pengolahan data sehingga dapat ditarik kesimpulannya.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini berisi pengumpulan data eksperimen beserta pengolahan data.

BAB V PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan analisis dan implementasi hasil pengolahan data.

BAB VI PENUTUP

Bab ini merupakan bab terakhir yang berisi kesimpulan yang diperoleh dari analisa pemecahan masalah maupun hasil pengumpulan data serta saran untuk perbaikan bagi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA**LAMPIRAN**

BAB II

LANDASAN TEORI

Berikut adalah beberapa penelitian serupa mengenai kualitas telah dilakukan oleh:

1. Strategi segmentasi pasar dalam kaitannya dengan peningkatan profitabilitas (studi kasus di Batik Keris Surakarta). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara segmentasi pasar dan profitabilitas. Metode analisis yang digunakan dalam melakukan penelitian ini adalah analisis *SWOT*, rasion, rentabilitas, analisis biaya dan analisis jalur. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya hubungan yang positif dan signifikansi antara segmentasi pasar dan profitabilitas perusahaan.
2. Pengembangan kebijakan wilayah dengan menggunakan pendekatan *cluster industry* dengan AHP (studi kasus: *Cluster industry* karet kawasan Andalan Sukabumi). Permasalahan adanya keterbatasan UKM dalam hal usaha dan untuk mencapai sukses dalam lingkungan pasar dengan persaingan yang semakin meningkat. Analisa yang digunakan adalah analisa *cluster*, *spot* dan AHP. Hasil penelitian menyatakan bahwa keunggulan bersaing komoditi ini terletak pada keunggulan yang bersifat alami dan yang mendukung dalam keunggulan bersaing itu meliputi enam strategi yaitu peningkatan SDM, perbaikan sistem tata niaga karet, pemecahan masalah permodalan, ekstensifikasi perkebunan karet, pengembangan R dan D karet dan perbaikan sarana dan prasarana insfrastruktur.
3. Penerapan *Blue Ocean Strategy* untuk meningkatkan kepuasan pengguna kartu AS (Fikri Akmal N,2007). Dimana penelitian ini bertujuan untuk mengetahui

tingkat kepuasan pelanggan, mencari faktor penentu pelanggan membeli suatu produk pra bayar, dan untuk mengetahui kompetisi yang terjadi antara kartu AS dan kartu IM3, dan faktor apa saja yang bisa dikurangi-dihapuskan-diciptakan-ditingkatkan untuk menciptakan samudra biru.

4. Aplikasi QFD guna evaluasi kinerja kualitas pelayanan kantor pos pusat Yogyakarta (Nangasep, 2009). Penelitian ini mengevaluasi kinerja kantor pos dari sisi pelayanan, membangkitkan atribut pelayanan yang dapat memenuhi kepuasan konsumen. Serta mencari tindakan-tindakan perbaikan kualitas sistem pelayanan kantor pos Yogyakarta.
5. Asep (2009) meneliti tentang kepuasan konsumen dan peningkatan performance pada kantor Pos pusat Yogyakarta dengan pendekatan *Benchmarking* dan *servqual*.

Perbedaan penelitian ini dari kelima penelitian tersebut yaitu pada penggunaan *Blue Ocean Strategy* dan SWOT secara bersamaan untuk menciptakan pasar baru dalam memberikan kepuasan terhadap konsumen Esia.

2.1 Pengertian dan Karakteristik Jasa

2.1.1 Pengertian jasa

Definisi jasa adalah setiap tindakan atau perbuatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya bersifat *intangible* (tidak berwujud fisik) dan tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu. Produksi jasa bisa berhubungan dengan produk fisik maupun tidak.

Pendapat yang sama juga dilontarkan oleh Suma yang menyatakan bahwa jasa itu adalah sesuatu yang diproduksi dan dikonsumsi secara bersamaan, sehingga jasa merupakan suatu akibat yang dapat dirasakan setelah

suatu tindakan dilakukan. Ia juga menyatakan bahwa jasa terdiri dari aktivitas kerja sama yang berupa hubungan sosial antara produsen dan konsumen.

Sedangkan Yazid mendefinisikan jasa sebagai semua aktivitas ekonomi yang *outputnya* bukan produk atau konstruksi fisik, yang secara umum konsumsi dan produknnya dilakukan secara simultan dan nilai tumbuh yang diberikan dalam bentuk *intangible* bagi pembeli pertamanya.

2.1.2 Karakteristik Jasa

Menurut Kotler, karakteristik jasa dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Ketidakberwujudan jasa (*intangible*)

Suatu jasa mempunyai sifat tidak berwujud, tidak dapat dirasakan dan dinikmati sebelum dibeli oleh konsumen. Untuk mengeliminasi ketidakpastian, pembeli mencari tanda dari kualitas jasa pelayanan.

b. Ketidakterpisahan jasa (*inseparability*)

Pada umumnya jasa yang diproduksi (dihasilkan) dan dirasakan pada waktu bersamaan dan apabila dikehendaki oleh seseorang untuk diserahkan kepada pihak lainnya, maka dia akan tetap merupakan bagian dari jasa tersebut.

c. Keseragaman jasa (*service variability*)

Jasa senantiasa mengalami perubahan, tergantung dari siapa penyedia jasa, penerima jasa dan kondisi dimana jasa tersebut diberikan.

- d. Tidak tahan lamanya jasa (*perishability*)

Daya tahan suatu jasa tergantung suatu situasi yang diciptakan oleh berbagai faktor. Jasa juga tidak dapat disimpan untuk pemakaian atau penjualan di masa datang.

2.2 Definisi Kualitas

Dewasa ini masalah kualitas sudah menjadi isu hangat yang terus diperbincangkan di berbagai kalangan, terutama di banyak perusahaan, karena kriteria *quality* menunjukkan sejauh mana mutu yang dihasilkan dari aktivitas perusahaan. Dengan demikian mereka memandang kualitas sebagai salah satu aspek penting yang harus dipenuhi untuk merebut hati para konsumen. Namun hal itu akan sulit terwujud jika kita tidak mengetahui apa dan bagaimana kualitas itu. sejauh ini belum ada rumusan pasti tentang apa sebenarnya kualitas karena adanya perbedaan sudut pandang dan hal ini terlihat dari banyaknya definisi mengenai kualitas.

Dalam ISO 8402 dijelaskan bahwa kualitas adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang ditentukan atau yang tersirat. Sedangkan Goetsch dan Davis merumuskan kualitas sebagai suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Menurut Vincent Gaspersz [GAS01], kualitas harus menyatakan kemampuan organisasi untuk menjalankan kegiatan dengan baik pada setiap level/tingkatan. Kualitas juga diidentikkan dengan mutu, didefinisikan sebagai konsistensi peningkatan/perbaikan dan penurunan variasi karakteristik dari suatu produk

atau jasa yang dihasilkan agar memenuhi kebutuhan yang telah dispesifikasikan serta untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.

Saat ini pengertian kualitas lebih luas dari sekedar aktifitas inspeksi. Pengertian modern dari konsep kualitas adalah membangun sistem kualitas modern. Adapun karakteristik dari sistem kualitas modern adalah sebagai berikut :

- a. Berorientasi pada pelanggan.
- b. Adanya partisipasi aktif yang dipimpin oleh manajemen puncak dalam proses peningkatan kualitas secara terus-menerus.
- c. Adanya pemahaman dari setiap orang terhadap tanggung jawab spesifik untuk kualitas.
- d. Adanya aktivitas yang berorientasi kepada tindakan pencegahan kerusakan.
- e. Adanya filosofi yang menganggap bahwa kualitas merupakan "jalan hidup".

2.2.1 Kualitas Jasa

Definisi kualitas jasa berpusat pada upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaiannya untuk mengimbangi harapan pelanggan. Menurut Fandy Tjiptono, kualitas jasa adalah tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan. Dengan kata lain ada dua faktor utama yang mempengaruhi kualitas jasa, yaitu *expected service* dan *perceived service*. Apabila jasa yang diterima atau dirahasiakan (*perceived service*) sesuai dengan yang diharapkan, maka kualitas jasa dipersepsikan baik dan memuaskan. Jika jasa yang diterima melampaui harapan pelanggan, maka

kualitas jasa dipersepsikan sebagai kualitas yang ideal. Sebaliknya jika jasa yang diterima lebih rendah daripada yang diharapkan, maka kualitas jasa dipersepsikan buruk. Dengan demikian baik tidaknya kualitas jasa tergantung pada kemampuan penyedia jasa dalam memenuhi harapan pelanggannya secara konsisten.

Secara konseptual manajemen kualitas dapat diterapkan baik pada barang maupun jasa, karena yang ditekankan dalam penerapan manajemen kualitas adalah perbaikan sistem kualitas, bukan sekedar perbaikan kualitas barang dan/atau jasa.

Beberapa dimensi atau atribut yang harus diperhatikan dalam perbaikan kualitas jasa, adalah :

a. Ketepatan waktu pelayanan

Hal-hal yang perlu diperhatikan disini adalah berkaitan dengan waktu tunggu dan waktu proses.

b. Akurasi pelayanan

Berkaitan dengan reliabilitas pelayanan dan bebas kesalahan-kesalahan

c. Kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan

Terutama bagi mereka yang berinteraksi langsung dengan pelanggan eksternal, seperti : operator telepon, petugas keamanan (Satpam), pengemudi, staf administrasi, petugas penerima tamu, dll. Citra pelayanan dari industri jasa sangat ditentukan oleh orang-orang dari perusahaan yang berada pada lini paling depan dalam melayani langsung pelanggan eksternal.

d. Tanggung jawab

Berkaitan dengan penerimaan pesanan dan penanganan keluhan dari pelanggan eksternal.

e. Kelengkapan

Menyangkut lingkup pelayanan dan ketersediaan sarana pendukung, serta pelayanan komplementer lainnya.

f. Kemudahan mendapatkan pelayanan

Berkaitan dengan banyaknya *outlet*, banyaknya petugas yang melayani seperti : kasir, staf administrasi, dll, banyaknya fasilitas pendukung seperti komputer untuk memproses data, dll.

g. Variasi model pelayanan

Berkaitan dengan inovasi untuk memberikan pola-pola baru dalam pelayanan, features dari pelayanan, dll.

h. Pelayanan Pribadi, berkaitan dengan fleksibilitas, penanganan permintaan khusus, dll.

i. Kenyamanan dalam memperoleh pelayanan

Berkaitan dengan lokasi, ruangan tempat pelayanan, kemudahan menjangkau, ketersediaan informasi, petunjuk-petunjuk dan bentuk-bentuk lain.

j. Atribut pendukung pelayanan lainnya

Seperti lingkungan, kebersihan, ruang tunggu, fasilitas musik, AC, dll.

Pada sisi lain, Zeithami (1990) dan Murdick et. AL (1990) mendefinisikan lima kategori kualitas jasa yang disebut sebagai : **"servqual"**. *Servqual* adalah metode yang sering digunakan untuk mengukur kualitas layanan. Untuk memudahkan dalam mengingat kelima elemen kunci dalam

kualitas jasa, maka dipergunakan akronim : "RATER". Kelima atribut kualitas jasa yang perlu diperhatikan oleh manajemen industri jasa, adalah :

R (*Reliability*), merupakan kemampuan dari pihak pembeli jasa dalam memberikan apa yang dijanjikan kepada penerima jasa (pelanggan) secara akurat. Atribut ini berkaitan dengan akurasi pelayanan yang bebas dari kesalahan-kesalahan.

A (*Assurance*), berkaitan dengan pengetahuan, kesopanan, dan kemampuan dari pekerja (pemberi jasa) untuk membangkitkan rasa kepercayaan dan keyakinan dari penerima jasa (pelanggan jasa) atas jasa yang diterima itu.

T (*Tangible*), berkaitan dengan fasilitas-fasilitas fisik, peralatan, dan penampilan dari personel pemberi jasa.

E (*Empathy*), berkaitan dengan perhatian dan kepedulian dari pemberi jasa kepada penerima jasa (pelanggan).

R (*Responsiveness*), berkaitan dengan tanggung jawab dan keinginan untuk memberikan jasa yang prima serta membantu penerima jasa (pelanggan) apabila menghadapi masalah berkaitan dengan jasa yang diberikan oleh pemberi jasa itu [GAS97].

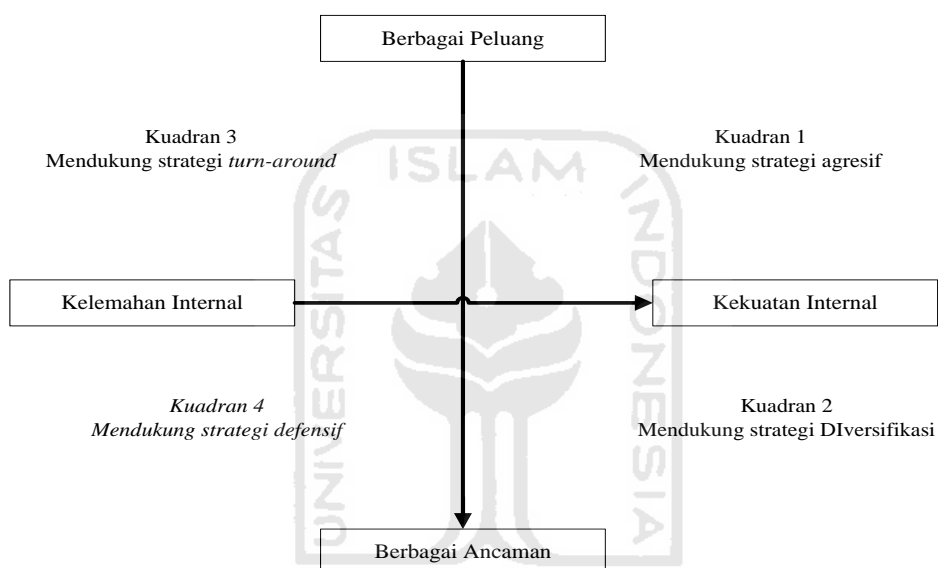
2.3 Analisis SWOT

Salah satu model perencanaan strategis adalah analisis SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunities dan Threats*). Analisa SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) sudah biasa digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar agar kinerja bisnis tetap terjaga untuk melipatgandakan *profit*.

S dan W mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal perusahaan dalam hal ini berkaitan dengan fungsi manajemen (perencanaan,

pengorganisasian, pengarahan, pemberian motivasi dan pengendalian). S dan W juga mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pada fungsi bisnis yaitu : merancang pemasaran dan produk; produksi dan penawaran; sumber daya manusia; dan keuangan.

O dan T merupakan analisis eksternal – berupa peluang dan ancaman yang meliputi aspek : sosial, teknologi, ekonomi, politik, hukum, lingkungan, demografi dan pesaing.



Gambar 2.3. Diagram Analisis SWOT (Sumber Rangkuti (2006))

Kuadran 1 : Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang diterapkan adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.

Kuadran 2 : Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

Kuadran 3 : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi berbagai kelemahan internal. Strategi yang diterapkan adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 4 : Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal

Langkah – Langkah Analisis Data dalam analisis SWOT

Langkah penelitian ini akan menerangkan bagaimana analisis dilakukan, mulai dari data mentah yang ada sampai pada hasil penelitian yang dicapai. Dalam penelitian ini, langkah-langkah analisis data dilakukan sebagai berikut:

1. Melakukan pengklasifikasian data, faktor apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan sebagai faktor internal organisasi, peluang dan ancaman sebagai faktor eksternal organisasi. Pengklasifikasian ini akan menghasilkan tabel informasi *SWOT*.
2. Melakukan analisis *SWOT* yaitu membandingkan antara faktor eksternal Peluang (*Opportunities*) dan Ancaman (*Threats*) dengan faktor internal organisasi Kekuatan (*Strengths*) dan Kelemahan (*Weakness*).
3. Dari hasil analisis kemudian diinterpretasikan dan dikembangkan menjadi keputusan pemilihan strategi yang memungkinkan untuk dilaksanakan. Strategi yang dipilih biasanya hasil yang paling

memungkinkan (paling positif) dengan resiko dan ancaman yang paling kecil.

Selanjutnya adalah matrik *SWOT*, matrik ini digunakan untuk memudahkan menyusun faktor-faktor strategis perusahaan. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini menghasilkan empat *set* kemungkinan alternatif strategi, seperti pada gambar 2.4 berikut ini :

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

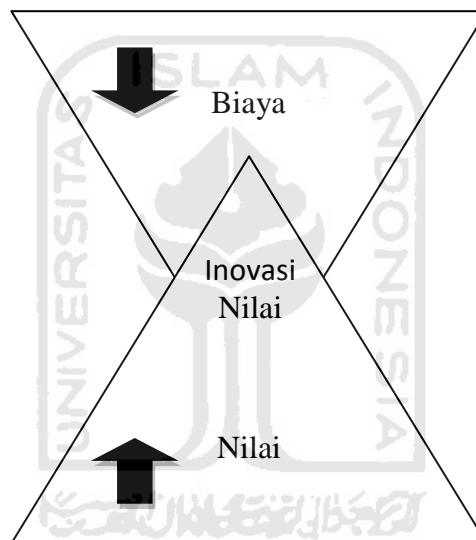
Gambar 2.4. Matrik strategy SWOT
(Sumber : Rangkuti (2006))

2.4 *Blue Ocean Strategy (BOS)*

Blue Ocean Strategy (BOS), yang ditulis oleh W. Chan Kim dan Renee Mauborgne adalah bagian dari proses strategi bisnis. Dari segi definisi BOS adalah strategi bisnis yang menerapkan penguasaan ruang pasar yang tidak diperebutkan (*uncontested market space*) sehingga membuat persaingan menjadi tidak relevan. Pasar yang tidak diperebutkan tersebut dianalogikan sebagai *Blue Ocean* (Samudera Biru) dimana suatu organisasi bermain sendirian tanpa ada pesaing. Sebaliknya kondisi dimana ruang pasar saling diperebutkan oleh berbagai pihak dengan cara apapun seakan-akan sampai

berdarah-darah, maka kondisi ini dianalogikan sebagai *Red Ocean* atau Samudera Merah.

Pendekatan BOS menekankan pada kesetaraan antara nilai dan inovasi. Perpaduan antara inovasi dan nilai menghendaki adanya cara-cara yang dilakukan untuk memberikan manfaat kepada konsumen dan perusahaan. Pada gambar 2.5 berikut ini menjelaskan inovasi nilai yang diciptakan dengan menekan biaya dan meningkatkan nilai bagi konsumen.



Gambar 2.5. Diagram Diferensiasi dan Biaya Rendah

Pendekatan yang sistematis yang dirancang oleh Kim dan Mauborgne dalam membuat *Blue Ocean Strategy* secara garis besar terdiri dari enam prinsip strategi yang terkelompok dalam dua prinsip yaitu Prinsip Perumusan dan Prinsip Pelaksanaan.

2.4.1 Prinsip Prumusan

Merekonstruksi batasan-batasan pasar. Caranya dengan melakukan kerangka kerja “*six path*” yaitu:

- a. Mencermati industri-industri alternatif.
- b. Mencermati kelompok-kelompok strategis dalam industri.
- c. Mencermati rantai pembeli.
- d. Mencermati penawaran produk dan jasa pelengkap.
- e. Mencermati daya tarik emosional atau fungsional bagi pembeli.
- f. Mencermati waktu.
- g. Fokus pada gambaran besar bukan pada angka.
- h. Menjangkau melampaui permintaan yang ada.

Melakukan rangkaian strategis dengan tepat dengan melakukan urutan sebagai berikut:

- a) Utilitas, sejauh mana produk memiliki utilitas atau kemanfaatan bagi konsumennya.
- b) Harga. Yaitu menerapkan harga strategis yang tepat sehingga menarik massa pembeli sehingga mereka mempunyai kemampuan membeli produk yang ditawarkan.
- c) Biaya. Apakah perusahaan bisa mencapai biaya sasaran sehingga perusahaan bisa mendapatkan keuntungan pada level harga yang strategis.

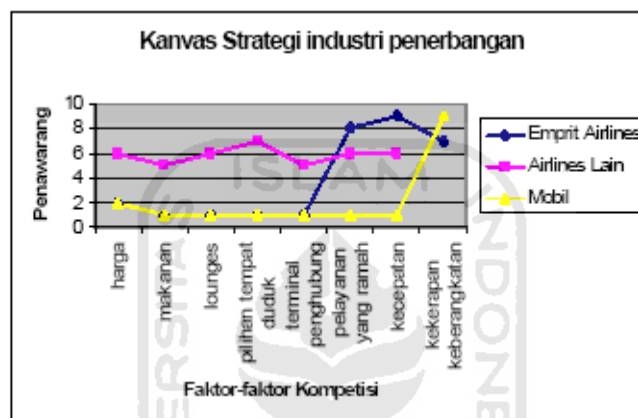
2.4.2 Prinsip Eksekusi atau Pelaksanaan

1. Mengatasi hambatan-hambatan utama dalam organisasi.
2. Mengintegrasikan Eksekusi ke dalam Strategi. Organisasi harus mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi sejak awal.

2.4.3 Tools dan Kerangka kerja

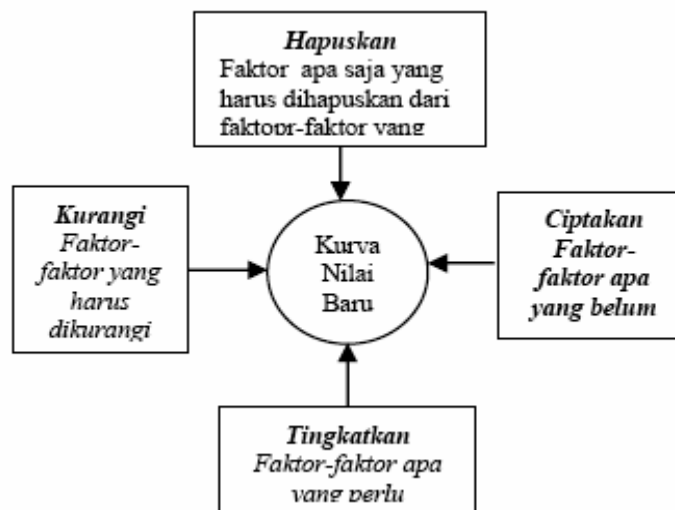
Pada saat merumuskan dan menjalankan BOS digunakan kerangka kerja dan *tools*. Beberapa *tools* dan kerangka kerja tersebut adalah:

1. Kanvas Strategi. Gambar 2.6 dibawah ini adalah contoh sebuah kanvas strategi industri penerbangan, yang menggambarkan faktor-faktor yang mempengaruhi dalam industri penerbangan.



Gambar 2.6. Contoh Kanvas *Strategy*

2. Kerangka Kerja 4 langkah. Dalam usaha menciptakan inovasi, nilai dapat diterjemahkan dengan efisiensi biaya produksi dan menciptakan nilai lebih bagi konsumen. Untuk membantu menerjemahkan hal-hal apa saja dari faktor-faktor yang menentukan dalam industri diketengahkan dalam Kerangka kerja 4 langkah (*Four Action Framework*) Seperti dijelaskan dalam Gambar 2.7 berikut ini:



Gambar 2.7. Kerangka Kerja Empat Langkah



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pengumpulan Data

3.1.1 Data Primer

Data yang langsung diperoleh dari responden. Adapun data tersebut dapat diperoleh dengan metode sebagai berikut :

1. Metode survei

Yaitu suatu metode dalam pengumpulan data primer dengan cara mencari keterangan-keterangan kepada sasaran penelitian melalui kuesioner.

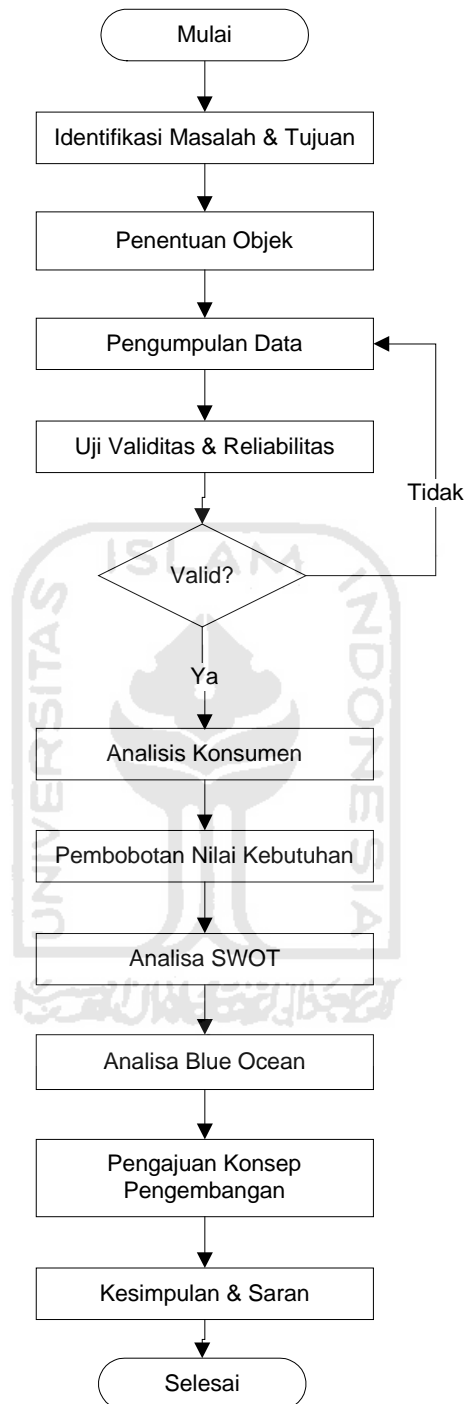
2. Metode Kuesioner

Metode pengumpulan data primer dengan cara mengajukan daftar pertanyaan yang secara langsung diberikan kepada responden.

3.1.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah data tambahan yang relevan dengan penelitian ini. Diantaranya diperoleh dari pustaka, *browsing internet*, dan sumber lain yang dimaksudkan untuk mendapatkan landasan teori yang mengarah pada kelengkapan penjelasan topik penelitian sehingga kesimpulan yang diperoleh memiliki bobot ilmiah.

3.2 Diagram Alir Penelitian



Gambar 3.1 Diagram Alir Penelitian

3.3 Model

3.3.1 Penentuan Sampel (Uji Kecukupan Data)

Populasi adalah kumpulan yang lengkap dari seluruh elemen beserta karakteristiknya yang menjadi objek penyelidikan atau penelitian. Yang dimaksud karakteristik disini yaitu sifat-sifat, ciri-ciri atau hal-hal yang dimiliki oleh elemen. Sedangkan sampel adalah sebagian dari populasi, $n =$ banyaknya elemen sampel yang biasa disebut besarnya sampel atau *sample size*. Jumlah n pasti lebih kecil dari N .

Penyebaran kuisioner dilakukan dengan cara mengambil sampel pada konsumen sehingga masing-masing kuisioner memenuhi syarat kecukupan data. Uji kecukupan data dilakukan dengan persamaan sebagai berikut :

$$N' = \frac{k / s \sqrt{N \sum X^2 - (\sum X)^2}}{\sum X}$$

dengan :

N' = jumlah data teoritis

k = tingkat keyakinan

s = derajat ketelitian

N = jumlah data pengamatan

3.3.2 Uji Validitas

Kesahihan (Validitas) adalah tingkat kemampuan suatu instrumen untuk mengungkapkan sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilakukan dengan instrumen tersebut.

Kesahihan suatu kuisioner dinyatakan dengan tingkat kemampuan butir-butir pernyataan dalam kuisioner tersebut untuk mengukur faktor yang ingin diukur dari butir-butir pernyataannya.

Analisis kesahihan butir dilakukan untuk menguji apakah tiap-tiap butir pernyataan telah mengungkapkan faktor yang ingin diselidiki sesuai dengan kondisi populasinya.

Suatu butir dinyatakan sah bila korelasi butir dengan faktor positif dan peluang ralat p dari korelasi tersebut maksimal 5%, sedangkan langkah-langkah pokok dalam analisis kesahihan butir adalah :

1. Menghitung skor faktor sebagai jumlah dari skor butir dalam faktor.
2. Menghitung korelasi momen tangkar antara skor butir (X) dengan skor faktor (Y). Rumus korelasi momen jangkar yang digunakan adalah :

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X) \cdot (\sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Dimana :

r_{xy} = Korelasi momen jangkar

N = Jumlah subyek (responden)

$\sum X$ = Jumlah X (skor butir)

$\sum X^2$ = Jumlah skor butir kuadrat

$\sum Y$ = Jumlah Y (skor faktor)

$\sum Y^2$ = Jumlah skor faktor kuadrat

$\sum XY$ = Jumlah perkalian X dan Y

3. Menghitung korelasi bagian total, yaitu mengoreksi korelasi momen jangkar r_{xy} menjadi korelasi bagian total r_{pq} . Korelasi ini diperlukan karena korelasi momen jangkar antara skor butir sebagai skor bagian dengan skor faktor sebagai skor total dari semua skor butir akan menghasilkan korelasi yang terlalu tinggi. Hal ini disebabkan karena dalam variasi skor faktor sebagai skor total atau skor komposit selalu

terdapat variasi skor butir sebagai skor bagian. Pada prinsipnya semua korelasi antara skor bagian dengan skor totalnya seperti antara skor butir dengan skor faktor yang sedang dikerjakan harus dikoreksi menjadi korelasi bagian total. Adapun rumus untuk mengoreksi momen Jangkar menjadi korelasi bagian total adalah :

$$r_{pq} = \frac{(r_{xy})(SBy) - SBx}{\sqrt{[(SBx^2) + (SBy^2) - 2(r_{xy})(SBx)(SBy)]}}$$

Dimana :

r_{pq} = Koefisien korelasi bagian total

r_{xy} = Koefisien korelasi momen Jangkar

SBx = Simpang baku skor butir

SBy = Simpang baku skor faktor

Simpang baku diperoleh dengan rumus :

$$SB = \sqrt{\left\{ \frac{JK}{N-1} \right\}}$$

Dimana :

SB = Simpang baku

JK = Jumlah kuadrat

N = Jumlah data

JK adalah jumlah kuadrat yang diperoleh dengan rumus :

$$JK = \sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{N}$$

4. Menguji taraf signifikansi korelasi bagian total, yaitu menguji signifikansi r_{pq} . Derajat bebas (db) yang digunakan untuk menguji r_{pq} adalah $N-2$. Uji signifikansi yang dibutuhkan adalah uji signifikansi

satu ekor. Dalam ilmu statistik diajarkan bahwa apabila hipotesis yang diuji (skor butir korelasi positif dengan skor faktor) adalah hipotesis alternatif berarah, uji signifikansi dapat menggunakan uji satu ekor.

5. Menggugurkan butir-butir yang tidak sah, yaitu menggugurkan butir-butir yang tidak memenuhi dua kaidah uji, yaitu :
 - a. Korelasi antara butir dengan faktor (r_{pq}) adalah harus positif.
 - b. Peluang ralat p dari korelasi tersebut maksimum 5%.

Apabila dari hasil uji terdapat yang gugur, maka harus dilakukan putaran analisis selanjutnya. Semua langkah 1 (menghitung skor faktor) sampai dengan 4 (menguji taraf signifikansi) harus dilakukan lagi untuk butir yang tidak gugur. Jika dari putaran kedua masih terdapat butir yang gugur, maka harus melanjutkan putaran ketiga. putaran-putaran analisis harus dilakukan terus sampai pada suatu putaran yang ternyata tidak lagi ditemukan/terdapat butir yang gugur. Jika analisis ini dilakukan dengan manual maka membutuhkan banyak waktu dan pikiran. Oleh karena itu analisis kesahihan butir ini dapat dilakukan dengan menggunakan program komputer, yaitu SPSS 10.0.

3.3.3 Uji Keandalan (Reliabilitas)

Reliabilitas adalah parameter yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Bila suatu alat pengukur dipakai dua kali untuk mengukur gejala yang sama, dan menghasilkan pengukuran yang relatif konsisten, maka alat pengukur tersebut reliabel. Dengan kata lain reliabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur didalam mengukur gejala yang sama.

Pada penelitian ini akan digunakan Teknik *Alpha Cronbach*. Rumus yang digunakan yaitu :

$$\begin{aligned} r_{tt} &= \frac{M}{M-1} \left(\frac{V_t - V_x}{V_t} \right) = \frac{M}{M-1} \left(1 - \frac{V_x}{V_t} \right) \\ &= \frac{M}{M-1} \left(1 - \frac{JK_x / (N-1)}{JK_t / (N-1)} \right) \\ &= \frac{M}{M-1} \left(1 - \frac{JK_x}{JK_t} \right) \end{aligned}$$

Dimana :

r_{tt} = Koefisien *Alpha*

V_x = Variansi butir-butir

V_t = Variansi total (faktor)

M = Jumlah butir

JK_x = Jumlah kuadrat butir-butir

JK_t = Jumlah kuadrat total (faktor)

3.3.4 *Blue Ocean Strategy*

Berikut adalah proses yang akan dilakukan untuk mencapai *Blue Ocean Strategy*:

1. Menentukan faktor/aspek yang akan menjadi sarana persaingan antar perusahaan, contoh: Harga , Iklan, pelayanan, fitur keunggulan produk dan sebagainya.
2. Membuat kanvas strategi awal perusahaan yang diteliti dan pesaing dengan melihat keadaan sebenarnya pada kedua perusahaan.

3. Mengurangi, menghilangkan, dan menambah faktor-faktor persaingan diawali dengan berbagai pertimbangan.
4. Melakukan perbandingan antara kanvas strategi baru dengan kanvas strategi lama dalam satu halaman.
5. Melakukan perbandingan antara kanvas strategi baru dengan kanvas strategi lama.



BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Sejarah Perkembangan PT. Bakrie Telecom

PT. Bakrie Telecom,tbk (BEJ: BTEL) adalah perusahaan operator telekomunikasi berbasis CDMA di Indonesia. Bakrie Telecom memiliki produk layanan dengan nama produk Esia serta *Wifone*. Perusahaan ini sebelumnya dikenal dengan nama PT Ratelindo, yang didirikan pada bulan Agustus 1993, sebagai anak perusahaan PT Bakrie & Brothers Tbk yang bergerak dalam bidang telekomunikasi di DKI Jakarta, Banten dan Jawa Barat berbasis *Extended Time Division Multiple Access* (ETDMA). Pada bulan September 2003, PT Ratelindo berubah nama menjadi PT Bakrie Telecom, yang kemudian bermigrasi ke CDMA 2000 1x, dan memulai meluncurkan produk Esia. Saat ini produk Esia hanya dapat dinikmati di Jakarta, Banten, dan Jawa Barat. Pada tahun 2006, Bakrie Telecom telah *go-public* dengan mendaftarkan sahamnya dalam Bursa Efek Jakarta.

Pada 17 September 2007, pemerintah Indonesia memberikan lisensi atas jaringan tetap sambungan langsung internasional Indonesia kepada Bakrie Telecom. Sebagai bagian dari lisensi ini, Bakrie Telecom diharuskan membangun jaringan tetap untuk sambungan langsung internasional. Pada 5 tahun pertama, Bakrie Telecom diharuskan membangun jaringan yang menghubungkan Batam, Singapura, dan Amerika Serikat. Kemudian Bakrie Telecom akan dapat mengkomersialisasi layanan ini dalam tiga tahun ke depan.

Dalam perkembangannya, di awal tahun 2009, PT. Bakrie Telecom, Tbk, pemilik layanan telekomunikasi murah Esia, *Wifone*, dan *Wimode* kembali memperluas jaringannya di Jawa Timur. Kali ini, Esia & Wifone hadir di 4 kota Jawa Timur sekaligus yaitu Madiun, Ngawi, Mantingan dan Magetan. Hadirnya layanan Esia di kota Madiun dan sekitarnya menjadi bukti keseriusan Bakrie Telecom untuk penetrasi pasar di Indonesia khususnya di Jatim. Dengan hadirnya Esia & Wifone di ke empat kota tersebut maka Bakrie Telecom berharap semakin banyak masyarakat Jatim khususnya di bagian Selatan dapat memperoleh layanan telepon yang murah dan berkualitas.

4.2 Esia

Pertama kalinya Esia diluncurkan, Esia mereka operator yang menggunakan *technology* baru CDMA 2000 1X dengan fasilitas layanan *Fixed Wireless Access* dan *Limited Mobility*. Esia diluncurkan sebagai salah satu solusi berkomunikasi secara hemat.

Hadirnya Esia bisa menjadi solusi bagi semua lapisan masyarakat, karena Esia sebagai alat komunikasi yang hemat dan *mobile* memberikan tarif murah kepada setiap pelanggannya. Hadirnya Esia tetap dengan komitmennya sebagai Hape murah dengan beberapa fasilitas dan keuntungan yang didapat pelanggan. Seperti gratis telepon selama enam bulan, pilih nomor suka-suka, beli nomor dua sekaligus dapat *talktime* Rp 10.000,- dan bebas tiga bulan abonemen bagi pasca bayar.

Pada September s.d Desember 2004 Esia meluncurkan program *innovative* “*Gile Bener*” bekerja sama dengan Nokia. Program ini merupakan program *bundling* dengan Nokia 2112, dimana Esia menawarkan begitu banyak keuntungan seperti Gratis telepon dan SMS ke sesama pelanggan Esia

dan ke telepon PSTN. Tak lama kemudian diluncurkan pula program ”*Rumpi abiiis*”, program ini mengulang sukses program “*Gile beneer*” dimana kali ini pengguna Esia bisa nelpon berjam-jam ke sesama Esia dan ke PSTN secara Gratis.

Pada januari 2005 Program yang sangat *innovative* dan baru pertama kali diluncurkan di Indonesia yaitu Program “*Hujan Duit*” dimana pengguna Esia yang menerima panggilan dari operator non Esia akan mendapatkan duit (Terima Telepon Dapat Duit). Setiap terima 1 menit panggilan, pengguna Esia akan mendapatkan bonus Rp. 50. Program ini berlaku untuk pelanggan prabayar dan pascabayar dan masih berlangsung hingga saat ini.

SLI 1188 Program panggilan internasional dengan tarif Rp. 1.188/menit ke 43 negara tujuan menjadi salah satu program yang banyak diminati terutama untuk pengguna Esia yang banyak melakukan panggilan internasional. Peluncuran kampanye *Talktime* pada Agustus 2005 yang diperkenalkan oleh Esia, memberikan paradigma baru bagi konsumen untuk secara tepat melihat penghitungan pemakaian telepon. Istilah pulsa yang selama ini dipakai tidak menunjukkan lamanya waktu bicara, tetapi lebih kepada alat ukur yang digunakan oleh operator telepon. Kampanye *Talktime* sangat sukses, terlebih Esia dengan tarifnya hematnya, menawarkan *talktime* yang paling lama yaitu Rp. 3000/jam. Bayangkan operator lain menawarkan tarif berpuluh-puluh kali untuk pembicaraan satu jam. Pada tahun berikutnya *talktime* Esia kembali menggebrak pasar, dengan memberikan tarif yang lebih hemat lagi per jamnya, yaitu Rp. 1.000, tidak heran jika sekarang makin banyak orang yang mengetahui untungnya pake Esia.

Disamping talktimenya yang spektakular, Esia spektakuler meluncurkan serangkaian program Esia Spektakular, yang didalamnya tersedia beragam keuntungan spektakular, seperti Hape spektakuler yaitu beragam pilihan hape mulai dari Rp. 299 ribu, Tarif spektakuler, penawaran SLI Rp. 1500 ke lebih 55 negara, Kabar spektakuler bisa bikin Pelanggan ber-sms *non stop* - tanpa batas ke sesama Esia. Rp. Rp. 4.000 untuk nonstop seminggu dan Rp. 1000 untuk *nonstop* sehari, Fun spektakuler dengan DV8.88 pelanggan bisa mengirimkan pesan yang disisipkan lagu favorit yang bisa mengekspresikan perasaan pelanggan dan Hadiah spektakuler memberikan peluang besar bagi pelanggan memperoleh mobil picanto hanya dengan mengirimkan *no voucher* isi ulang melalui sms 888.

Pada tahun 2009 lalu Esia, produk telekomunikasi yang dikeluarkan oleh PT. Bakrie Telecom Tbk. ini berhasil meraih penghargaan prestisius di bidang merek, yaitu *Top Brand Award 2009* untuk kategori Kartu CDMA Prabayar & Pascabayar. Penghargaan ini menunjukkan posisi dan kinerja Esia sebagai merek yang sangat kuat dalam benak konsumen sehingga mampu berada pada *Top of Mind Share*, *Top of Market Share*, dan *Top of Commitment Share*.

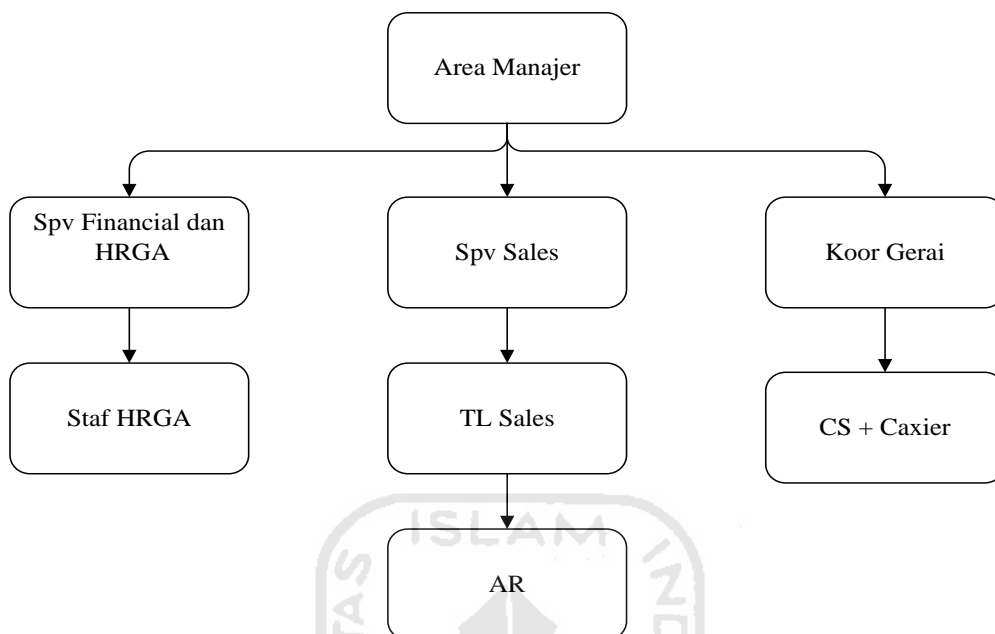
4.3 Lokasi Esia Yogyakarta

Kantor Esia di Yogyakarta beralamat di jalan Diponegoro No. 64.

4.4 Struktur Organisasi

Struktur organisasi yang dipakai oleh Esia Yogyakarta adalah struktur organisasi yang sifatnya fungsional, untuk itu kewenangan atas pelaksanaan tugas dan pekerjaan setiap departemen diberikan sepenuhnya kepada orang

yang bertanggung jawab atas fungsi tersebut dan ahli dibidangnya. Struktur organisasi tersebut dapat dilihat pada gambar 4.1



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Bakrie Telecom

4.5 Persaingan

Dalam perjalanannya Esia memiliki pesaing di bidangnya, salahsatu pesaing utama Esia adalah Flexi. Berikut adalah perbandingan tarif atas kedua selular tersebut.

Tabel 4.1 Perbandingan tarif kartu Esia dan Flexi

No.	Faktor	Tarif	
		Esia (Rp)	Flexi (Rp)
1	Menelpon sesama jenis kartu	1	49
2	menelpon satu <i>provider</i>	1	49
3	menelpon beda <i>provider</i>	480	709
4	menelpon lokal	200	227
5	menelpon SLJJ	200	480
6	SMS sesama jenis kartu	1	91

7	SMS satu <i>provider</i>	1	91
8	SMS beda <i>provider</i>	1	150

4.6 Pengolahan Data Hasil Kuisisioner

4.6.1 Uji Kecukupan Data, Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Dari 100 kuisisioner yang di bagikan kepada konsumen, terdapat 6 kuisisioner yang cacat dan kembali dengan layak sebanyak 94 kuisisioner. Namun pada penelitian kali ini hanya 30 kuisisioner yang digunakan.

a. Uji Kecukupan Data

$$\text{Rumus Uji kecukupan data : } N' \geq \left[\frac{Z_{\alpha}}{e} \right]^2 \cdot P(1 - P)$$

Keterangan :

N = jumlah sample

P = Proporsi yang diduga (baik)

Z = nilai Z (table normal) yang berhubungan dengan tingkat ketelitian

e = kebutuhan maksimum yang diperbolehkan dan masih dapat ditolerir

Perhitungan

$$N = 30$$

$$P = \frac{100-6}{100} = 0.94$$

$$Z_{0.05} = 1.64$$

$$E = 8\%$$

$$N' = \left(\frac{1.64}{0.08} \right)^2 \times 0.94 (1 - 0.94) \text{ maka } N' = 25,13801$$

Syarat kecukupan data = $N > N'$

$N (30) > N' (25.13801)$, maka data tercukupi

b. Uji Validitas

Hipotesis ;

Ho : Data Kuisisioner Valid

Hi : Data Kuisisioner tidak Valid

Tingkat Signifikansi

$\alpha = 0.05$; $df = n-2 = 30-2 = 28$; $r_{tabel} = 0.239$

Jika $r_{hasil} \geq r_{tabel}$ maka Ho diterima

Jika $r_{hasil} < r_{tabel}$ maka Ho ditolak

Tabel 4.2 Statistik Uji dan Kesimpulan Kuisisioner Esia

Korelasi antara	Nilai Korelasi (Pearson Correlation)	Probabilitas Korelasi Sig. (2-tailed)	Kesimpulan
Tarif telepon sesama jenis produk	0.752	0.349	Valid
Tarif telepon sesama <i>provider</i>	0.530	0.349	Valid
Tarif telepon ke <i>provider</i> lain	0.801	0.349	Valid
Tarif sms sesama jenis produk	0.654	0.349	Valid
Tarif sms sesama <i>provider</i>	0.664	0.349	Valid
Tarif sms ke <i>provider</i> lain	0.649	0.349	Valid
Harga perdana kartu prabayar	0.861	0.349	Valid
<i>Brand image</i> yang bagus.	0.645	0.349	Valid

Iklan di media massa.	0.752	0.349	Valid
<i>Event</i> Promo produk.	0.530	0.349	Valid
Kekuatan Sinyal yang bagus.	0.801	0.349	Valid
Luasan dan jangkauan jaringan.	0.654	0.349	Valid
Sering mengalami masalah jaringan.	0.664	0.349	Valid
Kemudahan dalam mendapatkan <i>voucher</i> .	0.649	0.349	Valid
Banyaknya variasi nilai <i>voucher</i> kartu isi ulang.	0.861	0.349	Valid
Sentra pelayanan yang memuaskan	0.645	0.349	Valid
Penyelesaian masalah yang anda hadapi	0.752	0.349	Valid
Kecepatan dan ketepatan penanganan klaim.	0.530	0.349	Valid

c. Uji Reliabilitas

Semua butir dinyatakan valid, untuk itu dapat dilakukan pengujian reliabilitas. Berikut adalah hasil pengujian reliabilitas menggunakan SPSS:

Tabel 4.3 Hasil Uji Reliabilitas SPSS

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	30	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.975	18

Nilai Reliabilitas Statistik diatas adalah 0.975. Sesuai kriteria, nilai ini sudah lebih besar dari nilai r tabel dengan $n = 30$ dan, dan taraf signifikansi (α) = 0.05 yaitu 0.239. maka hasil data dapat dikatakan memiliki nilai reliabilitas yang baik, atau dapat dikatakan hasil kuesioner dapat dipercaya.

Tabel 4.4 Statistik Uji dan Kesimpulan Kuisiner Flexi

Korelasi antara	Nilai Korelasi (Pearson Corellation)	Probabilitas Korelasi Sig. (2-tailed)	Kesimpulan
Tarif telepon sesama jenis produk	0.614	0.349	Valid
Tarif telepon sesama <i>provider</i>	0.417	0.349	Valid
Tarif telepon ke <i>provider</i> lain	0.503	0.349	Valid
Tarif sms sesama jenis produk	0.621	0.349	Valid
Tarif sms sesama <i>provider</i>	0.633	0.349	Valid

Tarif sms ke <i>provider</i> lain	0.704	0.349	Valid
Harga perdana kartu prabayar	0.789	0.349	Valid
<i>Brand image</i> yang bagus.	0.664	0.349	Valid
Iklan di media massa.	0.744	0.349	Valid
<i>Event</i> Promo produk.	0.530	0.349	Valid
Kekuatan Sinyal yang bagus.	0.914	0.349	Valid
Luasan dan jangkauan jaringan.	0.672	0.349	Valid
Sering mengalami masalah jaringan.	0.768	0.349	Valid
Kemudahan dalam mendapatkan <i>voucher</i> .	0.543	0.349	Valid
Banyaknya variasi nilai <i>voucher</i> kartu isi ulang.	0.872	0.349	Valid
Sentra pelayanan yang memuaskan	0.784	0.349	Valid
Penyelesaian masalah yang anda hadapi	0.668	0.349	Valid
Kecepatan dan ketepatan penanganan klaim.	0.586	0.349	Valid

a. Uji Reliabilitas

Semua butir dinyatakan valid, untuk itu dapat dilakukan pengujian reliabilitas. Berikut adalah hasil pengujian reliabilitas menggunakan SPSS:

Tabel 4.5 Hasil Uji Reliabilitas SPSS

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.975	18

Nilai Reliabilitas Statistik diatas adalah 0.975. Sesuai kriteria, nilai ini sudah lebih besar dari nilai r tabel dengan $n = 30$ dan, dan taraf signifikansi (α) = 0.05 yaitu 0.239. maka hasil data dapat dikatakan memiliki nilai reliabilitas yang baik, atau dapat dikatakan hasil kuesioner dapat dipercaya.

a. Uji Reliabilitas

Semua butir dinyatakan valid, untuk itu dapat dilakukan pengujian reliabilitas. Berikut adalah hasil pengujian reliabilitas menggunakan SPSS:

Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas SPSS

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
→ Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.867	10

Nilai Reliabilitas Statistik diatas adalah 0.867. Sesuai kriteria, nilai ini sudah lebih besar dari nilai r tabel dengan $n = 30$ dan, dan taraf signifikansi (α) = 0.05 yaitu 0.239. maka hasil data dapat dikatakan memiliki nilai reliabilitas yang baik, atau dapat dikatakan hasil kuesioner dapat dipercaya.

b. Uji Validitas

Hasil pengolahan data yang menunjukkan bahwa semua butir yang terdapat pada kuisisioner Esia mempunyai nilai rhitung > nilai rtabel sehingga butir-butir tersebut dinyatakan valid.

c. Uji Reliabilitas

Semua butir dinyatakan valid, untuk itu dapat dilakukan pengujian reliabilitas. Berikut adalah hasil pengujian reliabilitas menggunakan SPSS:

Tabel 4.7 Hasil Uji Reliabilitas SPSS

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
→ Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.867	10

Nilai Reliabilitas Statistik diatas adalah 0.867. Sesuai kriteria, nilai ini sudah lebih besar dari nilai r tabel dengan $n = 30$ dan, dan taraf signifikansi (α) = 0.05 yaitu 0.239. maka hasil data dapat dikatakan memiliki nilai reliabilitas yang baik, atau dapat dikatakan hasil kuesioner dapat dipercaya.

4.7 Analisis SWOT

4.7.1 Analisa Lingkungan Eksternal

Untuk mengetahui atau mengidentifikasi peluang dan ancaman yang berasal dari lingkungan operasional produsen maka perlu diadakan analisis lingkungan eksternal yang terdiri dari ekonomi, politik/hukum, sosialkultural, teknologi dan global (Wahyudi, 1996).

A. Ekonomi

Pelanggan Esia mulai dari tahun 2004 sampai dengan tahun 2010 mengalami Peningkatan (www.myesia.com), hal ini disebabkan permintaan pasar yang meningkat atau dalam arti konsumen sudah mengenal produk Esia. Berikut adalah data Pelanggan dan penjualan

yang telah dilakukan dalam kurun waktu 3 tahun terakhir dibandingkan dengan terakhir tahun 2004.

Tabel 4.8 Jumlah Pelanggan Esia

No	Tahun	Total Pelanggan
1	2004	1.400.000
2	2008	4.000.000
3	2009	10.0000.000
4	2010	11.000.000

Jika dilihat dari tabel tersebut maka dapat diketahui bahwa penjualan dalam kurun waktu tersebut mengalami peningkatan dapat diartikan produk perusahaan ini telah memiliki posisi produk yang sudah diakui. Rekasi pasar ditunjukkan dengan peningkatan pelanggan dari tahun ketahun. Permasalahan yang timbul adalah masalah sejarah produk, esia merupakan produk cdma baru setelah flexi. Produk cdma sebelum Esia telah banyak memiliki pelanggan yang loyal, karena apabila seseorang telah menggunakan suatu nomer handphone lebih lama sangat kecil kemungkinan orang tersebut untuk mengganti nomer karena nomer tersebut telah disebar ke lingkungan pelanggan tersebut.

B. Politik dan Hukum

Berdasarkan sejarah perusahaan Esia sangat dekat dengan pemerintahan karena dimiliki oleh PT. Bakrie Telecom, sedangkan PT. tersebut telah diberikan lisensi oleh pemerintah atas jaringan tetap sambungan langsung internasional Indonesia. Sedangkan pemerintah sendiri dalam perkembangan dunia telekomunikasi memberikan

dukungan positif untuk tetap berkembang dalam mencapai tujuan peningkatan kemajuan teknologi terhadap masyarakat.

C. Sosialkultural

Respon konsumen terhadap produk Esia sangat bervariasi, mulai dari yang tertarik dengan promo-promo baru sampai yang setia terhadap nomer lama. Oleh karena itu fungsi promosi produk sangat berperan penting untuk bagaimana menarik konsumen tanpa harus mereka meninggalkan produk *provider* lama. Dalam hal ini keengganan seseorang untuk mengganti *provider*-nya karena telah cukup lama menggunakan satu nomer saja dan alasan bahwa nomernya telah digunakan cukup lama dan telah diketahui banyak rekan, kerabat atau saudaranya adalah permasalahan tersendiri bagi Esia untuk membalik paradig tersebut.

D. Teknologi

Kemajuan teknologi dapat menjadi pendorong bagi peningkatan persaingan, mengingat makin banyaknya pesaing yang tumbuh, hal ini dapat menjadi ancaman bagi Esia apabila tidak merespon dengan cepat perkembangan teknologi yang ada. Karena dapat ditinggalkan oleh pesaing lain yang telah menggunakan alat ataupun fasilitas dengan teknologi tinggi.

E. Global

Pembangunan masyarakat makin meningkat, telekomunikasi antar negara disini menjadi sehingga kunci produk-produk telekomunikasi makin meningkat dan memberikan ruang yang baik untuk memperluas pangsa pasar yang telah ada, untuk saat ini Esia

telah menjajaki hampir seluruh wilayah di Indonesia dan memiliki lisensi langsung dari pemerintah saat ini atas jaringan tetap sambungan langsung internasional Indonesia. Dengan perkembangan ekonomi dan jalur yang telah terbangun Esia memiliki peluang besar untuk memperluas wilayah pemasaran kedepan.

Dari analisa ke lima elemen Eksternal diatas, dapat disimpulkan beberapa indikator yang menjadi peluang dan ancaman bagi Esia adalah sebagai berikut:

1. Indikator Peluang (*Opportunities*)
 - a. Kebijakan Pemerintah
 - b. Perkembangan Ekonomi dan masyarakat dunia
 - c. Terbukanya Pasar Esia
 - d. Posisi Produk
 - e. Kebutuhan Pelanggan
 - f. Reaksi Pasar
 - g. Pertumbuhan Pasar
 - h. Jalur jaringan dalam negeri dan Internasional
 - i. Kebijakan Pemerintah
2. Indikator Ancaman (*Threats*)
 - a. Keloyalan Seseorang dengan *provider* yang lama telah di gunakan
 - b. Meningkatnya Jumlah Pesaing
 - c. Peraturan Pembangunan *Tower* oleh pemerintah yang dibatasi

4.7.2 Analisa Lingkungan Internal

Analisa dilakukan dengan bantuan pihak manajemen untuk mengetahui secara mendalam komponen-komponen yang secara strategis bertanggung

jawab terhadap kemungkinan kesuksesan perusahaan dan juga mencari indikator yang menghambat jalannya operasi. Dari analisis tersebut dapat diperoleh indikator yang menjadi kekuatan dan kelemahan dari Esia.

Berikut adalah indikator yang menjadi kekuatan dan kelemahan dari Esia:

A. Nama dan Citra Perusahaan

Esia sudah cukup terkenal di Indonesia, mempunyai harga yang relatif murah dan dapat terjangkau serta memiliki kualitas yang baik.

B. Produk

Esia adalah merek layanan operator yang dikeluarkan oleh PT. Bakrie Telecom Tbk, operator telekomunikasi yang berbasis teknologi CDMA 2000 1x dengan layanan *Limited mobility*, maksudnya adalah layanan mobilitas jaringan tanpa kabel yang dibatasi dalam satu kode area. Dengan Esia, Pelanggan bisa melakukan semua panggilan, mulai panggilan lokal, interlokal maupun internasional., didukung dengan jaringan dan perkembangan yang sangat pesat. jaringan yang baik adalah hal penting dalam bidang ini, karena dengan jaringan yang baik akan menghasilkan produk pelayanan yang sangat baik pula dalam dunia telekomunikasi. Fasilitas yang ditawarkan pun sangat banyak dan bervariasi antara lain. Fitur,-fitur yang baik dan pelayanan yang berkualitas.

C. Harga

Biaya penggunaan Esia tergolong murah, karena Esia merupakan produk CDMA.

D. Promosi

Kegiatan promosi yang dilakukan oleh Esia telah terorganisir dengan baik, kebutuhan promosi untuk usaha ini sangatlah penting, karena persaingan pada industri telekomunikasi ini sangat ketat. Promosi yang dilakukan oleh Esia ini saat ini adalah periklanan baik itu media televisi, Koran, majalah, radio dll. Esia juga telah menjalin banyak kerjasama dengan berbagai instansi agar instansi tersebut menggunakan jasa telekomunikasi Esia, menjadi sponsor dalam berbagai *event* nasional, ulang tahun daerah dan sebagainya.

E. Distribusi

Pemasaran yang dilakukan oleh Esia dilakukan berdasarkan jaringan yang telah terbangun, saat ini Esia telah ada di 76 kota di Indonesia. Jangkauan wilayah Esia dalam sampai dengan saat ini adalah sebagai berikut: Airmadidi, Balikpapan, Bandung, Batu, Banjarmasin, Banjar Baru, Batam, Bangkalan (Madura), Bogor, Boyolali, Brebes, Tegal, Bukit Tinggi, Batang, Cianjur, Cilacap, Cirebon, Demak, Jepara, Kudus, Denpasar, Gianyar –Ubud (bali), Tabanan (bali), Garut, Indramayu, Jadedabek, Jambi, Jember, Karawang, Kediri, Kendal, Kisaran, Tanjung Balai, Klaten, Kuningan, Lamongan, Lampung, Martapura, Madiun, Magelang, Majalengka, Makassar, Malang, Muntilan, Manado, Mataram – Lombok, Medan, Metro, Mojokerto, Padang, Palembang, Pasuruan, Pekalongan, Batang, Pekanbaru, Pematang Siantar, Pontianak, Purwakarta, Purwokerto, Salatiga, Samarinda, Semarang, Serang, Cilegon, Solo, Subang, Sukabumi, Sumedang, Surabaya, Tondano, Tomohon, Tasikmalaya,

Ciamis, Banjar, Temanggung, Tegal, Wonogiri, Wonosari (DIY) Yogyakarta.

F. Sumber Daya manusia dan keuangan

Esia memiliki kualitas sumber daya manusia yang baik, karena sebelum itu dilakukan *training* terlebih dahulu kepada calon karyawan yang mendaftarkan diri pada Esia. dan perusahaan hanya menerima karyawan yang tekun, rajin, telaten dan mau bekerja keras. Rata-rata karyawan pada perusahaan ini telah memiliki pengalaman cukup lama dan memiliki tingkat pendidikan yang rata-rata S1 oleh sebab itu Esia memiliki kualitas produk yang baik. Dalam permodalan, Esia memiliki dua sumber yang sangat baik. pertama modal sendiri, yaitu dari keuangan perusahaan.

Dari analisa ke enam elemen Internal diatas, dapat disimpulkan beberapa indikator yang menjadi kekuatan dan kelemahan bagi Esia. Adapun indikator-indikator tersebut adalah sebagai berikut:

1. Indikator Kekuatan (*Strengts*)
 - a. Nama dan Citra Perusahaan
 - b. Jaringan Internasional
 - c. Kualitas Produk
 - d. Keuangan dan Modal
 - e. Jangkauan jaringan
 - f. Penetapan Harga
 - g. Pemilihan pemasaran
 - h. Tingkat pengalaman karyawan
 - i. Tingkat Pendidikan Karyawan

2. Indikator Kelemahan (*Weakness*)

- a. Struktur organisasi
- b. Perlangkapan fasilitas kerja
- c. Jumlah tenaga pemasaran

4.8 Pemberian Bobot Dan Rating Untuk Masing-Masing Variabel

4.8.1 Pemberian Bobot Dan Rating Untuk Variable Eksternal

Penentuan nilai bobot dan rating untuk indikator peluang (*opportunities*):

Tabel 4.9 Peluang (*Opportunities*) Esia

Indikator Peluang	Bobot	Rating	Skor
1. Perkembangan ekonomi dan masyarakat dunia	0.14	3.93	0.55
2. Terbukanya Pasar Poduk Esia	0.16	4.43	0.70
3. Posisi Produk	0.14	4.00	0.57
4. Kebutuhan Pelanggan	0.14	3.93	0.55
5. Reaksi Pasar dalam Negeri	0.14	4.00	0.57
6. Jaringan dalam dan luar Negeri	0.31	3.87	1.18
7. Kebijakan Pemerintah	0.14	3.93	0.55
Total	1.00	-	4.67

Uraian dari tabel peluang tersebut adalah sebagai berikut:

1. Perkembangan ekonomi masyarakat

Dari hasil keterangan diatas dapat diketahui bahwa Esia mempunyai peluang yang besar pada perkembangan ekonomi masyarakat dunia,

sehingga secara umum dapat memberikan dampak yang besar sekali terhadap pertumbuhan.

2. Terbukanya pasar produk Esia

Peluang terbukanya produk Esia di pasar cukup tinggi, karena memiliki kualitas produk yang baik, jangkauan yang luas sehingga konsumen menyukai produk tersebut, dan telah hadir di banyak kota di Indonesia.

3. Posisi produk

Posisi produk Esia di pasar cukup tinggi, hal tersebut ditunjukkan oleh jumlah pelanggan yang tiap tahun semakin meningkat. Artinya kepercayaan masyarakat kepada Esia telah mulai tinggi.

4. Kebutuhan pelanggan

Produk yang dihasilkan oleh Esia telah mampu memenuhi keinginan dan harapan konsumen, itu terlihat dari peningkatan pasar tiap tahunnya. Kebutuhan akan tarif murah, pelayanan dan fitur baru telah memberikan banyak kemudahan kepada pelanggan untuk mendapatkan fasilitas sebanyak-banyaknya dan semurah-murahnya.

5. Reaksi pasar

Produk Esia mendapat reaksi pasar yang baik walaupun sekali lagi itu dilihat dari peningkatan jumlah pengguna setiap tahunnya, walaupun secara umum jumlah pesaing makin bertambah.

6. Pertumbuhan pasar

Pertumbuhan pasar yang telah dibangun oleh Esia sangat baik dengan memperluas jangkauan wilayah, itu menunjukkan nilai positif untuk perkembangan pasar mendatang. Hal tersebut juga ditambah dengan

kerjasama-kerjasama yang dibangun oleh Esia sendiri yaitu bekerjasama dengan instansi menjadi sponsor pada acara nasional dll.

7. Pertumbuhan jalur jaringan dalam negeri dan internasional

Secara umum pertumbuhan jaringan dalam negeri masih menunjukkan hal yang positif bagi Esia, hal tersebut dibuktikan sampai dengan saat ini Esia masih selalu menajaki pembukaan jalur-jalur baru di wilayah-wilayah Indonesia.

8. Kebijakan pemerintah

Kebijakan pemerintah yang telah memberikan kepercayaan kepada Esia PT. Bakrie Telcom atas lisensi jalur telekomunikasi internasional Indonesia sangat memberikan peluang bagi Bakrie Telcom untuk dapat berkembang lebih cepat dibanding *provider* lain pada masa mendatang.

Penentuan nilai bobot dan rating untuk indikator ancaman (*Threats*)

Tabel 4.10 Ancaman (*Threats*) Esia

Indikator Ancaman	Bobot	Rating	Skor
1. Keloyalan Seseorang dengan <i>provider</i> yang lama telah di gunakan	0.31	3.87	1.18
2. Meningkatnya Jumlah Pesaing	0.34	4.37	1.51
3. Pembatasan Pembangunan Tower Oleh pemerintah	0.35	4.43	1.55
Total	1.00	-	4.24

Uraian dari tabel ancaman tersebut adalah sebagai berikut:

1. Keloyalan pelanggan terhadap *provider* lama mereka

Kondisi perusahaan yang tidak menyediakan stok bahan baku atau bahan pengganti sangat beresiko, karena kemampuan penyediaan

bahan baku atau bahan pengganti tidak bisa di kendalikan dengan makin banyaknya pesaing dalam industri ini.

2. Meningkatnya jumlah pesaing

Semakin banyaknya bermunculan usaha-usaha dengan bidang yang sama, semakin meningkatnya jumlah pesaing. Hal tersebut dapat menjadi ancaman bagi pasar Esia yang ada saat ini.

3. Pembatasan pembangunan *tower* oleh pemerintah

Peraturan pemerintah yang mebatasi pemabngunan tower guna keperluan pembangunan jaringan saat ini telah memberikan ancaman bagi Esia dalam Memperluas jaringan secara invdividu. Karena satu *tower* saat ini dapat digunakan oleh beberapa *provider* telekomunikasi.

4.8.2 Pemberian Bobot Dan Rating Untuk Variabel Internal

Penentuan nilai bobot dan rating untuk kekuatan (*Strengts*):

Tabel 4.11 Kekuatan (*Strengts*) Esia

Indikator Kekuatan	Bobot	Rating	Skor
1. Nama dan citra perusahaan	0.10	3.8	0.40
2.Jaringan internasional	0.12	4.4	0.52
3.Kualitas Produk	0.11	3.9	.042
4.Keuangan dan modal	0.10	3.8	0.40
5. Jangkauan Jaringan	0.12	4.4	0.52
6.Penetapan Harga	0.12	4.4	0.52
7.Pemilihan kota pemasaran	0.11	3.9	0.42
8.Tingkat pengalaman karyawan	0.11	4	0.44
9.Tingkat pendidikan karywan	0.11	3.9	0.42
Total	1.00	-	4.08

Uraian dari tabel indikator kekuatan diatas adalah sebagai berikut:

A. Nama dan citra perusahaan

Esia sudah memiliki nama yang cukup baik, baik itu di Indonesia.

B. Jaringan internasional

Esia cukup mempunyai jaringan Internasional yang kuat, karena telah memiliki lisensi atas jaringan tetap sambungan langsung internasional Indonesia.

C. Kualitas produk

Secara umum kualitas produk selalu memenuhi standart, hal ini terbukti dengan kurangnya *complain* yang masuk ke perusahaan, dan terus meningkatnya jumlah pelanggan.

D. Keuangan dan modal

Keuangan dan modal perusahaan sangat cukup untuk membiaya operasional perusahaan, karena termasuk perusahaan ini dalam usaha Bakrie Group.

E. Lokasi perusahaan

Perusahaan ini terletak di Indonesia Negara dimana saat ini sedang dalam masa pertumbuhan khususnya dalam bidang telekomunikasi, di Yogyakarta sendiri sarana telekomunikasi merupakan hal yang sangat penting, karena Yogyakarta sendiri memiliki pendatang yang memiliki keluarga di berbagai wilayah di Indonesia.

F. Penetapan harga

Harga produk Esia berani bersaing dan bervariasi, serta ada pemotongan harga untuk untuk promo sangat baik.

G. Pemilihan kota pemasaran

Pemilihan kota pemasaran yang telah dibangun jaringan saat ini adalah semua kota-kota besar yang padat penduduknya dan kota kecil dengan ekonomi rendah. Esia masuk dengan harga yang sangat terjangkau untuk setiap lapisan masyarakat.

H. Tingkat pengalaman karyawan

Karyawan yang dimiliki oleh Esia terbilang berpengalaman, karena dilakukan pelatihan sebelum masuk dan banyak diambil tenaga-tenaga pengalaman dari bidangnya.

I. Tingkat pendidikan karyawan

Pendidikan karyawan rata-rata Strata-1, hal tersebut berpengaruh terhadap kreatifitas dan sistemik dalam penyelesaian pekerjaan.

Penentuan nilai bobot dan rating untuk kelemahan (*Weakness*):

Tabel 4.12 Kelemahan (*Weakness*) Esia

Indikator Kelemahan	Bobot	Rating	Skor
1. Jumlah tenaga pelayanan	0.253	3.9	0.996
2. Perlengkapan fasilitas kerja	0.253	3.9	0.996
3. Tempat yang kurang luas	0.247	3.8	0.946
4. Promosi dan periklanan yang langsung kekonsumen	0.247	3.8	0.946
Total	1.00	-	3.88

Uraian dari tabel *indicator* kelemahan diatas adalah:

A. Jumlah tenaga pelayanan

Banyaknya kosumen yang masuk di kantor Yogyakarta dengan jumlah tenaga pelayanan tidak berbanding cukup, karena masing sering terjadi antrian dalam melayanai pelanggan.

B. Perlengkapan fasilitas kerja

Perlengkapan yang digunakan masih kurang, oleh sebab itu perusahaan sering kewalahan untuk melayanai pelanggan yang datang ke kantor. Dan memberikan pelayanan dalam waktu singkat waktu yang singkat.

C. Tempat yang kurang luas

Tempat yang kurang luas memberikan ketidak nyamanan bagi pelanggan saat sedang mengantri menunggu pelayanan.

D. Promosi dan periklanan yang langsung ke konsumen

Promosi dan periklanan untuk produk Esia telah dilakukan secara optimal melalui media komunikasi publik, namun promosi yang sifatnya langsung ke konsumen belum terasa ke masyarakat.

4.9 Penerapan *Blue Ocean Strategy*

Berikut adalah langkah-langkah yang akan dilakukan untuk mencapai *Blue Ocean Strategy*:

1. Menentukan faktor/aspek yang akan menjadi sarana persaingan antar perusahaan, contoh: Harga , Iklan, pelyanan, fitur keunggulan produk dan sebagainya.
2. Membuat kanvas strategi awal perusahaan yang diteliti dan pesaing) dengan melihat keadaan sebenarnya pada kedua perusahaan.

3. Mengurangi, menghilangkan, dan menambah faktor-faktor persaingan diawali dengan berbagai pertimbangan.
4. Melakukan perbandingan antara kanvas strategi baru dengan kanvas strategi lama dalam satu halaman.
5. Melakukan perbandingan antara kanvas strategi baru dengan kanvas strategi lama.

4.9.1 Kanvas Strategi Awal

Berikut adalah data hasil Kuisisioner yang dibutuhkan untuk membuat kanvas strategi awal, nilai tersebut diperoleh dengan perhitungan rata-rata hasil kuisisioner yang telah dibagikan.

Tabel 4.13. Nilai Indeks Hasil Kuisisioner

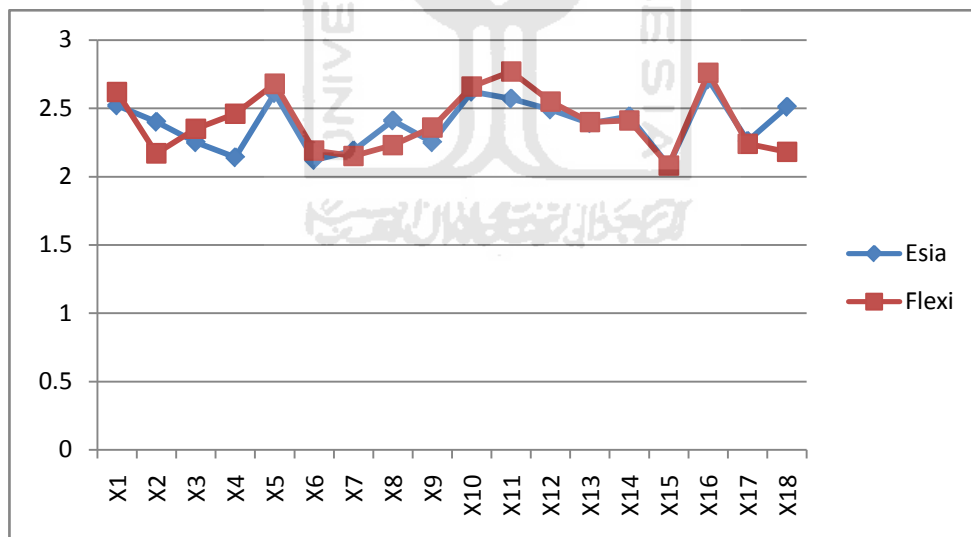
No	Pernyataan	Esia	Flexi
1	Tarif telepon sesama jenis produk	2.52	2.62
2	Tarif telepon sesama <i>provider</i>	2.4	2.47
3	Tarif telepon ke <i>provider</i> lain	2.25	2.35
4	Tarif sms sesama jenis produk	2.14	2.46
5	Tarif sms sesama <i>provider</i>	2.61	2.68
6	Tarif sms ke <i>provider</i> lain	2.12	2.19
7	Harga perdana kartu prabayar	2.19	2.15
8	<i>Brand image</i> yang bagus.	2.41	2.23
9	Iklan di media massa.	2.40	2.34
10	<i>Event</i> Promo produk.	2.62	2.66
11	Kekuatan Sinyal yang bagus.	2.57	2.77
12	Luasan dan jangkauan jaringan.	2.49	2.55
13	Sering mengalami masalah jaringan.	2.39	2.40
14	Kemudahan dalam mendapatkan <i>voucher</i> .	2.44	2.41
15	Banyaknya variasi nilai <i>voucher</i> kartu isi ulang.	2.08	2.08

16	Sentra pelayanan yang memuaskan	2.71	2.76
17	Penyelesaian masalah yang anda hadapi	2.26	2.24
18	Kecepatan dan ketepatan penanganan klaim.	2.51	2.18

Keterangan :

Dasar penetapan faktor-faktor strategis yang digunakan untuk membuat kanvas strategi ;

1. Faktor strategis yang digunakan merupakan faktor utama yang menjadi acuan persaingan kartu prabayar ini.
2. Faktor-faktor yang digunakan harus dapat dijadikan sebagai alat untuk melakukan perbandingan.
3. Banyaknya faktor yang digunakan tidak dibatasi dan tergantung dari kemampuan perancang strategi untuk mencari faktor-faktor tersebut.



Gambar 4.2 Kanvas Strategi Awal

Keterangan Gambar:

Tabel 4.14 Keterangan gambar atribut

Faktor	Pernyataan/Atribut
X1	Tarif telepon sesama jenis produk
X2	Tarif telepon sesama <i>provider</i>
X3	Tarif telepon ke <i>provider</i> lain
X4	Tarif sms sesama jenis produk
X5	Tarif sms sesama <i>provider</i>
X6	Tarif sms ke <i>provider</i> lain
X7	Harga perdana kartu prabayar
X8	<i>Brand image</i> yang bagus.
X9	Iklan di media massa.
X10	<i>Event</i> Promo produk.
X11	Kekuatan Sinyal yang bagus.
X12	Luasan dan jangkauan jaringan.
X13	Sering mengalami masalah jaringan.
X14	Kemudahan dalam mendapatkan <i>voucher</i> .
X15	Banyaknya variasi nilai <i>voucher</i> kartu isi ulang.
X16	Sentra pelayanan yang memuaskan
X17	Penyelesaian masalah yang anda hadapi
X18	Kecepatan dan ketepatan penanganan klaim.

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Pengujian Validitas dan Reliabilitas

5.1.1 Pengujian Validitas Butir

Hasil percobaan menunjukkan bahwa semua butir yang terdapat pada kuisisioner mempunyai nilai $r_{hitung} > nilai_{tabel}$ sehingga butir-butir tersebut dapat dikatakan valid. Berikut adalah hasil uji validitas yang telah dilakukan :

Tabel 5.1. Statistik Uji dan Kesimpulan Kuisisioner Esia

Butir	R hasil	R tabel	Kesimpulan	Arti	Keterangan
X1	0.752	0.349	Ho Diterima	Valid	Data Digunakan
X2	0.53	0.349	Ho Diterima	Valid	Data Digunakan
X3	0.801	0.349	Ho Diterima	Valid	Data Digunakan
X4	0.654	0.349	Ho Diterima	Valid	Data Digunakan
X5	0.664	0.349	Ho Diterima	Valid	Data Digunakan
X6	0.649	0.349	Ho Diterima	Valid	Data Digunakan
X7	0.861	0.349	Ho Diterima	Valid	Data Digunakan
X8	0.645	0.349	Ho Diterima	Valid	Data Digunakan
X9	0.752	0.349	Ho Diterima	Valid	Data Digunakan
X10	0.53	0.349	Ho Diterima	Valid	Data Digunakan
X11	0.801	0.349	Ho Diterima	Valid	Data Digunakan
X12	0.654	0.349	Ho Diterima	Valid	Data Digunakan
X13	0.664	0.349	Ho Diterima	Valid	Data Digunakan
X14	0.649	0.349	Ho Diterima	Valid	Data Digunakan
X15	0.861	0.349	Ho Diterima	Valid	Data Digunakan
X16	0.645	0.349	Ho Diterima	Valid	Data Digunakan

X17	0.752	0.349	Ho Diterima	Valid	Data Digunakan
X18	0.53	0.349	Ho Diterima	Valid	Data Digunakan

Hasil pengolahan data yang menunjukkan bahwa semua butir yang terdapat pada kuisisioner Esia mempunyai nilai $r_{hitung} >$ nilai r_{tabel} sehingga butir-butir tersebut dinyatakan valid:

Tabel 5.2. Statistik Uji dan Kesimpulan Kuisisioner Flexi

Butir	R hasil	R tabel	Kesimpulan	Arti	Keterangan
X1	0.614	0.349	Ho Diterima	Valid	Data Digunakan
X2	0.417	0.349	Ho Diterima	Valid	Data Digunakan
X3	0.503	0.349	Ho Diterima	Valid	Data Digunakan
X4	0.621	0.349	Ho Diterima	Valid	Data Digunakan
X5	0.633	0.349	Ho Diterima	Valid	Data Digunakan
X6	0.704	0.349	Ho Diterima	Valid	Data Digunakan
X7	0.789	0.349	Ho Diterima	Valid	Data Digunakan
X8	0.664	0.349	Ho Diterima	Valid	Data Digunakan
X9	0.744	0.349	Ho Diterima	Valid	Data Digunakan
X10	0.530	0.349	Ho Diterima	Valid	Data Digunakan
X11	0.914	0.349	Ho Diterima	Valid	Data Digunakan
X12	0.672	0.349	Ho Diterima	Valid	Data Digunakan
X13	0.768	0.349	Ho Diterima	Valid	Data Digunakan
X14	0.543	0.349	Ho Diterima	Valid	Data Digunakan
X15	0.872	0.349	Ho Diterima	Valid	Data Digunakan
X16	0.784	0.349	Ho Diterima	Valid	Data Digunakan
X17	0.668	0.349	Ho Diterima	Valid	Data Digunakan

X18	0.586	0.349	Ho Diterima	Valid	Data Digunakan
-----	-------	-------	-------------	-------	----------------

Hasil pengolahan data yang menunjukkan bahwa semua butir yang terdapat pada kuisisioner Esia mempunyai nilai $r_{hitung} >$ nilai r_{tabel} sehingga butir-butir tersebut dinyatakan valid:

5.1.2 Pengujian Reliabilitas

Berdasarkan pada pengujian data kuisisioner Esia dengan menggunakan *software* SPSS diperoleh Nilai Reliabilitas Statistik diatas adalah 0.975. Sesuai kriteria, nilai ini sudah lebih besar dari nilai r tabel dengan $n = 30$ dan, dan taraf signifikansi (α) = 0.05 yaitu 0.239. maka hasil data dapat dikatakan memiliki nilai reliabilitas yang baik, atau dapat dikatakan hasil kuesioner dapat dipercaya.

Berdasarkan pada pengujian data kuisisioner Flexi dengan menggunakan *software* SPSS diperoleh Nilai Reliabilitas Statistik diatas adalah 0.975. Sesuai kriteria, nilai ini sudah lebih besar dari nilai r tabel dengan $n = 30$ dan, dan taraf signifikansi (α) = 0.05 yaitu 0.239. maka hasil data dapat dikatakan memiliki nilai reliabilitas yang baik, atau dapat dikatakan hasil kuesioner dapat dipercaya.

Berdasarkan pada pengujian data kuisisioner Internal dengan menggunakan *software* SPSS diperoleh Nilai Reliabilitas Statistik diatas adalah 0.867. Sesuai kriteria, nilai ini sudah lebih besar dari nilai r tabel dengan $n = 30$ dan, dan taraf signifikansi (α) = 0.05 yaitu 0.239. maka hasil data dapat dikatakan memiliki nilai reliabilitas yang baik, atau dapat dikatakan hasil kuesioner dapat dipercaya.

Berdasarkan pada pengujian data kuisisioner Eksternal dengan menggunakan *software* SPSS diperoleh Nilai Reliabilitas Statistik diatas

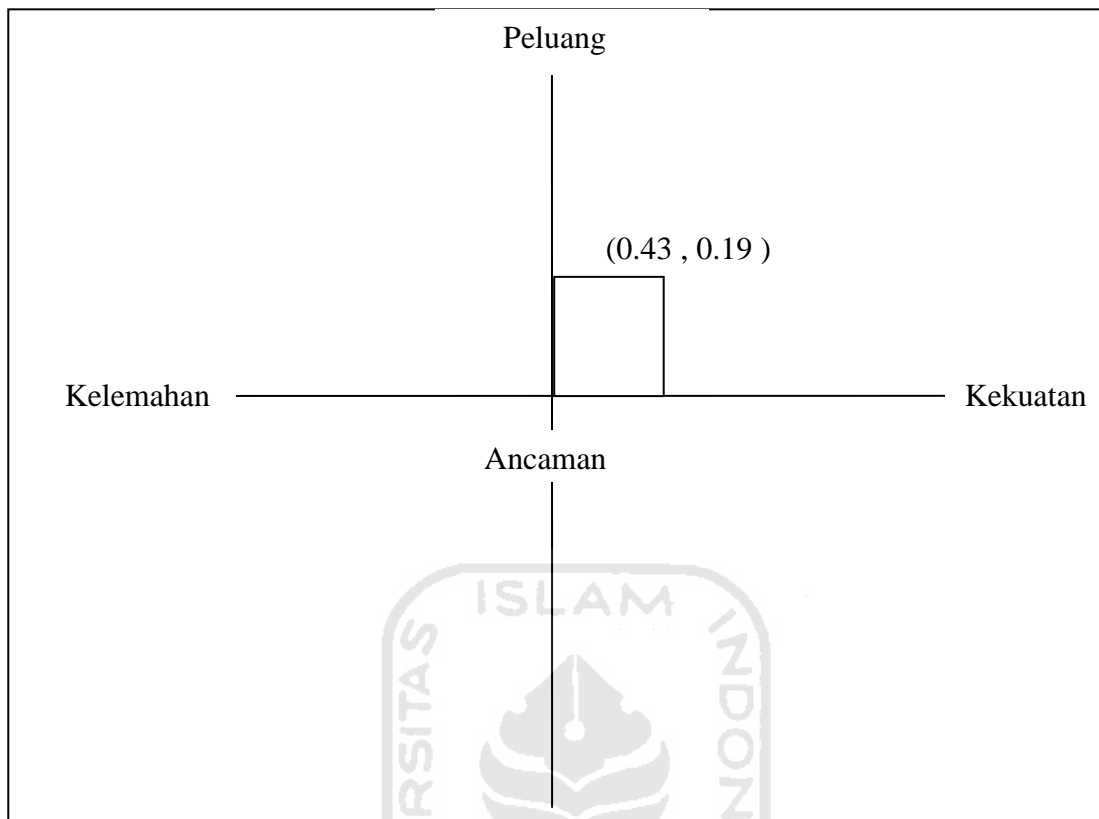
adalah 0.867. Sesuai kriteria, nilai ini sudah lebih besar dari nilai r tabel dengan $n = 30$ dan, dan taraf signifikansi (α) = 0.05 yaitu 0.239. maka hasil data dapat dikatakan memiliki nilai reliabilitas yang baik, atau dapat dikatakan hasil kuesioner dapat dipercaya.

5.2 Analisis *SWOT*

Pemetaan hasil dari analisa faktor lingkungan eksternal dan internal yang berupa total skor perlu dilakukan dalam mengevaluasi strategi yang perlu dilakukan oleh produsen.

Hasil perhitungan *SWOT* menunjukkan indikator eksternal (peluang dan ancaman) selisihnya positif (0.43) hal ini berarti memberikan peluang yang sangat baik bagi Esia untuk mengembangkan usahanya. Sedangkan untuk indikator internal (kekuatan dan kelemahan) memiliki selisih (0.19), artinya kekuatan yang dimiliki masih lebih banyak dibanding kelemahan yang ada.

Berdasarkan nilai analisa eksternal dan internal tersebut, maka untuk melihat posisi perusahaan digunakan diagram *SWOT*. Hasil dari perhitungan *SWOT* menunjukkan bahwa posisi perusahaan berada dalam kuadran I.

Gambar 5.1. Kuadran *SWOT*

5.2.1. Formulasi Strategi *SWOT*

Tabel 5.3. Matrik *SWOT* Esia

Internal	STRENGTH (S)	WEAKNESS (W)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nama dan citra perusahaan 2. Jaringan Internasional 3. Kualitas produk 4. Keuangan dan modal 5. Jangkauan Jaringan 6. Penetapan harga 7. Pemilihan pemasaran 8. Tingkat pengalaman karyawan 9. Tingkat pendidikan karyawan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Struktur organisasi 2. Perlengkapan fasilitas kerja 3. Jumlah tenaga pemasaran
Eksternal		

<p><i>OPPORTUNITIES (O)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pembangunan ekonomi Asia dan Eropa 2. Terbukanya pasar 3. Posisi produk 4. Produk sesuai dengan keinginan pelanggan 5. Reaksi pasar 6. Jaringan dalam dan luar negeri 7. Kebijakan pemerintah 	<p><i>STRATEGI (SO)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lebih meningkatkan kualitas produk dan SDM 2. Meningkatkan promosi dan periklanan 3. Dengan didukung modal yang kuat, esia bisa memperluas wilayah pemasaran ke daerah 4. Penggunaan <i>internet</i> sebagai teknologi pendukung perusahaan secara berkesinambungan 5. Penambahan fasilitas fitur guna pemenuhan kebutuhan pelanggan 	<p><i>Strategi (WO)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan penambahan tenaga pemasaran untuk meningkatkan pasar yang masih sangat terbuka saat ini. 2. Meningkatkan kinerja organisasi agar dapat optimal menangkap kemauan pasar dan mengorganisir perusahaan dengan baik guna menelaraskan dan mendukung kebijakan perusahaan dengan kebijakan pemerintah
<p><i>THREATS (T)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Keloayan dan kebiasaan Seseorang dengan <i>provider</i> yang telah lama digunakan 2. Meningkatnya jumlah pesaing 3. Pembatasan pembangunan tower pemerintah 	<p><i>STRATEGY (ST)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Terus meningkatkan nama dan citra perusahaan guna meningkatkan keloayan pelanggan 2. Dengan penetapan harga yang murah diharapkan dapat menarik pasar lain ke esia 3. Pemilihan pemasaran esia yang baik saat ini agar terus dipertahankan dan dikembangkan untuk lebih tepat sasaran agar dapat kebal terhadap persaingan yang semakin meningkat 4. Dengan jangkauan jaringan yang cukup luas diharapkan dapat mengatasi peraturan pembatasan tower yang ditetapkan oleh pemerintah saat ini 	<p><i>STRATEGY (WT)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dengan meningkatkan kemampuan organisasi yang ada saat ini yaitu dengan penambahan jumlah tenaga kerja perusahaan dapat terus bersaing untuk menciptakan produk dan kualitas pelayanan yang optimal 2. Penambahan perlengkapan fasilitas kerja akan lebih mengoptimalkan kinerja perusahaan dalam memberikan kepuasan pelayanan kepada pelanggan

Hasil perhitungan *SWOT* menunjukkan bahwa Esia berada pada posisi yang menguntungkan. Esia memiliki kekuatan dan peluang sehingga berusaha memanfaatkan peluang dan kekuatan yang ada sebaik-baiknya.

Strategi yang diterapkan adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif melalui penetrasai pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk. Berdasarkan matriks *SWOT* maka disusun strategi utama pemasaran yang perlu diterapkan oleh Esia adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan kualitas produk dan SDM

- a. Peningkatan kualitas produk dapat dijaga dan dapat ditingkatkan melalui beberapa hal, yaitu: Penambahan fitur yang dapat memberikan pemenuhan kebutuhan bagi pelanggan.
- b. Pengorganisiran karyawan ditingkatkan agar efektifitas masing-masing departemen yang ada dapat berjalan baik. Peningkatan kemampuan SDM baik dari bidang manajemen dan pemasaran. Hal tersebut dapat dilakukan dengan program-program pelatihan perusahaan sendiri atau bekerja sama dengan pihak lain dalam pemberian pelatihan mengenai peningkatan kualitas SDM.

2. Meningkatkan promosi dan periklanan

Dengan nama dan citra Esia yang telah terbangun, merupakan kesempatan baik untuk memperluas pasar sebesar-besarnya. Meningkatkan promosi dan periklanan dalam berbagai bentuk dan prasarana yang ada, media cetak maupun media elektronik. Promosi dengan menggunakan *internet* guna menjangkau pasar global dan dapat juga digunakan sebagai layanan bagi konsumen guna memudahkan proses transaksi. Mengikuti pameran baik skala nasional maupun

internasional, promosi melalui perhelatan yang rutin diselenggarakan, atau bekerja sama dengan pihak lain yang mendukung dunia usaha telekomunikasi seperti kantor kelurahan dan instansi lain yang Isnagung bersentuhan dengan masyarakat yang merupakan sarana promosi yang dapat menjadi alternatif pilihan bagi Esia.

3. Memperluas wilayah pemasaran

Perluasan pasar dapat dilakukan dengan memperluas jaringan, memperluas jalur distribusi dan memperbanyak koneksi ke *retailer-retailer* yang ada di Yogyakarta.

4. Penggunaan internet sebagai teknologi pendukung perusahaan

Penggunaan teknologi untuk mendukung aktivitas perusahaan sangat diperlukan. Internet adalah salah satu media teknologi yang dapat digunakan dalam dunia usaha, terutama dalam penunjang kegiatan komunikasi dengan dunia luar perusahaan. Esia sebaiknya selalu menggunakan dan terus mengoptimalkan pemanfaatan *internet* karena hal tersebut dapat memberikan keuntungan sebagai berikut:

- a. Memperluas Pasar
- b. Melayani 24 jam

Dengan cara konvensional, Esia hanya bisa melayani pembeli selama hari kerja dan jam kerja. Sedangkan dengan menggunakan *internet*, pelanggan dapat bebas melihat-lihat produk atau memberikan komentar, masukan ataupun keluhan untuk perbaikan terus.

c. Mempermudah komunikasi dengan pelanggan

Esia bisa berkomunikasi dengan pelanggan secara cepat meskipun terpisah jarak dan waktu. Pemilik perusahaan bisa kapan saja mengirimkan email berisi promosi/diskon yang sedang diadakan kepada banyak pelanggan sekaligus dalam waktu bersamaan. Pemilik juga bisa berdiskusi secara langsung/*real time* dengan pelanggan yang menginginkan penjelasan tentang suatu produk.

5.3 Analisis *Blue Ocean*

Berikut adalah langkah-langkah yang akan dilakukan untuk mencapai *Blue Ocean Strategy*:

1. Menentukan faktor/aspek yang akan menjadi sarana persaingan antar perusahaan, contoh: Harga , Iklan, pelayanan, fitur keunggulan produk dan sebagainya.
2. Membuat kanvas strategi awal perusahaan yang diteliti dan pesaing dengan melihat keadaan sebenarnya pada kedua perusahaan.
3. Mengurangi, menghilangkan, dan menambah faktor-faktor persaingan diawali dengan berbagai pertimbangan.
4. Melakukan perbandingan antara kanvas strategi baru dengan kanvas strategi lama dalam satu halaman.
5. Melakukan perbandingan antara kanvas strategi baru dengan kanvas strategi lama.

Berikut adalah data hasil kuisisioner yang digunakan dalam membuat kanvas strategi awal:

Tabel 5.4. Nilai Indeks Hasil Kuisisioner

No	Pernyataan	Esia	Flexi
1	Tarif telepon sesama jenis produk	2.52	2.62
2	Tarif telepon sesama <i>provider</i>	2.4	2.47
3	Tarif telepon ke <i>provider</i> lain	2.25	2.35
4	Tarif sms sesama jenis produk	2.14	2.46
5	Tarif sms sesama <i>provider</i>	2.61	2.68
6	Tarif sms ke <i>provider</i> lain	2.12	2.19
7	Harga perdana kartu prabayar	2.19	2.15
8	<i>Brand image</i> yang bagus.	2.41	2.23
9	Iklan di media massa.	2.40	2.34
10	<i>Event</i> Promo produk.	2.62	2.66
11	Kekuatan Sinyal yang bagus.	2.57	2.77
12	Luasan dan jangkauan jaringan.	2.49	2.55
13	Sering mengalami masalah jaringan.	2.39	2.40
14	Kemudahan dalam mendapatkan <i>voucher</i> .	2.44	2.41
15	Banyaknya variasi nilai <i>voucher</i> kartu isi ulang.	2.08	2.08
16	Sentra pelayanan yang memuaskan	2.71	2.76
17	Penyelesaian masalah yang anda hadapi	2.26	2.24
18	Kecepatan dan ketepatan penanganan klaim.	2.51	2.18

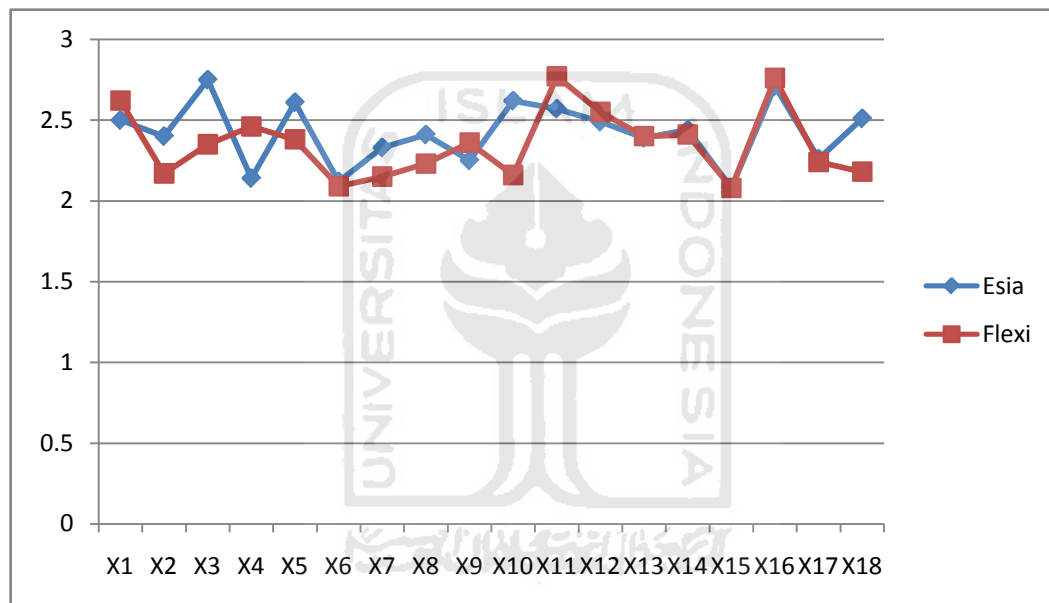
Keterangan :

Dasar penetapan faktor-faktor strategis yang digunakan untuk membuat kanvas strategi :

1. Faktor strategis yang digunakan merupakan faktor utama yang menjadi acuan persaingan kartu prabayar ini, pada kasus ini faktor pelayanan yang langsung dapat dirasakan seperti harga/tarif, kualitas jaringan, pelayanan keluhan periklanan.

2. Faktor-faktor yang digunakan harus dapat dijadikan sebagai alat untuk melakukan perbandingan dan dalam hal ini faktor yang secara umum juga dimiliki oleh pesaing lain seperti fasilitas seluler, tarif tujuan telpon.
3. Jumlah faktor yang digunakan dalam penelitian ini adalah 18 butir . karena faktor-faktor tersebutlah yang langsung dapat dirasakan oleh

Kanvas Strategi awal



Gambar 5.2. Kanvas Strategi Awal

Keterangan Gambar:

Tabel 5.5. Keterangan Gambar Kanvas Strategi Awal

Faktor	Pernyataan/Atribut
X1	Tarif telepon sesama jenis produk
X2	Tarif telepon sesama <i>provider</i>
X3	Tarif telepon ke <i>provider</i> lain
X4	Tarif sms sesama jenis produk

X5	Tarif sms sesama <i>provider</i>
X6	Tarif sms ke <i>provider</i> lain
X7	Harga perdana kartu prabayar
X8	<i>Brand image</i> yang bagus.
X9	Iklan di media massa.
X10	<i>Event</i> Promo produk.
X11	Kekuatan Sinyal yang bagus.
X12	Luasan dan jangkauan jaringan.
X13	Sering mengalami masalah jaringan.
X14	Kemudahan dalam mendapatkan <i>voucher</i> .
X15	Banyaknya variasi nilai <i>voucher</i> kartu isi ulang.
X16	Sentra pelayanan yang memuaskan
X17	Penyelesaian masalah yang anda hadapi
X18	Kecepatan dan ketepatan penanganan klaim.

Dari data diatas terlihat bahwa faktor X11, X12, X13 dan X16 pada kartu Esia kalah dibandingkan dengan kartu Flexi. Namun karena faktor X1 sampai X7 membahas mengenai harga, maka semakin rendah nilai tersebut akan semakin baik. Untuk maka faktor -faktor yang harus dipertimbangkan melalui penerapan kerja empat langkah dan kanvas strategi baru dapat dibentuk setelah melalui skema hapuskan-kurangi-tingkatkan dan ciptakan, faktor - faktor tersebut antara lain: Tarif sms sesama jenis produk (tarif mahal),tarif sms ke *provider* lain, iklan di media massa, kekuatan sinyal yang bagus, luasan dan jangkauaann jaringan, sering mengalami masalah jaringan, sentra pelayanan yang memuaskan.

5.4 Penerapan Kerangka Kerja Empat Langkah

5.4.1. Faktor Yang Harus Dihapuskan

Penilaian pelanggan Esia terhadap seringnya mengalami masalah jaringan adalah sebesar 2.39 sedangkan penilaian pelanggan terhadap seringnya mengalami masalah jaringan pada Flexi adalah 2.40. Dari hasil kuisioner dapat dilihat selisih penilaian masalah jaringan yang terjadi antara Esia dan flxi tidak jauh, maka untuk kenyamanan pelanggan Esia perlu dilakukan penghapusan faktor masalah jaringan. Apabila permasalahan jaringan dapat dijaga dengan baik, maka akan tercipta kenyamanan bagi pengguna Esia dan ini akan berdampak positif bagi keberhasilan perusahaan dalam memberikan *service* kepuasan kepada pelanggan.

5.4.2. Faktor Yang Dikurangi

Harga perdana kartu prabayar. Mengurangi harga perdana kartu prabayar merupakan langkah untuk meningkatkan kepuasan pelanggan kartu Esia dan strategi guna meningkatkan jumlah pelanggan. Maka untuk menjaga agar pelanggan tidak lari ke *provider* lain maka langkah mengurangi harga adalah langkah yang baik untuk perusahaan Esia.

5.4.3. Faktor Yang Harus Ditingkatkan

Dari hasil kuisioner pelanggan didapat bahwa iklan media massa, kekuatan sinyal, luasan jangkauan jaringan bersaing sangat dekat dengan pesaing, oleh sebab itu diperlukan langkah-langkah peningkatan untuk ketiga faktor tersebut diatas nilai yang diperoleh pesaing.

a. *Event* promo produk

Dari hasil kuisioner menunjukkan bahwa nilai *event* promo Flexi lebih tinggi dibandingkan dengan event promo Esia yaitu 2.62 berbanding

2.66 untuk Flexi. Maka pihak perusahaan harus dapat meningkatkan *event* promo produk Esia agar mencapai nilai jauh diatas nilai pesaing, agar produk Esia lebih dikenal dan lebih dekat langsung dengan masyarakat, dan juga dengan intensitas *event* promo produk yang tinggi akan sangat mungkin jumlah pemakai Esia akan semakin meningkat.

b. Kekuatan sinyal yang bagus

Pengikatan kekuatan sinyal sangat penting, karena kekuatan sinyal untuk sebuah *provider* sangatlah penting di mata masyarakat, dalam hal ini nilai Esia melalui data kuisisioner masih lebih rendah dibandingkan dengan kekuatan sinyal yang dimiliki oleh Flexi. Maka untuk menjaga kepercayaan pelanggan dan untuk menarik pelanggan lain diperlukannya peningkatan kekuatan sinyal guna memberikan pelayanan dan kenyamanan lebih untuk pelanggan Esia.

c. Luasan jangkauan jaringan

Jangkauan yang luas akan jaringan merupakan sebuah kebutuhan bagi pelanggan untuk itu luasan jangkauan jaringan merupakan salah satu kunci utama dalam persaingan dunia telekomunikasi, untuk itu peningkatan luasan dan jangkauan jaringan bagi perusahaan Esia merupakan langkah yang harus dilakukan, karena dengan terpenuhinya kebutuhan pelanggan maka akan tercipta kelayakan pelanggan untuk terus menggunakan produk ini.

d. Sentra Pelayanan yang memuaskan

Selain itu faktor yang perlu ditingkatkan adalah sentra pelayanan yang memuaskan. Dengan data hasil kuisisioner yang didapat yaitu 2.71 untuk sentra pelayanan Esia dan 2.76 untuk sentra pelayanan pada Flexi nilai

ini memiliki selisih yang tidak jauh, maka untuk menambah kenyamanan pelanggan perlu dilakukan peningkatan kenyamanan atau pelanggan terhadap sentra pelayanan Esia. Dengan meningkatkan *service* pelayanan yang diberikan pada sentra Esia maka akan memberikan kenyamanan pada pelanggan dan dapat berdampak pada kepuasan pelanggan terhadap perusahaan Esia sendiri.

5.4.4 Faktor-Faktor Perlu Diciptakan

Limit Pulsa. Pengguna telepon sering tidak dapat mengontrol penggunaan pulsa mereka. Untuk itu penawaran program *limit* pulsa akan sangat membantu pelanggan untuk mengontrol pulsa yang mereka gunakan.

5.5 Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan

Setelah melalui empat pertanyaan dalam kerangka kerja empat langkah, maka langkah berikutnya adalah bertindak sesuai dengan hasil kerangka kerja diatas. Berikut adalah skema kerangka kerja Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan – Ciptakan.

<p>Menghapuskan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Masalah Gangguan jaringan 	<p>Meningkatkan</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Event</i> promo produk - Kekuatan sinyal yang bagus - Luasan jangkauan jaringan - Sentra pelayanan yang baik
<p>Mengurangi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Harga Perdana Kartu Prabayar 	<p>Menciptakan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Program <i>Limit</i> Pulsa

Gambar 5.3. Skema Kerangka Empat Kerja

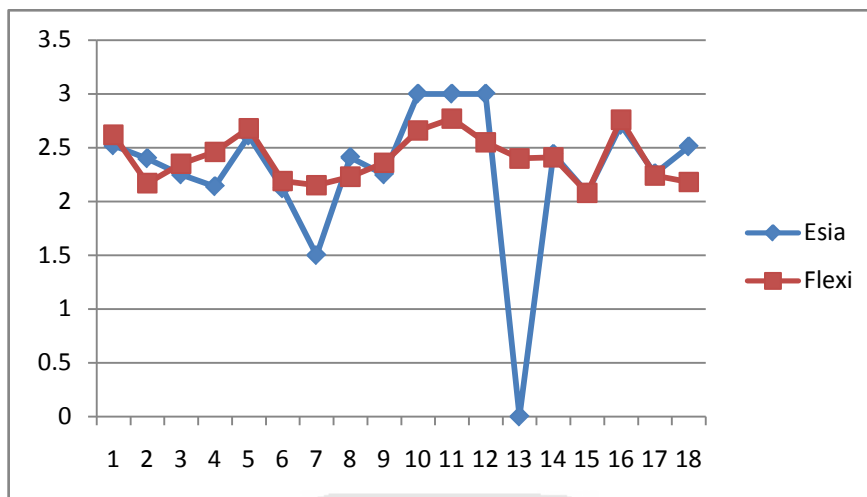
5.6 Perbandingan Kanvas Strategi Baru Pesaing

Dengan menggunakan faktor-faktor strategi baru, meningkatkan faktor strategi yang dibutuhkan konsumen, mengurangi faktor strategi memeratkan konsumen, dan menghilangkan faktor yang mengganggu penggunaan kartu prabayar, maka kanvas strategi baru yang membandingkan antara strategi Esia dan Flexi dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 5. 6 Perbandingan Strategi Esia Baru Dan Flexi

Atribut	Esia Baru	Flexi
Tarif telepon sesama jenis produk	2.52	2.62
Tarif telepon sesama <i>provider</i>	2.4	2.17
Tarif telepon ke <i>provider</i> lain	2.25	2.35
Tarif sms sesama jenis produk	2.14	2.46
Tarif sms sesama <i>provider</i>	2.61	2.68
Tarif sms ke <i>provider</i> lain	2.12	2.19
Harga perdana kartu prabayar	1.5	2.15
<i>Brand image</i> yang bagus.	2.41	2.23
Iklan di media massa	2.25	2.36
<i>Event</i> Promo produk.	3.00	2.66
Kekuatan Sinyal yang bagus.	3.00	2.77
Luasan dan jangkauan jaringan	3.00	2.55
Sering mengalami masalah jaringan.	0.00	2.4
Kemudahan dalam mendapatkan <i>voucher</i> .	2.44	2.41
Banyaknya variasi nilai <i>voucher</i> kartu isi ulang.	2.08	2.08
Sentra pelayanan yang memuaskan	2.71	2.76
Penyelesaian masalah yang anda hadapi	2.26	2.24
Kecepatan dan ketepatan penanganan klaim	2.51	2.18
Fitur Limit Pulsa Pelanggan	2.55	-

Berikut adalah ilustrasi perbandingan antara Esia baru dan flexi yang digambarkan dengan grafik:



Gambar 5.4. Perbandingan Kanvas Strategi baru dengan pesaing

Dari gambar diatas dapat dilihat bahwa telah terjadi perubahan yaitu penghilangan pada faktor X13. Faktor yang dikurangi adalah X7, faktor yang ditingkatkan adalah X10,X11 dan X12. Sedangkan faktor baru yang layak untuk direalisasikan adalah penambahan fitur *limit* pulsa bagi pelanggan Esia.

5.7 Perbandingan Kanvas Strategi Awal Dan Kanvas Strategi Baru

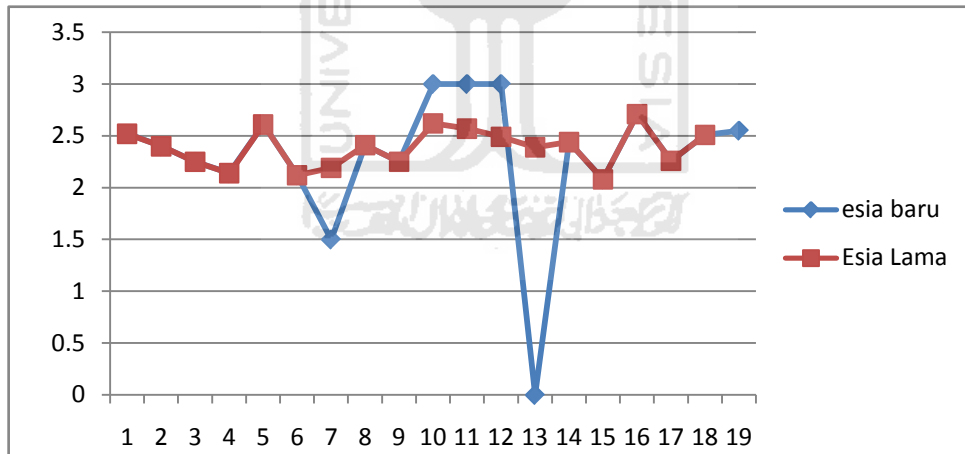
Berikut adalah data perbandingan antara Esia yang lama dan Esia baru:

Tabel 5.6 Perbandinganan Esia Baru Dan Esia Lama

Atribut	Esia Lama	Esia Baru
Tarif telepon sesama jenis produk	2.52	2.52
Tarif telepon sesama <i>provider</i>	2.4	2.4
Tarif telepon ke <i>provider</i> lain	2.25	2.25
Tarif sms sesama jenis produk	2.14	2.14
Tarif sms sesama <i>provider</i>	2.61	2.61
Tarif sms ke <i>provider</i> lain	2.12	2.12
Harga perdana kartu prabayar	2.19	1.5

<i>Brand image</i> yang bagus.	2.41	2.41
Iklan di media massa	2.25	2.25
<i>Event</i> Promo produk.	2.62	3.00
Kekuatan Sinyal yang bagus.	2.57	3.00
Luasan dan jangkauan jaringan	2.49	3.00
Sering mengalami masalah jaringan.	2.39	0.00
Kemudahan dalam mendapatkan <i>voucher</i> .	2.44	2.44
Banyaknya variasi nilai <i>voucher</i> kartu isi ulang.	2.08	2.08
Sentra pelayanan yang memuaskan	2.71	2.71
Penyelesaian masalah yang anda hadapi	2.26	2.26
Kecepatan dan ketepatan penanganan klaim	2.51	2.51
Fitur Limit Pulsa Pelanggan	-	2.55

Berikut adalah ilustrasi perbandingan antara Esia baru dan Esia lama yang digambarkan dengan grafik:



Gambar 5.5. Perbandingan Strategi Awal Dan Strategi Baru

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan dan sesuai dengan perumusan permasalahan pada penelitian kali ini maka kesimpulan dari penelitian kali ini adalah sebagai berikut:

1. Dari hasil analisa SWOT Esia berada dalam kuadran I, artinya *performance* perusahaan masih cukup baik karena memiliki nilai positif yaitu 0.43 dan 0.19, hal tersebut menunjukkan bahwa kekuatan dan peluang yang ada masih lebih baik dari kelemahan dan ancaman yang ada di Esia saat ini.
2. Kuadran I menunjukkan tindakan strategi agresif yang harus diambil oleh perusahaan yaitu melalui penetsai pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk.
3. Faktor dan tindakan yang perlu dihilangkan, dikurangi, ditingkatkan dan diciptakan dalam mencapai samudra biru pada produk Esia adalah:
 - a. Menghilangkan masalah gangguan jaringan.
 - b. Mengurangi harga perdana kartu prabayar.
 - c. Meningkatkan promo produk, kekuatan sinyal, meluaskan jangkauan jaringan, dan meningkatkan pelayanan pada sentra pelayanan produk Esia.
 - d. Menciptakan program *limit* pulsa.

6.2 Saran

Dari penelitian yang telah dilakukan peneliti melihat beberapa hal yang dapat dijadikan sebagai masukan pada masa mendatang:

1. Ditengah-tengah persaingan yang semakin meningkat sebaiknya pada masa mendatang Esia selalu melakukan kajian-kajian lapangan yang sifatnya kualitatif yang dapat dijadikan acuan program untuk guna mengontrol kondisi pasar dan persaingan untuk peningkatan terus-menerus kualitas guna menjaga, membangun dan meningkatkan jumlah pelanggan demi kemajuan perusahaan.
2. Untuk penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan mengkaji perbedaan alasan pelanggan dalam pemilihan *provider* antara *provider* GSM dan CDMA untuk mengkaji keunggulan dan kekurangan masing-masing.

