

658.4012
BAS
s
21

STRATEGI BERSAING OPERATOR TELEPON SELULER PRA BAYAR

**STUDI KASUS PADA PT. SATELINDO GSM SELULER
CABANG JAWA TENGAH DAN DIY**

TESIS

*Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen
Universitas Diponegoro
Untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh
Derajat Sarjana - S2 Magister Manajemen*



Diajukan Oleh :

**Nama : Ir. ALWIN BASRI
Nim : C4A 098 003**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
TAHUN 2000**

TESIS BERJUDUL

**STRATEGI BERSAING OPERATOR TELEPON SELULER PRA BAYAR
(STUDI KASUS PADA PT. SATELINDO GSM SELULER CABANG
JAWA TENGAH DAN DIY)**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Alwin Basri

*Telah dipertahankan didepan Dewan Penguji pada tanggal 29 Juni 2000
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima*

Pembimbing Utama/Ketua



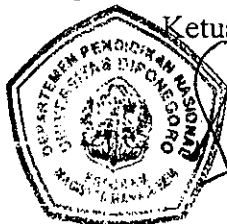
Prof. DR. H. Soewito

Pembimbing/Anggota



Drs. Edi Yusuf, AG. MSc.

Semarang, 29 Juni 2000
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



Prof. DR. H. Suyudi Mangunwihardjo

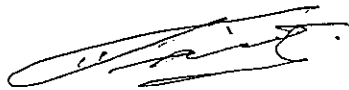
LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama Penyusun : Alwin Basri
Nomor Induk Mahasiswa : C4A 098 003
Program Studi : Magister Manajemen
Universitas Diponegoro Semarang
Judul Tesis : Strategi Bersaing Operator Telepon
Seluler Pra Bayar
(Studi Kasus Pada PT Satelindo GSM Seluler
Cabang Jawa Tengah dan DIY)

Semarang,

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota



Prof. Dr. Soewito

Drs. Edi Yusuf AG MSc

Tanggal : 22-6-2000

Tanggal : 25-6-2000



UNIVERSITAS DIPONEGORO

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Jika Allah menolongmu, pasti tidak akan ada orang yang dapat mengalahkanmu, namun bila Allah membiarkanmu, maka siapa lagikah yang mampu menolongmu setelah itu ?

Hanya kepada Allah sajalah orang-orang yang beriman harus bertawakal.

(Q.S. Al 'Imran : 160)

Kupersembahkan karya ini

Kepada Almarhumah Eyang Putri Prawiroyuwono

Isteri dan anaku tercinta

ABSTRAKSI

PT. Satelit Palapa Indonesia (Satelindo) merupakan perusahaan jasa telekomunikasi dengan teknologi *Global System for Mobile (GSM)*. Jasa telekomunikasi yang ditawarkan pada awalnya meliputi : GSM Seluler, Saluran Langsung Internasional (SLI) serta Satelit Palapa C1 dan C2.

Salah satu lini jasa telekomunikasi yang diandalkan PT. Satelindo adalah GSM Seluler. Perusahaan tersebut merupakan pioner operator GSM Seluler sejak Juni 1994. Pada awal persaingan, PT. Satelindo merupakan pemimpin pasar dengan total pelanggan seluruh Indonesia sebanyak 380.000 pelanggan sedangkan pesaing adalah PT. Telkomsel GSM Seluler yang beroperasi sejak November 1994 dengan pangsa pasar 224.000 pelanggan (Per 31 Desember 1997).

Persaingan ketat terjadi diantara operator GSM dipicu oleh faktor krisis perekonomian Indonesia yang terjadi mulai pertengahan 1997. Dari sisi pasar, krisis telah menurunkan jumlah pemakai telepon seluler dari 1,3 juta menjadi 700 ribu orang (Tim Evaluasi Ditjen Postel, Wawasan 28 November 1999). Dampak nyata bagi para operator adalah menurunkan jumlah pemakaian pulsa serta peningkatan drastis jumlah tagihan macet (*bad debt*) pelanggan kartu telepon pasca bayar. Menghadapi kondisi buruk ini, antisipasi cerdas dari operator GSM adalah membuat inovasi jasa layanan kartu telepon seluler prabayar (*prepaid SIM-Card*). Selain memenuhi kebutuhan konsumen untuk mengendalikan pemakaian pulsa, sistem prabayar menghilangkan resiko adanya *bad debt*.

PT. Satelindo mengalami penjualan kartu pra bayar yang tidak stabil. Adapun kebijakan yang telah diterapkan sampai saat ini belum juga mampu mendorong stabilitas penjualan kartu pra bayar. Disisi lain banyak kartu pra bayar Mentari yang tidak aktif telah menyebabkan *idle capacity* dimana pada saat yang bersamaan terjadi peningkatan permintaan pelanggan secara cepat dan PT. Satelindo tidak mampu memenuhinya. Terjadi keluhan-keluhan pelanggan. Hal tersebut diatas itulah yang menjadi dasar topik penelitian ini.

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah pertama untuk menganalisis kebijakan yang telah dilakukan oleh PT. Satelindo Jawa Tengah dan DIY dengan menggunakan analisis SWOT, dimana dilakukan identifikasi lingkungan internal maupun eksternal perusahaan yaitu mengenai kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman. Kedua guna mendukung strategi (penelitian yang pertama) dilakukan penelitian tentang faktor-faktor kepuasan pelanggan yaitu kehandalan produk, daya tanggap, jaminan pelayanan dan wujud (penampilan) perusahaan.

Hasil uji analisis SWOT memperlihatkan bahwa matrik ETOP pada posisi usaha ideal sedangkan dalam uji analisis SAP pada posisi *favourable* (mendukung). Sehingga pilihan strateginya adalah investasi. Strategi yang direkomendasikan dengan meninjau faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman yang ada dalam perusahaan adalah melakukan strategi konsentrasi, pengembangan pasar dan pengembangan produk.

Sedangkan penelitian kedua variabel yang berhubungan erat terhadap kepuasan pelanggan adalah daya tanggap ($C = 0,42391$), kehandalan produk ($C =$

0,41006), penampilan/wujud ($C = 0,40219$) dan jaminan pelaksanaan ($C = 0,39068$).

Dari hasil penelitian didapat bahwa kebijakan yang diterapkan saat ini membuat pendapatan jasa kartu telepon pra bayar tidak stabil karena pengaruh faktor internal yaitu jangkauan, kelengkapan fasilitas, riset dan pengembangan teknologi, citra perusahaan, promosi, perencanaan strategi dan pengetahuan perilaku konsumen. Pengaruh faktor eksternal yaitu *benchmarking* strategi tinggi, faktor masuknya pesaing baru dan inovasi teknologi.

ABSTRACT

Satelit Palapa Indonesia Inc. (Satelindo) is a telecommunication service company with *Global System for Mobile* technology (GSM). At the beginning, telecommunication services which are offered are cellular GSM, International Direct Line (SLI), and C 1 and C 2 Palapa satellite.

One of the Satelindo Inc. mainstay services is cellular GSM. This company has become the pioneer of the cellular GSM operation since 1994. At the beginning, Satelindo Inc. was the market leader, with the total consumer of 380,000 in Indonesia. But Cellular GSM Telkomsel Inc., operated since November 1994, had become a new competitor with the market segment of 224,000 (per December 31st 1997).

And then, a high competition among GSM operators occurred due to Indonesian economic crisis in the middle of 1997. The crisis, viewed from the market segment have decreased the cellular telephone users from 1.3 million to 700 thousand people (Tim Evaluasi Ditjen Postel, Wawasan November 28th 1999). The real effect to the operator is the decrease of the pulse usage, and the drastic increase of bad debt to postpaid telephone card consumers. In order to anticipate this bad condition, GSM operators have made a smart innovation, by providing prepaid SIM card service. Beside providing consumer's need to control the pulse usage, prepaid system also eliminate the risk of bad debt.

But, the prepaid card sale in GSM Inc. is unstable. Moreover, regulations done to create the stable card sale is not successful yet. On the other hand, many non active Mentari card have caused *idle capacity*, at the time there is a quick increase of consumers' order, results of Satelindo Inc.'s disability to fulfil it. This leads to the consumers' complain. Therefore, the problem above has encouraged the writer to choose it as the topic of the analysis.

The objective of the analysis is firstly done to analyze the regulation done by Jawa Tengah and DIY Satelindo Inc. by using SWOT, in which internal and external environment of the company will be identified. These include strength, weakness, opportunity, and threat. Secondly, in order to support the regulation (the first analysis), another analysis about consumer's satisfaction factors such as products' strength, response capacity, service guarantee, and the company's performance is conducted.

The result of SWOT analysis shows that ETOP matrix is in the ideal position, whereas in SAP analysis, it is in favorable position. Therefore, the choice is investment. The strategy recommended by considering strength, weakness, opportunity, and threat is concentration strategy, market and product development.

And then, the analysis of two variable which are closely related to consumer's satisfaction are response capacity ($C = 0,43291$), product's strength ($C = 0,41006$), performance ($C = 0,40219$) and realization guarantee ($C = 0,39068$).

The result of the analysis shows that the current regulation make the prepaid SIM card service income unstable, due to the influence of the internal

factors such as reach, scarce facility, research and technological development, company's image, promotion, strategy planning, and consumers' behavior knowledge. Meanwhile, the influential external factors are *benchmarking* strategy, competitors existence, and technological innovation.

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah kami panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya sehingga kami berhasil menyelesaikan tesis yang berjudul *Strategi Bersaing Operator Telepon Seluler Pra Bayar (Studi Kasus Pada PT. Satelindo GSM Seluler Cabang Jawa Tengah dan DIY)* ini dengan baik. Karya sederhana ini kami buat guna memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan studi Program Magister Manajemen Program Pascasarjana.

Dalam penyelesaian tesis ini kami merasa telah banyak dibantu baik moril maupun material oleh banyak pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini kami mengucapkan terima kasih kepada :


1. Prof. Ir. Eko Budihardjo, MSc., selaku Rektor Universitas Diponegoro Semarang.
2. Prof. Dr. H. Suyudi Mangunwihardjo, selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang, beserta seluruh pengelola lainnya.
3. Bapak Prof. Dr. Soewito, selaku dosen pembimbing/ketua dan Bapak Drs. Edi Yusuf AG, MSc., selaku dosen pembimbing/anggota yang telah sudi meluangkan waktunya guna perbaikan, pengarahan dalam penyempurnaan tulisan ini.
4. Seluruh staf pengajar studi Magister Manajemen yang telah meluangkan waktu memberikan bimbingan, petunjuk dan ilmu pengetahuan selama mengikuti perkuliahan/seminar.

5. Bapak Charles Sitorus Pimpinan Cabang PT Satelindo Jawa Tengah dan DIY beserta seluruh manajer dan staffnya, yang telah meluangkan waktu guna memberikan data dan penjelasannya.
6. Rekan-rekan kantor Perwira Jaya Group Semarang dan Yogyakarta yang telah meluangkan waktunya demi menambah semangat dalam penulisan.
7. Isteri beserta anakku JUON yang tercinta dengan kasih sayang tidak pernah berhenti memberikan dorongan dan semangat.
8. Bapak dan ibu di Yogyakarta serta bapak dan ibu mertua di Semarang yang turut memberikan dorongan, doa dan semangat.
9. Rekan-rekan kuliah MM Angkatan IX Sore UNDIP, yang selama ini memberikan dorongan serta input ilmu pengetahuan yang dimilikinya.
10. M. Sayidiman, SE (Idam), adikku terkasih yang telah banyak membantu demi selesainya tesis ini.

Akhir kata, penulis harapkan adanya berbagai masukan baik yang bersifat kritik maupun saran demi penyempurnaan penulisan tesis ini. Penulis juga berharap semoga tesis ini bermanfaat bagi penulis pribadi, rekan pembaca semua.

Semarang, 29 Juni 2000

Penulis,



ALWIN BASRI
NIM. C4A.098.003

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN MOTTO/PERSEMBAHAN	iv
ABSTRAKSI	v
KATA PENGANTAR	xi
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian	8
1.4. Manfaat Penelitian	8
BAB II TELAAH PUSTAKA	9
2.1. Telaah Pustaka	9
2.1.1. Manajemen Strategi	10
2.1.2. Kepuasan Pelanggan	11
2.1.3. Strategi Bersaing	16
2.1.4. Penelitian Terdahulu	21
2.2. Kerangka Penelitian Teoritis	24

5.2.2. Hubungan Faktor Keandalan Produk Terhadap Kepuasan Pelanggan	66
5.2.3. Hubungan Faktor Daya Tanggap Terhadap Kepuasan Pelanggan	68
5.2.4. Hubungan Faktor Jaminan Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan	70
5.2.5. Hubungan Faktor Penampilan Terhadap Kepuasan Pelanggan	71
5.2.6. Uji Kontingensi	73
5.3. Implikasi Strategi	74
5.3.1. Aspek Kualitas (Keandalan Produk)	75
5.3.2. Aspek Produk	76
5.3.3. Aspek Promosi	78
5.3.4. Aspek Distribusi	78
5.3.5. Aspek Pengembangan Teknologi	79
BAB VI PENUTUP	80
6.1. Kesimpulan	80
6.2. Saran	84
DAFTAR PUSTAKA	86
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	89
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Operator GSM dan Jumlah Pelanggan Telepon Seluler Nasional (November 1999)	2
Tabel 1.2. Jumlah Pelanggan Telepon Seluler Satelindo Pasca Bayar Nasional dari Tahun 1997 - 1999	3
Tabel 1.3. Pelanggan dan Tingkat Aktivitas Kartu Mentari (Pra Bayar) Kantor Cabang Jawa Tengah dan DIY Per 31 Desember 1999	5
Tabel 1.4. Pelanggan Pasca Bayar Telepon Seluler Satelindo Kantor Cabang Jawa Tengah dan DIY Per 31 Desember 1998	6
Tabel 1.5. Penjualan Kartu Pra Bayar Mentari Tahun 1999 Jawa Tengah dan DIY	6
Tabel 3.1. Tabel Penentuan Sampel Pada Masing-masing Wilayah Kota Berdasarkan Proporsi Jumlah Pelanggan	32
Tabel 3.2. Matriks SAP	37
Tabel 3.3. Matriks Posisi SWOT Perusahaan	38
Tabel 3.4. Contoh Tabel Komposisi Responden Menurut Persepsinya Kehandalan Produk	42
Tabel 3.5. Contoh Tabel Tanggapan Responden Terhadap Fasilitas Satelindo GSM Seluler	43

Tabel 4.1. Dealer Resmi Satelindo Jawa Tengah – DIY	51
Tabel 5.1. Nilai Terhitung Variabel Internal	54
Tabel 5.2. Perbandingan Biaya Percakapan Pra Bayar Operator Seluler .	55
Tabel 5.3. Nilai Tertimbang Variabel Eksternal (Peluang)	60
Tabel 5.4. Nilai tertimbang Variabel Eksternal (Ancaman)	62
Tabel 5.5. Karakteristik Responden Dalam Penelitian Persepsi Konsumen	66
Tabel 5.6. Persepsi Tingkat Kepuasan Responden Terhadap Keandalan Produk	67
Tabel 5.7. Tanggapan Responden Terhadap Jangkauan Pra Bayar Mentari	68
Tabel 5.8. Persepsi Tingkat Kepuasan Responden Terhadap Daya Tanggap	69
Tabel 5.9. Tanggapan Responden Terhadap Layanan Keluhan Pelanggan Pra Bayar Mebtari	70
Tabel 5.10. Persepsi Tingkat Kepuasan Responden Terhadap Jaminan Pelayanan	70
Tabel 5.11. Tanggapan Responden Mengenai Pelayanan Pengaduan Pra Bayar Mentari	71
Tabel 5.12. Persepsi Tingkat Kepuasan Responden Terhadap Penampilan (Wujud)	72
Tabel 5.13. Tanggapan Responden Terhadap Lokasi Pra Bayar Mentari ...	73
Tabel 5.14. Pengujian Kontingensi	73

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Road Map – Literatur Riview	9
Gambar 2.2. Model Kualitas Jasa (Kesenjangan Mode)	13
Gambar 2.3. Proses Kebangkitan Strategik : Suatu Peta Perjalanan	19
Gambar 2.4. Kerangka Pemikiran Teoritis	27
Gambar 3.1. Matrik ETOP	37
Gambar 4.1. Struktur Organisasi PT Satelindo Cabang Jateng dan DIY..	48
Gambar 5.1. Matrik ETOP Kartu Pra Bayar PT Satelindo GSM Seluler Semarang	63
Gambar 5.2. Matrik Posisi SWOT Kartu Pra Bayar PT Satelindo GSM Seluler	64

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang Masalah

PT. Satelit Palapa Indonesia (Satelindo) merupakan perusahaan jasa telekomunikasi dengan teknologi *Global System for Mobile* (GSM). Jasa telekomunikasi yang ditawarkan pada awalnya meliputi : GSM Seluler, Saluran Langsung Internasional (SLI) serta Satelit Palapa C1 dan C2.

Salah satu lini jasa telekomunikasi yang diandalkan PT. Satelindo adalah GSM Seluler. Perusahaan tersebut merupakan pioner operator GSM Seluler sejak Juni 1994. Pada awal persaingan, PT. Satelindo merupakan pemimpin pasar dengan total pelanggan seluruh Indonesia sebanyak 380.000 pelanggan sedangkan pesaing adalah PT. Telkomsel GSM Seluler yang beroperasi sejak November 1994 dengan pangsa pasar 224.000 pelanggan (Per 31 Desember 1997).

Faktor gaya hidup dan kebutuhan konsumen atas informasi yang *real-time* serta penurunan harga akibat laju inovasi (pendeknya siklus hidup produk) telah mendorong secara pesat permintaan terhadap telepon seluler. Kartu telepon seluler / SIM-Card (*Subscribers Identity Module*) sebagai produk komplementer, menjadikan industri jasa layanan operator seluler ikut berkembang. Pertumbuhan pesat industri ini dapat dilihat dengan semakin banyaknya operator telepon seluler dalam kurun waktu tahun 1991 s/d tahun 1998, terdiri dari : 3 (tiga) operator GSM (*Global System for Mobile*) dan 5 (lima) operator AMPS (*Advance Mobile Phone Systems*).

Persaingan ketat terjadi diantara operator GSM dipicu oleh faktor krisis perekonomian Indonesia yang terjadi mulai pertengahan 1997. Dari sisi pasar, krisis telah menurunkan jumlah pemakai telepon seluler dari 1,3 juta menjadi 700 ribu orang (Tim Evaluasi Ditjen Postel, Wawasan 28 November 1999). Dampak nyata bagi para operator adalah menurunkan jumlah pemakaian pulsa serta peningkatan drastis jumlah tagihan macet (*bad debt*) pelanggan kartu telepon pasca bayar. Menghadapi kondisi buruk ini, antisipasi cerdas dari operator GSM adalah membuat inovasi jasa layanan kartu telepon seluler prabayar (*prepaid SIM-Card*). Selain memenuhi kebutuhan konsumen untuk mengendalikan pemakaian pulsa, sistem prabayar menghilangkan resiko adanya *bad debt*.

Didukung penurunan harga *hand-set*, strategi inovasi ini membangkitkan respon pasar yang luar biasa terhadap sistem prabayar. Konsumen yang berpindah dari pascabayar, konsumen yang *de-active* serta munculnya konsumen baru telah meningkatkan permintaan secara pesat. Secara simultan; para operator GSM semakin meningkatkan upaya-upaya strategik dalam memberikan pelayanan kepada segmen ini. Profil operator GSM dan pelanggan dapat dilihat pada tabel 1.1.

TABEL 1-1. OPERATOR GSM DAN JUMLAH PELANGGAN TELEPON SELULER NASIONAL (NOVEMBER 1999)

NO	OPERATOR	KERJASAMA	MULAI	Pelanggan		Total Pelanggan
				Pra bayar	Pasca bayar	
1	Satelindo	JVC	Juni 1994	502.000	162.000	662.000
2	Excelcomindo	JVC	Juli 1997	260.000	30.000	290.000
3	Telkomsel	JVC	Nov 1994	410.000	270.000	680.000
JUMLAH				1.172.000	462.000	1.634.000

Sumber : Tim Evaluasi Ditjen Postel, Wawasan 28 November 1999

Dari tabel diatas, berdasar pangsa pasar keseluruhan terlihat persaingan ketat antara PT. Satelindo (41%) dan PT. Telkomsel (42%), sedangkan PT. Excelcomindo hanya menguasai 18%. Bilamana dianalisis lebih lanjut, terlihat prioritas persaingan diantara para operator GSM pada segmen prabayar dibanding pascabayar, pelanggan prabayar Satelindo mencapai 76%, Telkomsel 60% bahkan proporsi pelanggan prabayar Excelcomindo mencapai 90%.

Sebagai pioner operator GSM, sebenarnya PT. Satelindo terlambat melakukan strategi inovasi jasa kartu telepon seluler prabayar. Keterlambatan perusahaan dalam mengantisipasi isu strategik menggoyahkan posisi persaingan strategiknya. Menurut data Telkom (Majalah Swa 03, 1998: 50-58) dalam kurun waktu 1997-1998 pelanggan tetap PT. Satelindo turun drastis sebesar 45,3%.

TABEL. 1.2. JUMLAH PELANGGAN TELEPON SELULER SATELINDO PASCA BAYAR NASIONAL DARI TAHUN 1997 – 1999.

No.	Tahun	Jumlah Pelanggan
1	1997	224.000
2	1998	112.528
3	1999	162.000

Sumber : PT. Satelindo Cabang Jawa Tengah dan DIY 1999.

Menyadari peluang pasar atas kartu telepon seluler prabayar serta melindungi pangsa pasarnya, perusahaan telah meluncurkan produk kartu telepon seluler prabayar **MENTARI**. Untuk merebut kembali posisi persaingan dari ancaman para pesaingnya PT. Satelindo melakukan strategi penetrasi pasar secara ofensif melalui strategi kepemimpinan biaya menyeluruh. Dari sisi harga, tarif pulsa kartu mentari berdasarkan hitungan detik sedangkan operator lainnya

menggunakan hitungan menit. Dari sisi kualitas layanan, SIM Card perdana tersebut mempunyai waktu aktif relatif lebih lama (180 hari) memberikan fleksibilitas lebih tinggi bagi konsumen dibandingkan dengan para pesaingnya.

Kebijakan yang dilaksanakan telah mengacaukan kondisi keberlangsungan hidup perusahaan. Dari sisi pasar, banyaknya produk kartu Mentari yang tidak aktif telah menyebabkan *idle capacity* dimana pada saat bersamaan terjadi peningkatan permintaan secara pesat. Secara internal PT. Satelindo kesulitan untuk melakukan investasi atas sambungan baru dalam jangka dekat untuk memenuhi permintaan. Sedangkan dari aspek keuangan, *idle capacity* berarti melemahnya arus kas masuk. Dan dari aspek pelanggan, ini membuat banyak keluhan-keluhan yang masuk ke PT Satelindo.

PT. Satelindo Cabang Jawa Tengah dan DIY merupakan salah satu ujung tombak strategik Satelindo. Selain peran penjualan, cabang melakukan perencanaan dan implementasi strategik dalam meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan. Secara umum tanggung jawab dan wewenang kantor cabang adalah : menjalankan kebijakan kantor pusat (pemasaran, *customer service*, keuangan dan teknis pemeliharaan jaringan), memenuhi target penjualan, memenuhi target pendapatan billing, memelihara kenyamanan pelanggan dalam berkomunikasi, menguatkan citra perusahaan serta mempertahankan loyalitas pelanggan.

Pada tahun 1998 terjadi penurunan pelanggan secara tajam (67%) dari 7.300 pelanggan pada tahun 1997 menjadi 2.292 pelanggan pada tahun 1998. Dengan adanya inovasi pelayanan prabayar Mentari, cabang Jateng dan DIY mampu meningkatkan kinerja secara pesat. Berdasar data terakhir bulan

November 1999, jumlah pelanggan keseluruhan adalah 53.667 dengan komposisi 51.214 pelanggan prabayar (95%) dan 2.453 pelanggan pasca bayar (5%) seperti pada Tabel 1.3. dan Tabel 1.4. dibawah ini

TABEL. 1.3. PELANGGAN DAN TINGKAT AKTIVITAS KARTU MENTARI (PRABAYAR) KANTOR CABANG JAWA TENGAH DAN DIY PER 31 DESEMBER 1999.

Daerah	ACTIVE			Inactive	Deactive	Expired	Total Activation
	<Rp. 200.000	>Rp. 200.000	Total				
Semarang	25.604	1.297	26.901	1.494	248	1.084	29.727
Yogyakarta	9.874	383	10.257	630	78	338	11.303
Solo	6.557	257	6.814	424	55	203	7.496
Purwokerto	2.354	90	2.444	198	16	30	2.688
Total	44.389	2.027	46.416	2.746	397	1.655	51.214

Sumber : PT. Satelindo Cabang Jawa Tengah dan DIY, 1999.

TABEL. 1.4. PELANGGAN PASCA BAYAR TELEPON SELULER SATELINDO KANTOR CABANG JAWA TENGAH DAN DIY PER 31 DESEMBER 1999.

No.	Tahun	Jumlah Pelanggan
1	1995	389
2	1996	2.479
3	1997	7.309
4	1998	2.292
5	1999	2.453

Sumber : PT. Satelindo Cabang Jawa Tengah dan DIY 1999.

Tetapi PT Satelindo Jawa Tengah dan DIY mengalami penjualan kartu pra bayar Mentari yang tidak stabil sehingga berakibat target yang telah ditetapkan belum tercapai. Adapun strategi yang telah diterapkan sampai dengan saat ini belum juga mampu mendorong penjualan kartu pra bayar Mentari. Lihat data penjualan bulanan kartu pra bayar Mentari (Tabel 1.5).

**TABEL 1.5. PENJUALAN KARTU PRA BAYAR MENTARI
TAHUN 1998 - 1999 JAWA TENGAH DAN DIY**

Bulan	Tahun	Penjualan
September	1998	2640
Oktober	1998	2496
November	1998	2212
Desember	1998	6860
Januari	1999	2684
Februari	1999	888
Maret	1999	1381
April	1999	4799
Mei	1999	5550
Juni	1999	5808
Juli	1999	7421
Agustus	1999	3499
September	1999	2197
Oktober	1999	2153
November	1999	3002
Desember	1999	2500

Sumber : PT Satelindo Jawa Tengah dan DIY

I.2 Perumusan Masalah

Peningkatan jumlah operator seluler dan persaingan strategi telah dilakukan oleh para operator telepon seluler dalam menangkap sinyal peluang pasar kartu telepon Prabayar. Setiap operator bersaing memberikan pelayanan terbaik bagi segmen yang telah mereka pilih. Konsumen semakin kritis dan pilihan semakin beragam membuat rendahnya biaya perpindahan (*switching cost*) konsumen. Berarti, perusahaan membutuhkan pemikiran dan tindakan strategi yang tepat dan lebih baik dibanding para pesaing dalam memberikan kepuasan pada konsumen yang direfleksikan pada peningkatan penjualan jasa telekomunikasi.

Selain itu, terdapat permasalahan potensial yang disinyalir oleh Tim Evaluasi Ditjen Postel terhadap Layanan Operator Kartu Prabayar Telepon Seluler. Menurut Tim Postel pada tahun 1999 bahwa kesinambungan pasokan pasar kartu prabayar tidak mencukupi dibandingkan dengan kapasitas jaringan. Oleh karenanya direkomendasikan kepada para operator prabayar untuk melakukan pembatasan waktu penggunaan kartu sebagai pengendaliannya. Padahal, salah satu keunggulan bersaing dari Kartu Mentari adalah tenggang waktu yang lebih panjang dibanding dengan pesaing. Rekomendasi Tim Postel mengharuskan perusahaan untuk mencari alternatif pembentukan keunggulan bersaing jasa pelayanan yang ditawarkannya.

Secara spesifik, Cabang dituntut untuk mampu mengendalikan para pengecer terutama terhadap praktek permainan harga (*mark-up*) yang hanya membebani pelanggan. Disisi lain dealer resmi masih belum mampu memberikan respon pelayanan optimal terhadap pelanggan.

Berdasar latar belakang, disusun masalah penelitian sebagai berikut :

1. Kebijakan yang ditempuh saat ini membuat volume penjualan kartu telepon pra bayar tidak stabil.
2. Pihak manajemen menilai bahwa fasilitas dan pelayanan yang diberikan pasti akan dapat memuaskan pelanggan. Kenyataannya pelanggan belum merasakan itu.

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini secara umum bertujuan menganalisis strategi pemasaran kartu telepon seluler prabayar yang telah dilakukan oleh PT. Satelindo GSM Semarang. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mengetahui posisi perusahaan dan menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal dengan analisis SWOT.
2. Mengevaluasi faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan kartu telepon seluler pra bayar.

1.4. Manfaat Penelitian

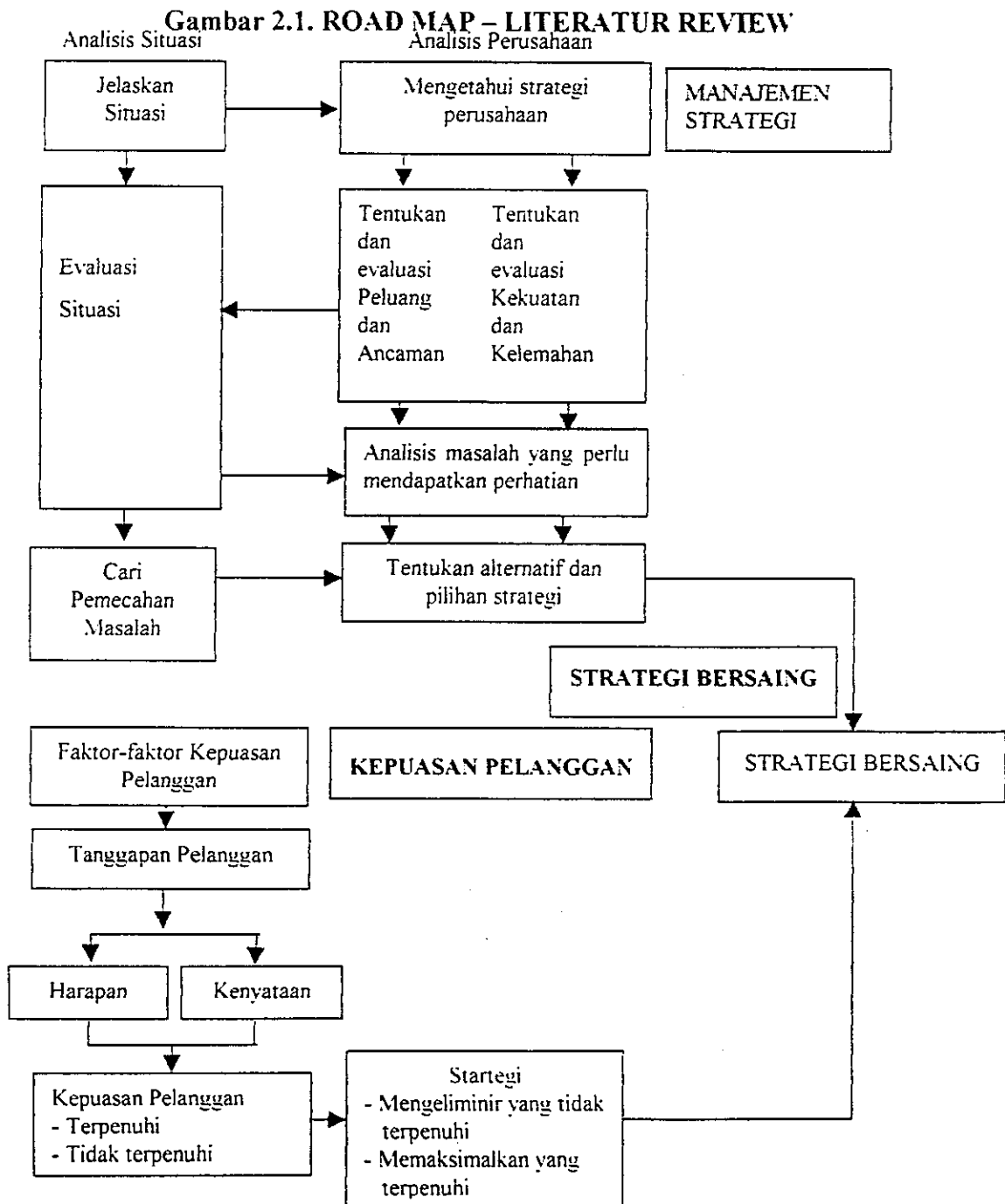
Sebagai masukan bagi perusahaan untuk mengevaluasi strategi perusahaan dengan mempertimbangkan faktor-faktor yang berpengaruh dan dominan guna meningkatkan penjualan maupun keunggulan bersaing perusahaan.

Bagi ilmu pengetahuan, hasil penelitian ini dapat bermanfaat dalam meningkatkan pengetahuan mengenai perilaku pelanggan GSM Seluler.

BAB II TELAAH PUSTAKA

2.1 Telaah Pustaka

Dalam telaah pustaka ini kita ambil tiga kelompok literatur permasalahan yaitu manajemen strategi, kepuasan pelanggan dan strategi bersaing



2.1.1. Manajemen Strategi

Manajemen Strategi didefinisikan oleh Pearce dan Robinson (1996) sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Sedangkan Fahey (1994) menyatakan bahwa manajemen strategik merupakan suatu definisi bagi cara yang diambil oleh manajemen untuk meletakkan landasan keberhasilan masa depan perusahaan melalui persaingan saat ini.

Lebih lanjut Fahey menekankan tantangan dan konflik yang dihadapi manajemen atas permintaan bersaing saat ini dengan persyaratan keberhasilan masa depan perusahaan, dengan alasan : perubahan lingkungan bisnis, perubahan organisasi perusahaan serta cara mengadaptasikan (mengendalikan) perubahan didalam dan disekitar pasar.

Dari pernyataan diatas diambil kesimpulan manajemen strategi adalah suatu cara penerapan manajemen pada suatu perusahaan untuk meletakkan landasan keberhasilan masa depan perusahaan melalui persaingan saat ini. Manajemen harus memperhatikan tantangan dan peluang yang dihadapi manajemen supaya menuju keberhasilan. Disini yang paling pokok faktor internal dan eksternal perusahaan harus benar-benar diperhatikan guna untuk menuju keberhasilan yang berkesinambungan.

Proses kebangkitan perekonomian Indonesia pasca krisis di akhir 1990-an, mengharuskan manajemen untuk melakukan adaptasi strategik. Kotler (1974) menyatakan bahwa dalam kondisi krisis (*shortage*), seorang pemasar harus

memfokuskan perhatiannya pada peluang-peluang daripada hanya terpaku pada permasalahan yang diciptakan oleh perubahan tersebut. Dengan mengadaptasikan elemen-elemen bauran pemasaran terhadap peluang, perusahaan akan memperoleh keuntungan dan meningkatkan nilai sosial. Selanjutnya, **M. Lauenstin** (1984) menyatakan bahwa upaya perusahaan menilai posisi bersaing dapat meningkatkan kesempatan perusahaan untuk merancang strategi yang mengoptimalkan peluang yang muncul dari lingkungan. Penerapan manajemen strategi yang baik, harus memperhatikan Sumber Daya Bisnis yang baik juga. Faktor-faktor sumber daya bisnis itu ialah budaya yang fleksibel, perencanaan teknologi informasi yang strategis dan terintegrasi serta harus memperhatikan pemasok (Thomas C. Powell, 1997).

Dari pernyataan diatas diambil kesimpulan walaupun dalam keadaan / kondisi kritis, seorang manajer harus tetap memperhatikan peluang-peluang yang ada dari lingkungannya. Jadi tidak hanya terpaku pada permasalahan krisis itu sendiri. Selain itu untuk penerapan manajemen strategi yang baik harus memperhatikan budaya yang fleksibel perencanaan teknologi informasi yang strategis dan terintegrasi serta harus memperhatikan *supplier*.

2.1.2. Kepuasan Pelanggan

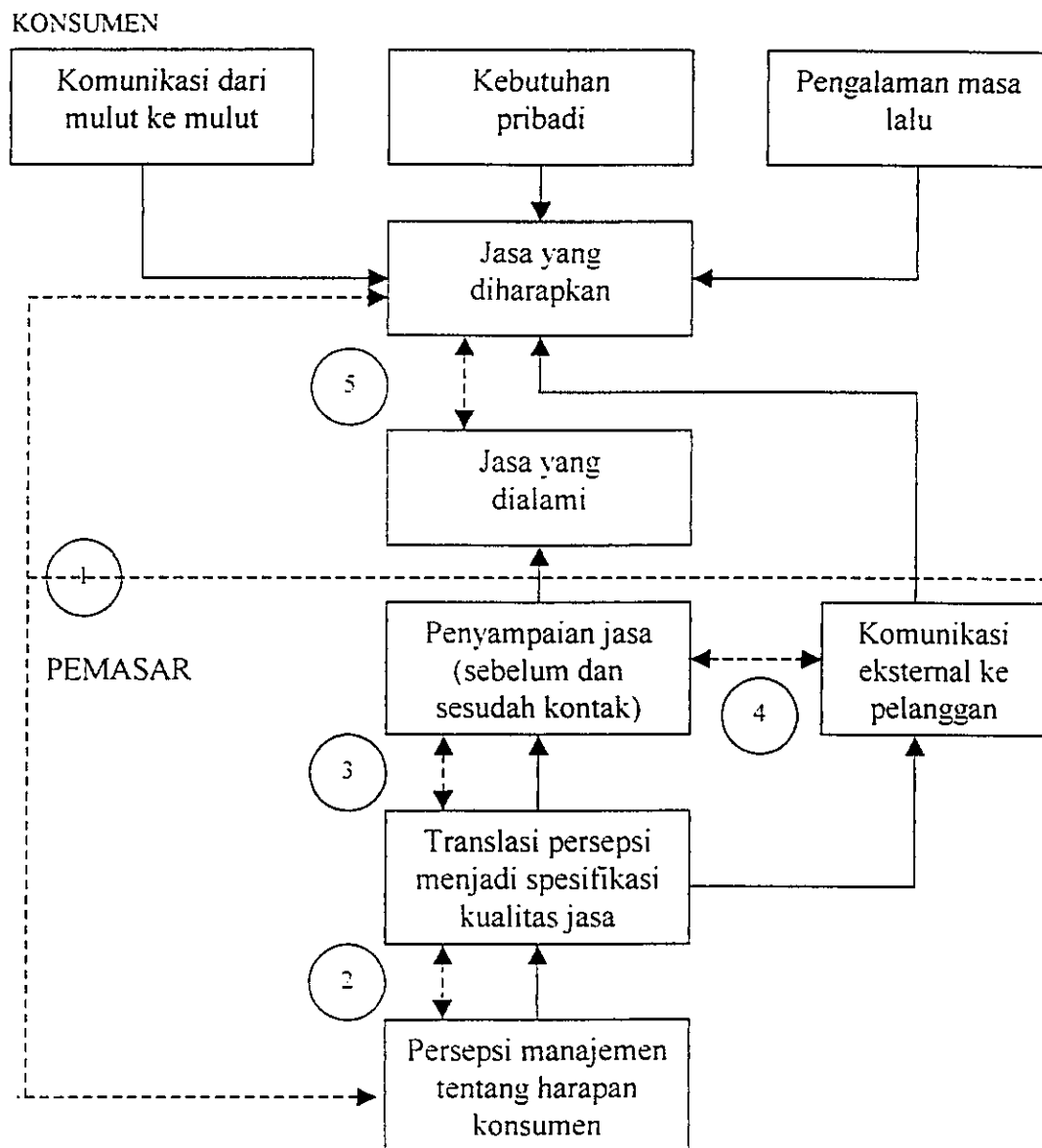
Secara definitif, **Parasuraman** (1990) memberikan definisi kepuasan pelanggan sebagai respon pelanggan terhadap kinerja produk/jasa. Dimana tingkat kepuasan pelanggan bergantung pada tingkat ketidaksesuaian yang dirasakan (kesenjangan) antara harapan pelanggan dengan kinerja aktual yang dirasakan

setelah pelanggan mengkonsumsi produk/jasa. Faktor utama yang menentukan kualitas jasa yang mampu memberikan kepuasan kepada pelanggan adalah kehandalan produk, daya tanggapan terhadap keluhan pelanggan, jaminan pelayanan dan penampilan perusahaan. Oleh karenanya, **Parasuraman, Zeithaml dan Berry** (1990) menandakan bahwa kualitas pelayanan merupakan strategi mendasar untuk menjaga kelangsungan hidup dan keberhasilan perusahaan.

Model kepuasan secara sistematis dikembangkan oleh Parasuraman, Zeithaml dan Berry (1985) telah melakukan penelitian *mengenai customer perceived quality* pada empat industri jasa yaitu *retail banking, credit card, securities brokerage* dan *product repair and maintenance*. Dalam penelitian tersebut, mereka membuat model kesenjangan yang mengidentifikasi 5 kesenjangan yang menyebabkan kegagalan penyampaian jasa. Kelima kesenjangan tersebut adalah : (Lihat gambar 2.2).

1. Kesenjangan antara harapan konsumen dan persepsi manajemen.
2. Kesenjangan antara persepsi manajemen terhadap harapan konsumen dan spesifikasi kualitas jasa.
3. Kesenjangan antara spesifikasi kualitas jasa dan penyampaian jasa.
4. Kesenjangan antara penyampaian jasa dan komunikasi eksternal.
5. Kesenjangan antara jasa yang dirasakan dengan jasa yang diharapkan.

GAMBAR 2.2. MODEL KUALITAS JASA (KESENJANGAN MODE)



Sumber : Parasuraman, A., Valerie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry (1985).

Dari pernyataan diatas diambil kesimpulan kepuasan pelanggan adalah respon pelanggan terhadap kinerja produk (jasa). Kualitas pelayanan merupakan strategi mendasar untuk menjaga kelangsungan hidup dan keberhasilan perusahaan. Faktor utama kepuasan pelanggan adalah kehandalan produk, daya

tanggapan terhadap keluhan pelanggan, jaminan pelayanan, dan penampilan perusahaan.

Banyak pakar yang memberikan definisi mengenai kepuasan pelanggan. Day (dalam Tse dan Wilton, 1988) menyatakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan pelanggan adalah respon pelanggan terhadap evaluasi ketidaksesuaian / diskonfirmasi yang dirasakan antara harapan sebelumnya (atau norma kinerja lainnya) dan kinerja aktual produk yang dirasakan setelah pemakaiannya. Engel, et al. (1990) mengungkapkan bahwa kepuasan pelanggan merupakan evaluasi purna beli dimana alternatif yang dipilih sekurang-kurangnya memberikan hasil (outcome) sama atau melampaui harapan pelanggan, sedangkan ketidakpuasan timbul apabila hasil yang diperoleh tidak memenuhi harapan pelanggan.

Dari kutipan di atas dapat disimpulkan apabila kinerja dibawah harapan, maka pelanggan akan kecewa. Bila kinerja sesuai dengan harapan, pelanggan akan puas. Sedangkan bila kinerja melebihi harapan, pelanggan akan sangat puas. Harapan pelanggan dapat dibentuk oleh pengalaman masa lalu, komentar dari saudara, teman atau kerabat serta janji dan informasi yang diberikan oleh pemasar atau pesaingnya.

Dalam kaitan dengan kepuasan pelanggan, **Fornell dan Wernerfelt** (1987) menganalisis model strategi pemasaran **bertahan** yang dibangun untuk mengelola keluhan pelanggan. Keberhasilan strategi pemasaran bergantung pada kemampuan perusahaan untuk mengidentifikasi dan mempengaruhi aliran pelanggan dan pasar, yaitu : peningkatan pelanggan dalam pasar secara keseluruhan, pergeseran merk, *customer market exit* dan perubahan frekwensi

pembelian. Secara intuisi, strategi bersaing yang efektif bersifat baik *offensive* (meraih pelanggan baru) maupun *defensive* (memelihara pelanggan yang ada). Model ini dibangun berdasar pada *opportunity cost* dikaitkan dengan keluhan yang tidak dinyatakan (*unvoiced-complaints*) dimana pelanggan yang tidak puas serta tidak melakukan keluhan cenderung untuk keluar (pindah ke pesaing). Dimana biaya untuk menghasilkan pelanggan baru secara substansial lebih besar dibanding biaya untuk menjaga pelanggan yang ada.

Asumsi dasar model atas ketidakpuasan pelanggan adalah (1) kepuasan dapat disimpan lagi (*restored*) melalui tingkat kembalian pelanggan yang meningkat (2) ketidakpuasan adalah suatu tingkatan yang tidak otomatis menyebabkan pelanggan berpindah ke pesaing. Model disusun berdasar model daya tarik pangsa pasar (Naert and Bultez, 1973). Analisis ini menyarankan bahwa keluhan dari pelanggan yang tidak puas seharusnya menjadi subyek yang dimaksimalkan terhadap hambatan biaya (*cost*) tertentu.

Dari kutipan diatas diambil kesimpulan keberhasilan strategi pemasaran bergantung pada kemampuan perusahaan untuk mengidentifikasi dan mempengaruhi aliran pelanggan dan pasar. Dan keluhan dari pelanggan yang tidak puas seharusnya menjadi subyek yang dimaksimalkan terhadap hambatan-hambatan biaya tertentu.

2.1.3. Strategi Bersaing

Menurut Porter (1994) terdapat 5 (lima) kekuatan bersaing yang menentukan sifat dan derajat persaingan dalam suatu industri (*five industry forces*).

- a. Intensitas persaingan diantara pesaing yang ada, dipengaruhi oleh : pertumbuhan industri, diferensiasi produk, jumlah dan keanekaragaman pesaing, tingkat biaya tetap serta biaya tidak tetap..
- b. Kekuatan tawar-menawar pembeli, dipengaruhi oleh : jumlah pembeli, biaya pembeli untuk beralih ke produk lain (*switching cost*), pengaruh produk unit bisnis pada total biaya pembeli dll.
- c. Kekuatan tawar-menawar pemasok, dipengaruhi oleh : jumlah pemasok, kemampuan pemasok menjangkau ke depan dan tingkat kepentingan unit bisnis terhadap pemasok.
- d. Ancaman substitusi, dipengaruhi oleh : harga relatif, biaya pembeli untuk beralih ke produk lain dan kecenderungan pembeli untuk beralih ke produk lain.
- e. Ancaman pesaing baru, dipengaruhi oleh : permintaan model, akses ke saluran distribusi, skala ekonomi, diferensiasi produk dan peraturan pemerintah.

Roth dan Washburn (1999) memberikan wawasan praktis untuk melakukan perencanaan strategi melalui analisis internal-eksternal perusahaan. Terdapat 10 (sepuluh) pertanyaan yang harus dijawab dalam proses perencanaan strategi, yaitu :

1. Secara spesifik, produk/jasa apa yang dijual ?
2. Kepada siapa perusahaan menjual ? Siapakah pangsa pasar perusahaan ?
3. Menganggap pembeli membutuhkan jasa perusahaan ?
4. Siapakah pesaing utama perusahaan ? Berapa pangsa pasar mereka ?
5. Apa yang menjadi kekuatan pesaing ?
6. Apa yang menjadi kelemahan pesaing ?
7. Apakah ada alternatif teknis bagi output perusahaan ?
8. Apakah kekuatan perusahaan ?
9. Apakah kelemahan perusahaan ?
10. Dalam pandangan perusahaan dalam menjawab pertanyaan diatas, strategi apa yang harus dilakukan untuk mengoptimalkan kekuatan perusahaan dan mengambil keuntungan dari kelemahan pesaing ?

Sharma dan Mahajan (1980) membangun suatu model proses kegagalan untuk memahami dan memprediksi kegagalan. Tingkat keberhasilan perusahaan merupakan hasil interaksi dua faktor kumpulan utama. Pertama, kinerja bergantung pada berbagai faktor dari lingkungan eksternal yang tidak dapat dikendalikan oleh manajemen. Kedua, faktor yang berasal dari internal yang berupa kemampuan perusahaan untuk menggunakan berbagai sumber daya intern untuk beradaptasi dan meraih keuntungan dari lingkungan yang senantiasa berubah. Metode ini memprediksikan kegagalan-kegagalan melalui analisis : rencana strategi dan / atau implementasinya (penyebab kegagalan) atau melalui pengamatan indikator-indikator kinerja (gejala kegagalan).

Analisis profil perusahaan diperlukan untuk memenuhi paradigma strategik bahwa strategi harus realistis dalam hal kemampuan intern perusahaan (Pearce&Robinson,1996:227-241). Ukuran strategik dari kompetensi intern perusahaan berdasarkan peluang dan ancaman yang ada dalam lingkungan persaingan industri. Atau, pemikiran kesesuaian antara kekuatan dan kelemahan

perusahaan dengan peluang dan ancaman yang ada di lingkungan. Tiga langkah dasar yang diperlukan adalah :

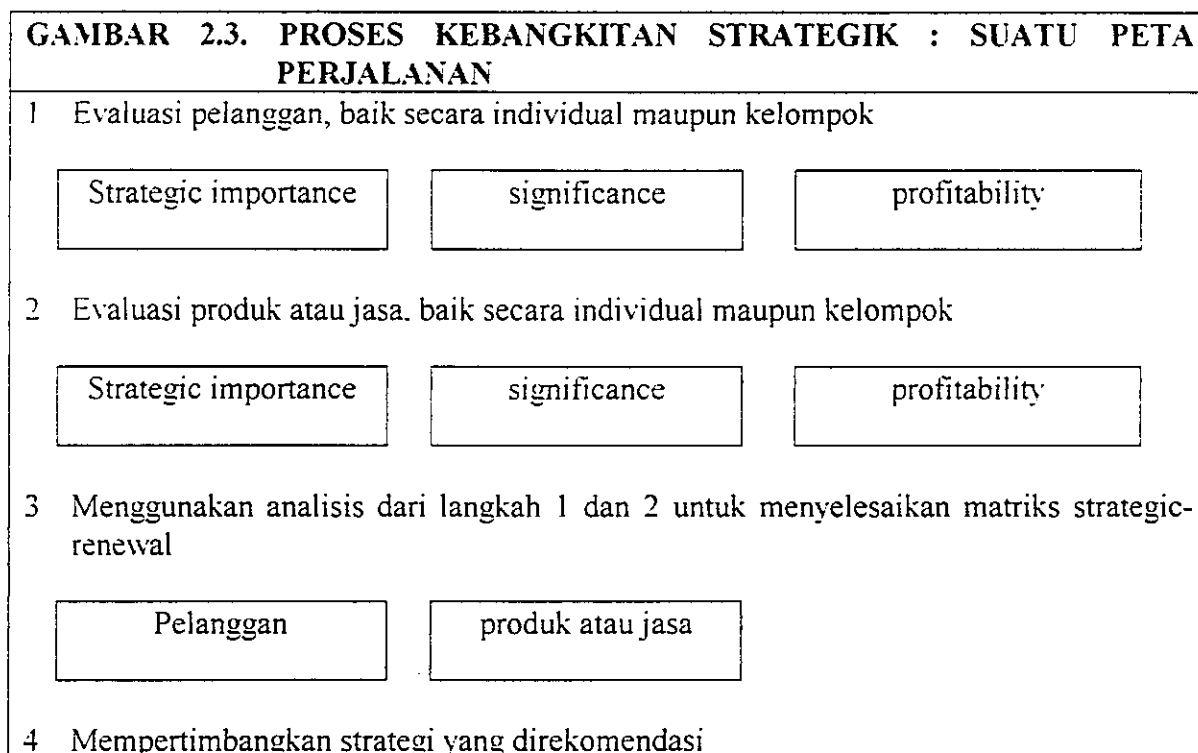
1. Identifikasi dan penilaian kapabilitas intern dan kegiatan-kegiatan nilai (*value activities*).
2. Perbandingan faktor kapabilitas intern berdasar informasi historis dan standar keunggulan intern.
3. Pendekatan tahapan evolusi industri, pesaing-pesaing utama dan faktor-faktor sukses (*key success factors*) dalam industri berdasarkan lima kekuatan industri (*five industry forces*).

Dari kutipan diatas diambil pemahaman bahwa perencanaan strategi bersaing harus berdasarkan lima kekuatan bersaing dan menganalisis faktor internal dan faktor eksternal perusahaan.

Dalam lingkup unit bisnis, keunggulan bersaing suatu perusahaan didasarkan pada salah satu pilihan strategi generik (Porter,1985), terdiri atas : strategi kepemimpinan biaya secara menyeluruh (*overall cost leadership*), penciptaan dan pemasaran produk unik untuk berbagai pelanggan melalui diferensiasi (*differentiation*) dan strategi fokus yang berupa kombinasi kebijakan *overall cost leadership* dengan diferensiasi yang diarahkan pada target tertentu (*focus*).

Dari hasil riset empiris **Whitney** (1996) memberikan suatu metode untuk melakukan suatu investigasi terhadap kesehatan dan kesejahteraan unit bisnis. Tujuannya adalah membantu perusahaan menemukan fokus strategi dan mengoptimalkan sumberdaya untuk pertumbuhan. Alat analisis yang digunakan

adalah suatu proses yang mengevaluasi pelanggan, produk dan jasa secara bersamaan dalam tiga dimensi : arti penting strategik (*strategic importance*), signifikan (*significance*) dan profitabilitas.



Sumber : Whitney, 1996. P. 84-98.

Hasil dari evaluasi ini adalah serangkaian rekomendasi tindakan strategik yang mengarah pada pertumbuhan sekaligus profitabilitas.

Dari kutipan diatas diambil pemahaman keunggulan bersaing suatu perusahaan didasarkan pada salah satu pilihan strategi generik yaitu *overall cost leadership*; penciptaan; differensiasi dan kombinasi *overall cost leadership* dan differensiasi. Cara menentukan pilihan yaitu dengan mengevaluasi pelanggan, produk dan jasa secara bersamaan dalam tiga dimensi : arti penting strategi, signifikan dan profitabilitas.

Konsep pemasaran menyatakan bahwa tugas utama fungsi pemasaran adalah melayani pelanggan sebaik mungkin atau memberikan kepuasan pelanggan agar mereka loyal terhadap produk perusahaan (Kotler, 1996). Kepuasan pelanggan dapat dicapai, jika perusahaan mempunyai pengetahuan / informasi yang mendalam mengenai pelanggannya. Riset pemasaran bertanggungjawab terhadap penyediaan informasi tersebut (Dittus, 1994). Perusahaan-perusahaan yang memiliki pengetahuan yang mendalam mengenai pasarnya mempunyai korelasi yang positif terhadap kinerja penjualan (Jaworski and Kohli, 1993; Narver and Slater, 1990).

Dari kutipan diatas dapat disimpulkan perusahaan itu akan maju (grafik penjualannya naik) apabila memperhatikan lingkungan pasar dan mengetahui/ keinginan pelanggan.

Keunggulan bersaing yang berkesinambungan didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk memproduksi produk/pelayanan dengan kualitas yang baik dengan biaya lebih rendah dibanding pesaing (Treacy and Wiersema, 1995). Keberhasilan perusahaan menekankan biaya untuk memproduksi produk/ layanan, akan berpengaruh terhadap harga yang ditawarkan kepada konsumen. Kombinasi kualitas yang baik dengan harga yang relatif murah, membuat produk/ layanan ini mempunyai nilai yang tinggi. Semakin tinggi nilai suatu produk/layanan maka kemungkinan produk/layanan dibeli adalah besar (Bowman and Faulkner, 1994; Buzzel and Gale, 1987; Monroe, 1990).

Berdasarkan kutipan diatas maka ada dua dimensi yang dapat digunakan untuk mengevaluasi seberapa jauh perusahaan berhasil menerapkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan :

- a. Seberapa tinggi persepsi masyarakat terhadap kualita produk/layanan yang ditawarkan perusahaan.
- b. Seberapa rendah biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk memproduksi produk/layanan.

2.1.4. Penelitian Terdahulu

Penelitian Setiawati (1998) terhadap PT. Satelindo GSM Seluler cabang Jawa Tengah dan DIY memfokuskan pada aspek-aspek yang berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan. Secara berurutan, variabel yang berhubungan erat terhadap kepuasan pelanggan adalah kehandalan produk, jaminan pelayanan, wujud (penampilan) perusahaan, dan daya tanggap perusahaan terhadap keluhan pelanggan. Implikasi penelitian terhadap penguatan kemampuan bersaing perusahaan melalui : strategi patok-duga terhadap *market-leader*, perbaikan *coverage area* serta pengembangan produk.

Untuk meneliti persepsi konsumen, manajemen perlu memahami karakteristik konsumennya. Marlien (1997) melakukan penelitian tentang karakteristik konsumen yang bertujuan untuk mengetahui gambaran karakteristik konsumen pengguna telepon genggam di Semarang, studi kasus kartu telepon seluler Halo PT. Telkomsel cabang Semarang. Analisis segmentasi difokuskan pada variabel-variabel demografis, yaitu : pendidikan, pekerjaan, usia dan

pendapatan. Permasalahan penelitian adalah : identifikasi pasar pengguna kartu seluler Halo berdasar variabel demografis, analisis besaran segmen pengguna terbanyak, pengembangan konsumen pengguna kartu Halo serta perencanaan strategi pemasaran sebagai implikasi penelitian. Teknik analisis yang digunakan adalah uji regresi dan chi-square terhadap data empiris (kuesioner) dari 200 sampel. Variabel pekerjaan (D1=wiraswasta dan D2=lainnya), pendidikan (X1), pendapatan (X3) dan usia (X4). Berdasar analisis chi-square, hubungan yang signifikan adalah : pekerjaan dan pendidikan, usia dan pendapatan serta usia dan pekerjaan. Sedangkan hasil analisis regresi disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap permintaan kartu Halo adalah pekerjaan swasta (D1), pendapatan dan usia. Implikasi penelitian bagi PT. Telkomsel dalam perencanaan strategi pemasaran adalah (1) adanya peluang potensi pasar segmen non-bisnis terutama bagi usia remaja serta segmen profesi dan (2) perlunya peningkatan kualitas keberhasilan sambungan. Peneliti menyatakan keterbatasan penelitian segmentasi demografis hanya mampu menjawab permasalahan tentang "apa" dan "siapa" konsumen itu. Sehingga untuk mengoptimalkan perencanaan strategi diperlukan penelitian lebih lanjut terhadap pasar dan segmentasi konsumen berdasar faktor psikografis untuk menjawab "bagaimana" memuaskan pelanggan.

Soeparno (1998) dalam "Strategi Bersaing PT. Indo Perkasa Usahatama Dalam Meningkatkan Penjualan Rumah Tipe Sederhana" mencoba mengkonstruksi perencanaan strategi bersaing berbasiskan metode SWOT dengan menggunakan alat analisis matriks SAP/ETOP pada perusahaan pengembang.

Permasalahan penelitian adalah ketidakstabilan penjualan rumah dan penerapan strategi yang belum mampu merealisasikan rencana penjualan. Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi yang dilakukan oleh perusahaan. Upaya yang dilakukan adalah mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi faktor-faktor intern perusahaan maupun faktor-faktor yang mempunyai pengaruh dominan terhadap keberhasilan pengembang.

Variabel penelitian secara umum dibagi tiga, yaitu : variabel lingkungan internal, variabel lingkungan eksternal (peluang) dan variabel lingkungan eksternal (ancaman). Analisis SWOT merupakan kombinasi teknik diagram/matriks **SAP** (*Strategic Profile Advantage*) dan **ETOP** (*Environmental Threat and Opportunity*). Matriks ETOP merupakan perhitungan antara elemen peluang dan ancaman yang dipakai untuk menentukan daur hidup industri. Diagram SAP merupakan perhitungan kekuatan dan kelemahan perusahaan internal yang dicerminkan oleh Faktor Kunci Sukses.

Berdasarkan pertimbangan posisi *Teenable* (SAP) dan posisi Usaha Spekulatif (ETOP), strategi umum yang dihasilkan dalam analisis matriks posisi SWOT adalah **DIVESTASI** atau Strategi *Turn-Around* (Putar Haluan). Peneliti merekomendasikan strategi differensiasi yang meliputi inovasi (penampilan, produk dan promosi), keterkaitan dengan pemasok dan peningkatan kualitas produk.

Beda penelitian kami dengan Setiawati adalah Setiawati menyelidiki masalah faktor-faktor kepuasan pelanggan pasca bayar, sedang kami selain faktor-faktor kepuasan pelanggan pra bayar juga masalah strategi bersaing. Sedangkan

Marlien melakukan penelitian tentang karakteristik konsumen yang bertujuan untuk mengetahui gambaran karakteristik konsumen pengguna telepon genggam Telkomsel. Penelitian terdahulu yang lain ialah Soeparno, meneliti perencanaan strategi bersaing berdasarkan metode SWOT dengan menggunakan alat analisis SAP/ETOP. Jadi yang kami ambil bukan subyek penelitiannya tetapi metodologinya.

2.2. Kerangka Pemikiran Teoritis

Terdapat beberapa faktor strategik yang perlu diperhatikan oleh setiap operator telepon seluler (terutama dengan teknologi GSM) dalam menjalankan operasi perusahaan. Faktor strategik adalah sebagai berikut :

a. Kepuasan konsumen

Konsumen pengguna kartu telepon seluler semakin cerdas (*smart customer*) dalam memilih jasa telekomunikasi. Pertimbangan tarif pulsa, kehandalan produk (kejernihan suara), jangkauan, layanan purna jual serta fasilitas pelayanan harus diimbangi dengan *customer intimacy* (Kartajaya, 1999) dari perusahaan untuk mengakui dan mengikuti kemauan pelanggan.

b. Tingkat persaingan

Meningkatnya jumlah operator seluler dibarengi dengan strategi *benchmarking* telah membuat inovasi produk dan layanan suatu operator menjadi cepat usang. Indiferensi ini menurunkan biaya perpindahan konsumen (*switching cost*) ke operator lain.

UNIVERSITAS SOEPA

c. Kondisi perekonomian

Krisis perekonomian yang masih berkelanjutan (Januari 2000) ini mengharuskan perusahaan untuk bertindak secara cermat dan cerdas dalam memilih strategi terutama dikaitkan dengan investasi dan daya permintaan pasar.

d. Teknologi

Laju inovasi teknologi di bidang komunikasi sangat cepat. *Nordic Mobile Telephone* (NMT) merupakan perkembangan terakhir yang menawarkan biaya pulsa lebih rendah serta harga *handset* yang lebih murah.

e. Memperhatikan lima kekuatan bersaing M. Porter

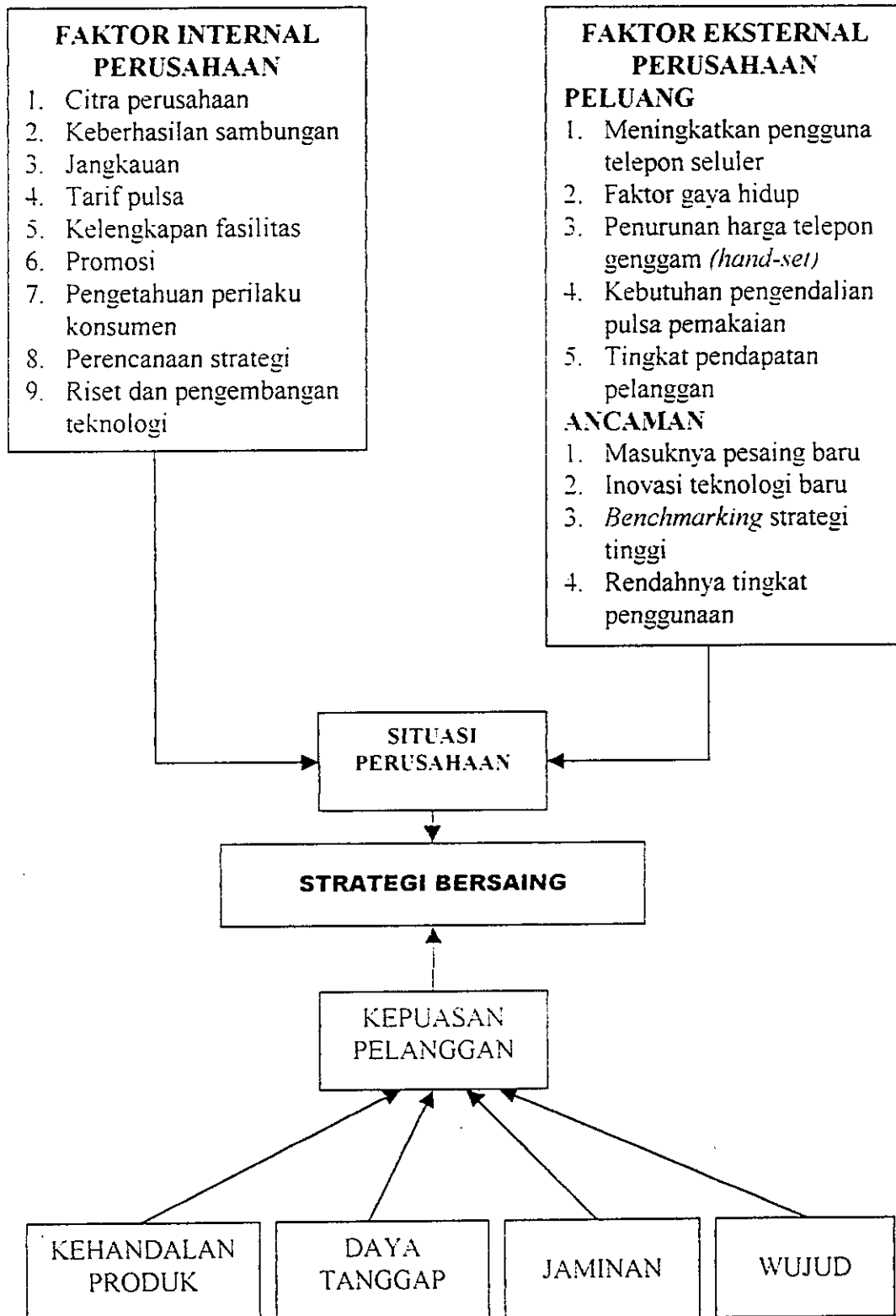
1. Hambatan masuk : disini hambatan masuknya sangat besar karena harus mempunyai ijin dari pemerintah, modal yang sangat besar dan jaringan kantor cabang.
2. Kekuatan pemasok : disini PLN untuk suplai listrik, sistem komputerisasi dan *Handset* telepon seluler.
3. Kekuatan pembeli : disini sudah tidak diragukan lagi yang dulunya untuk masyarakat atas sekarang sudah sampai ke menengah.
4. Produk substitusi : disini telepon tetap (*Fixed line*) dari Telkom. harus benar-benar diwaspadai dengan **inovasi teknologi barunya**.
5. Persaingan diantara para anggota industri : disini yang dianggap sejajar adalah operator-operator seluler yang memproduksi pra bayar yaitu Telkomsel dan Pro-XL.

027-443144-UNDP

Jadi dari lima kekuatan M. Porter yang harus benar-benar diperhatikan ialah **inovasi teknologi baru** dari produk substitusi. (Telkom)

Faktor-faktor diatas merupakan variabel strategik yang harus dianalisis secara mendalam oleh perusahaan karena sangat menentukan posisi dan keunggulan bersaing. Dengan melihat gambar 2.3, kami berdiskusi dengan direksi PT Satelindo dan beberapa dealer untuk menentukan faktor-faktor apa yang ada dalam Kekuatan/Kelemahan dan Peluang/Ancaman. Kemudian kami simpulkan seperti dalam kerangka pemikiran teoritis seperti berikut. (lihat Gambar 2-4)

GAMBAR 2-4 KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS



2.3. Hipotesis

Berdasarkan pada kerangka pemikiran teoritis, maka dapat diajukan asumsi atau anggapan bahwa kepuasan pelanggan jasa layanan telekomunikasi Satelindo GSM seluler berhubungan dengan variabel-variabel kehandalan produk, daya tanggapan perusahaan terhadap keluhan pelanggan, jaminan pelayanan dan wujud (penampilan) perusahaan.

Hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Terdapat hubungan antara kehandalan produk dengan kepuasan pelanggan jasa layanan telekomunikasi Satelindo GSM Seluler Pra Bayar.
2. Terdapat hubungan antara daya tanggapan perusahaan terhadap keluhan pelanggan dengan kepuasan pelanggan jasa layanan telekomunikasi Satelindo GSM Seluler Pra Bayar.
3. Terdapat hubungan antara jaminan pelayanan dengan kepuasan pelanggan jasa layanan telekomunikasi Satelindo GSM Seluler Pra Bayar.
4. Terdapat hubungan antara wujud (penampilan) perusahaan dengan kepuasan pelanggan jasa layanan telekomunikasi Satelindo GSM Seluler Pra Bayar.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Metode Penelitian

Berdasarkan permasalahan masalah, penelitian ini bersifat campuran : eksplanatory dan deskriptif. Sifat eksplanatory penelitian untuk menguji hipotesis, sedangkan secara deskriptif penelitian ini dimaksudkan untuk mencermati fenomena dan fakta strategik (Singarimbun. 1987: 4).

3.1.1. Jenis Data

Dalam metode penelitian deskriptif diteliti gambaran tentang fakta-fakta, sifat dan hubungan antar gejala dengan penelitian penjelasan (*explanatory research*) melalui daftar pertanyaan (angket) dan wawancara.

3.1.2. Sumber Data

Data yang diperlukan untuk menjawab permasalahan penelitian diperoleh dari dua sumber data:

- 1) Data primer

Data yang dikumpulkan melalui wawancara langsung dengan manajemen perusahaan tempat penelitian, terdiri dari : para pimpinan, pegawai operasional serta pegawai dealer-dealer/outlet-outlet dari perusahaan tersebut dan pelanggan nyata

2) Data Sekunder

Data yang diperoleh baik dari perusahaan maupun dari luar perusahaan. Dari intern perusahaan, data yang dikumpulkan berupa target, realisasi penjualan dan sebagainya. Sedangkan dari luar perusahaan dikumpulkan data melalui instansi terkait, majalah-majalah dan jurnal berkaitan dengan jasa telekomunikasi.

3.1.3. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi obyek penelitian ini adalah jalur jaringan rantai nilai sebuah operator telepon seluler, terdiri dari : intern manajemen Satelindo GSM, jaringan distribusi, dealer serta konsumen / pelanggan di Jawa Tengah dan Yogyakarta.

Metode Pengambilan Sampel (Sampling) Analisis Situasi Strategis

Sesuai dengan tujuan penelitian, identifikasi faktor-faktor yang berpengaruh secara strategik (analisis situasi strategik perusahaan) meliputi :

1. Identifikasi Peluang dan Ancaman Eksternal

Asumsi strategi adalah pola pikir dan tindakan organisasi terhadap lingkungan bisnis (*industrial foresight*) seluruh populasi.

Populasi intern manajemen perusahaan yang diteliti, dikumpulkan dari 28 responden yang terdiri dari intern perusahaan para manajer (staf pemasaran dan staf operasional).

2. Identifikasi *key succes factors* (KSF)

Asumsi sebagai unit bisnis yang menghadapi konsumen, relatif

memahami keinginan konsumen dan mengetahui kemampuan relatif bisnis dibanding para pesaing.

Populasi seluruh dealer, dikumpulkan dari 11 responden yang terdiri dari dealer/outlet yang menjual kartu telepon seluler.

Metode Pengambilan Sampel (Sampling) Analisis Pelanggan

Untuk analisis persepsi kepuasan pelanggan data empiris dikumpulkan dari pelanggan karti telepon seluler pra bayar Mentari PT. Satelindo GSM Seluler Cabang Jawa Tengah dan DIY. Populasi sebanyak 51.214 pelanggan diambil 100 pelanggan sebagai sampel. (menggunakan metode Cohen).

Sampel diambil di empat kota wilayah yaitu Semarang, Yogyakarta, Solo dan Purwokerto. Banyaknya sampel dari masing-masing kota diambil dari proporsi banyaknya pelanggan dari masing-masing kota tersebut diatas (lihat tabel 3.1).

Pengambilan sampel secara acak yaitu dengan cara dibuat daftar pelanggan (penomoran secara urut) kemudian diambil yang bernomor ganjil mulai dari yang pertama.

Penentuan jumlah sampel yang akan dijadikan responden dilakukan dengan menggunakan formulasi metode Cohen.

$$N = \frac{L}{e^2} + u + 1$$

3.1

N = jumlah ukuran sampel

f^2 = *effect size*, tingkat penerimaan hipotesis H_0

u = banyaknya variabel yang diteliti

L = diperoleh dari tabel L dengan taraf signifikansi, dan power tertentu.

Menurut Cohen effect size, small = 0,1, medium = 0,25 dan large = 0,40.

Dengan mengambil power sebesar 90 % dan effect size = 0,25 dan taraf signifikansi 0,05 jumlah variabel dalam model hipotesis adalah 5, maka dapat ditentukan jumlah sampel sebesar : (masuk ke persamaan 3.1)

$$N = \frac{21,20}{0,25} + 5 \div 1 = 84,8 + 5 = 89,8$$

----- 3.1

N = jumlah sampel dibutuhkan adalah = 100 responden

Jumlah sampel sebanyak 100 responden adalah pembulatan dari 89,8 guna pemudahan pengambilan sampel.

TABEL. 3.1. TABEL PENENTUAN SAMPEL PADA MASING-MASING WILAYAH KOTA BERDASARKAN PROPORSI JUMLAH PELANGGAN

No	Wilayah	Persen	Jumlah Sampel
1	Semarang	58 %	58 orang
2	Yogya	22 %	22 orang
3	Solo	15 %	15 orang
4	Purwokerto	5 %	5 orang

Sumber : PT Satelindo Jawa Tengah

3.1.4. Metode Pengumpulan Data

Data primer yang dikumpulkan melalui kuestioner kepada responden, kemudian dilakukan wawancara terhadap responden yang dipandu dengan panduan wawancara. Untuk memperkaya hasil wawancara dilakukan observasi terhadap kegiatan dan data yang ada di kantor Satelindo GSM Seluler Cabang Semarang.

3.2. Teknik Analisis

Dalam menganalisis data penelitian ini dipergunakan analisis tabulasi silang untuk mengetahui adanya pola hubungan antara variabel-variabel kehandalan produk, jaminan pelayanan, daya tanggapan perusahaan terhadap keluhan pelanggan dan wujud (penampilan) perusahaan terhadap kepuasan pelanggan Satelindo GSM Seluler.

3.2.1. Analisis SWOT

Analisis SWOT (*Strenght Weaknesses Opportunity Threat*) merefleksikan kondisi internal perusahaan dengan kondisi lingkungan eksternal. Pertama, keunggulan bersaing adalah bersifat relatif terhadap para pesaing. Kedua, pihak yang paling menentukan tingkat keunggulan bersaing tersebut adalah konsumen. Menurut Rangkuti tahun 1999 (hal 18. – 19) untuk memformulasikan strategi diperlukan analisis situasi terhadap faktor-faktor strategis perusahaan yang tujuannya mengoptimalkan kekuatan perusahaan (meminimalkan kelemahan) untuk mengelola peluang pasar dan mengurangi dampak ancaman internal.

Faktor kunci sukses (kekuatan dan kelemahan), peluang dan ancaman dari operator GSM seluler adalah sebagai berikut :

a. Faktor Kunci Sukses (*Kekuatan dan Kelemahan*) :

1. Citra perusahaan

Yaitu merupakan gambaran perusahaan dibenak konsumen.

2. Keberhasilan sambungan

Yaitu tingkat keberhasilan sambungan baik ke Satelindo atau telepon yang dituju.

3. Jangkauan

Yaitu tingkat kemampuan penggunaan jasa seluler pada jarak tertentu.

4. Tarif Pulsa

Yaitu biaya yang harus dikeluarkan konsumen dalam berkomunikasi menggunakan telepon seluler, dihitung dengan satuan rupiah per detik atau menit.

5. Kelengkapan Fasilitas

Yaitu fasilitas-fasilitas yang memberi kemudahan dalam kelancaran komunikasi. Misalnya, Voice Mail, SMS dan lain-lain.

6. Promosi

Yaitu variabel ini bertugas mengkomunikasikan kepada konsumen tentang produk yang benar. Promosi meliputi penjualan perseorangan, penjualan masal dan promosi penjualan.

7. Pengetahuan tentang perilaku konsumen

Yaitu suatu pemahaman mengenai konsumen yang berpusat pada karakteristik (kultural, sosial, pribadi dan psikologis) serta tanggapan dalam proses pembelian konsumen terhadap ciri produk atau jasa.

8. Perencanaan strategik

Yaitu perumusan tentang rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran perusahaan yang berkait dengan pelayanan pada konsumen.

9. Riset dan pengembangan teknologi

Yaitu inovasi-inovasi yang secara nyata memberikan tambahan kemudahan dalam jasa pelayanan seluler maupun pelayanan purna jualnya.

b. Kondisi Lingkungan Eksternal

b.1. Peluang

1. Meningkatnya pengguna telepon seluler

2. Faktor gaya hidup

Yaitu faktor pribadi konsumen akibat interaksi dengan lingkungan. Gaya hidup konsumen yang merupakan keseluruhan pola bertindak dan berinteraksi di dunia ini juga merupakan pengaruh yang penting terhadap pilihan pembeli.

3. Penurunan harga telepon genggam (*Hand Set*)

4. Kebutuhan pengendalian pulsa pemakaian

5. Tingkat pendapatan pelanggan

b.2. Ancaman

1. Masuknya pesaing baru
2. Inovasi teknologi baru

Yaitu teknologi baru telepon seluler misalnya AMPS, NTC, WAP ataupun yang lainnya dan teknologi baru telepon tetap (*Fixed line*) dari Telkom.

3. Benchmarking strategi

Yaitu rendahnya hambatan untuk melakukan strategi yang sama (tarif, fasilitas dan lain-lain)

4. Rendahnya tingkat penggunaan

- **Matriks ETOP - SAP**

Identifikasi SWOT dilakukan dengan menggunakan matriks Environmental Threat and Opportunity (ETOP) dan diagram Strategic Advantage Profile (SAP).

Matriks ETOP merupakan perhitungan antara elemen peluang dan ancaman yang digunakan untuk menentukan daur hidup industri. Sumbu horizontal matriks ETOP menggambarkan ancaman. Sedangkan sumbu vertikal mencerminkan tingkat kesuksesan peluang. (lihat gambar 3.1)

GAMBAR 3.1 MATRIK ETOP

PELUANG SUKSES	5	USAHA IDEAL	USAHA SPEKULATIF
	2,5	USAHA DEWASA	USAHA GAWAT
		0 RENDAH	2,5 TINGGI 5

Sumber : Soewarsono, "Manajemen Strategik : Konsep dan Kasus", UPP AMP YKPN, Yogyakarta, 1994.

Sedangkan SAP merupakan perhitungan kekuatan maupun kelemahan elemen internal perusahaan yang diindikasikan melalui faktor kunci sukses (KSF) dalam persaingan, meliputi : posisi dominan, kuat, bertahan dan lemah.

TABEL 3.2 MATRIKS SAP

Faktor Kunci Sukses	Bobot	Nilai	B X N
TOTAL			

Sumber : Soewarsono, "Manajemen Strategik : Konsep dan Kasus", UPP AMP YKPN, Yogyakarta, 1994.

Dengan menggunakan tabel SAP, manajemen dapat mengetahui posisi perusahaan dalam persaingan. Posisi persaingan strategik dibedakan sebagai berikut :

1. Posisi persaingan unggul.
2. Posisi persaingan kuat.
3. Posisi persaingan mendukung (aman)
4. Posisi persaingan bertahan.
5. Posisi persaingan lemah.
6. Posisi hilang harapan.

Tujuan manajemen menganalisis faktor internal dan eksternal perusahaan adalah memilih alternatif strategi yang sesuai untuk memenangkan persaingan. Pendekatan strategik dengan menggabungkan analisis matriks SAP - SWOT memberikan dua pilihan strategi utama, yaitu : investasi dan divestasi.

TABEL 3.3. MATRIKS POSISI SWOT PERUSAHAAN

SAP \ ETOP	Ideal Business	Mature Business	Speculative Business	Trouble Business
Dominant Position				
Strong Position				
Favourable Position				
Tenable Position				
Ideal Position				
Avoid Position				
TOTAL				

Sumber : Soewarsono, "Manajemen Strategik : Konsep dan Kasus", UPP AMP YKPN, Yogyakarta, 1994.

Dalam menentukan posisi persaingan, digunakan suatu interval (I) dengan menggunakan rumus :

$$I = \frac{(\text{Nilai Max} - \text{Nilai Min})}{\text{Jumlah Klasifikasi Posisi}}$$

Dimana,

I : nilai interval

Nilai maximal dari skala 1 s/d 4 : 4

Nilai minimal dari skala 1 s/d 4 : 1

Jumlah klasifikasi posisi persaingan : 6

Jadi, nilai interval (I) = $(4-1)/6 = 0,50$. Kemudian, ditentukan kelompok posisi persaingan sebagai berikut :

Posisi Persaingan	Nilai
Avoid	0,50 - 1,45
Weak	1,46 - 1,96
Tenable	1,97 - 2,47
Favourable	2,48 - 2,98
Strong	2,99 - 3,49
Dominant	3,50 - 4,00

Setelah melakukan pengkajian SWOT maka dilanjutkan dengan melakukan penilaian dari masing-masing variabel. Cara yang dipakai adalah melalui survey menggunakan teknik tabulasi sederhana. Pengukuran menggunakan skala sikap (*Direct Response Attitudinal Scale*) melalui penyebaran kuesioner kepada responden.

Skala pengukuran dalam jawaban kuestioner adalah **skala pengukuran ordinal**, skala ini dipergunakan untuk mengukur sikap responden terhadap jawaban. Dalam menentukan bobot (skor) dibagi dalam 4 (empat) jenjang.

Skor ini akan menjadi patokan dalam penghitungan skor pada suatu jawaban responden terhadap suatu pertanyaan atau untuk menggolongkan tingkatan hasil jawaban. Skor yang digunakan dalam pemberian bobot dan skala menggunakan skala likert yaitu skor 1 sampai 4. Dalam skala likert ini ada beberapa persyaratan, yaitu :

1. Menggunakan hanya item yang secara pasti baik dan pasti buruk.
2. Skor responsi responden dijumlahkan dan merupakan total skor.
3. Total skor ditafsirkan sebagai hasil responden dalam skala likert.

Dalam skor ini masing-masing pertanyaan mempunyai bobot yang berbeda. Sebagai contoh dalam penggunaan skor skala likert adalah sebagai berikut :

Tarif pulsa lokal	:	sangat mahal	1
		mahal	2
		murah	3
		sangat murah	4
Jangkauan	:	sangat jauh	1
		jauh	2
		dekat	3
		sangat dekat	4

Hasil penilaian tersebut mendeskripsikan posisi persaingan strategik perusahaan dalam industri tersebut. Posisi persaingan tersebut memberikan arahan perencanaan strategi yang tepat untuk bersaing.

3.2.2. Analisis Persepsi Kepuasan Pelanggan

Dalam menganalisis data penelitian ini dipergunakan analisis tabulasi silang untuk mengetahui adanya pola hubungan antara faktor-faktor perusahaan terhadap kepuasan pelanggan Satelindo GSM Seluler.

Faktor-faktor perusahaan itu ialah :

a. Faktor Keandalan Produk

Faktor keandalan produk akan diukur dari pendapat responden tentang keberhasilan sambungan, fasilitas (*feature*) yang diberikan, jangkauan (*coverage area*), tarif/harga dan fasilitas tambahan yang ada.

b. Faktor Daya Tanggapan

Faktor daya tanggapan perusahaan terhadap keluhan pelanggan akan diukur dari pendapat responden tentang prosedur penyampaian keluhan, jangka waktu memberikan tanggapan dan perhatian serta pelayanan yang diberikan.

c. Faktor Jaminan Pelayanan

Faktor jaminan pelayanan terhadap para pelanggan merupakan salah satu bentuk upaya untuk mempertahankan dan meningkatkan jumlah pelanggan. Faktor jaminan akan diukur dari pendapat responden tentang cara-cara *customer service* dan karyawan lainnya memberikan penjelasan dan pelayanan baik untuk cara mengisi ulang kartu Mentari maupun cara mendapatkannya. Dan juga pelayanan purna jual atas pra bayar Mentari.

d. Faktor Wujud (Penampilan)

Faktor penampilan yang meliputi banyak aspek baik dari penampilan gedung, karyawan maupun dari tata ruang kantor akan diukur dari pendapat responden. Penampilan gedung yang meliputi letak dan tata ruang akan sangat mempengaruhi image perusahaan.

Letak kantor yang mudah dijangkau dan tata ruang yang nyaman dan bersih menjadikan pelanggan betah dan tidak segan mendatangi kantor Satelindo GSM Seluler. Selain ruangan kantor, penampilan dan sikap karyawan sangat mempengaruhi image pelanggan. Penampilan pakaian yang baik dan sikap ramah dalam melayani pelanggan akan menjadikan pelanggan mau berkomunikasi dalam menyampaikan keluhan maupun informasi kepada perusahaan.

TABEL 3.4. CONTOH TABEL KOMPOSISI RESPONDEN MENURUT PERSEPSINYA KEHANDALAN PRODUK

Kepuasan Pelanggan	Keandalan Produk				Total
	SR	R	T	ST	
SR					
R					
T					
ST					
Total					

ST = Sangat Tinggi R = Rendah

T = Tinggi SR = Sangat Rendah

TABEL 3.5 CONTOH TABEL TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP FASILITAS SATELINDO GSM SELULER

Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
Tidak memuaskan		
Kurang memuaskan		
Memuaskan		
Sangat memuaskan		
Jumlah		

Chi-Kuadrat (*Chi-Square*)

Untuk mengukur keeratan hubungan antara variabel-variabel tersebut digunakan Chi-Square analysis.

Data dari hasil penelitian dapat digolongkan ke dalam beberapa faktor, karakteristik atau atribut, dimana tiap faktor atau atribut terdiri dari beberapa klasifikasi, kategori, golongan atau mungkin tingkatan.

Salah satu alat statistik untuk menganalisis faktor atau variabel tersebut yaitu analisis *Chi-Kuadrat* atau *Chi-Square*. Metode analisis *Chi-Square* bertujuan untuk menguji apakah ada tingkat perbedaan yang cukup berarti (signifikan) antara jumlah pengamatan suatu obyek tertentu pada setiap variabel terhadap nilai harapannya (*expected value*).

Dalam metode ini nilai harapannya akan diuji dengan rumus sebagai berikut :

$$X^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

Dimana :

O_i = nilai pengamatan yang diperoleh pada kategori yang ke i

E_i = nilai harapan (*expected value*) pada kategori yang ke i

$\sum_{i=1}^k$ = jumlah kategori yang diamati

Analisis Koefisien Kontingensi (C)

Metode ini juga digunakan untuk mengetahui apakah ada hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen yang telah diteliti. Metode ini menggunakan rumus sebagai berikut :

$$C = \sqrt{\frac{X^2}{N + X^2}}$$

Dengan perkataan lain, untuk menghitung C pertama-tama harus menghitung X^2 dengan rumus terdahulu atau dengan menggunakan rumus dibawah ini :

$$X^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^k \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Dimana :

O_{ij} = banyak kasus yang diobservasi yang dikategorikan dalam baris ke- i pada kolom ke- j .

E_{ij} = banyak kasus yang diharapkan dibawah H_0 untuk dikatagorikan dalam baris ke- i dan kolom ke- j .

$\sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^k$ = membuat kita menjumlahkan semua sel.

N = banyaknya sampel.

Kemudian untuk memperoleh C, harga yang diperoleh dari X^2 dimasukkan kedalam rumus C tersebut diatas.

BAB IV

GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

4.1. Gambaran Umum

4.1.1. Gambaran Umum Satelindo GSM Seluler

PT. Satelindo merupakan perusahaan yang bergerak di jasa telekomunikasi sejak berdirinya tahun 1993. Misi utama perusahaan adalah “membangun dan berhasil dengan baik menjalankan sistem komunikasi di Indonesia serta memberikan keuntungan bagi pelanggan”.

PT. Satelindo merupakan bisnis yang dibangun oleh beberapa perusahaan besar yang mempunyai kompetensi dan pengalaman di industri telekomunikasi lokal dan global. Perusahaan berstatus Penanam Modal Asing (PMA) dengan komposisi kepemilikan perusahaan adalah PT. Indosat (Indonesia) sebesar 7,5% PT. Telkom (Indonesia) sebesar 22,5% DeTemobil (Jerman) sebesar 25% dan Bimagraha (Indonesia) sebesar 45%.

Sinergistik kompetensi dan pengalaman menjadikan PT. Satelindo mampu menerjemahkan misi dengan baik melalui pengembangan tiga bisnis utama, yaitu: jasa telepon Selular dengan teknologi *Global System for Mobile* (GSM) – 0816, jasa sambungan International (IDD – 008) dan penyewaan Satelite (C1 dan C2PALAPA). Bisnis tersebut sebagai sarana bagi perusahaan untuk mencapai tujuan dalam menyediakan fasilitas untuk mengintegrasikan komunikasi.

Tujuan perusahaan adalah : menyediakan fasilitas untuk layanan telekomunikasi terpadu bagi nasional, regional dan internasional, menyediakan

layanan telekomunikasi yang berkualitas tinggi dan daya jangkau luas serta mengadopsi dan mengimplementasikan teknologi baru dalam layanan telekomunikasi.

4.1.2. Bisnis Satelindo GSM Seluler dan Produk Mentari Satelindo GSM Pra-Bayar

Sejak November 1994 hingga saat ini (tahun 2000), bisnis PT. Satelindo di industri jasa telepon seluler berkembang dengan pesat. Lini bisnis PT. Satelindo terdiri atas :

a) **SIM Card Reguler (Layanan Jasa Telepon Seluler Pasca Bayar)**

PT. Satelindo merupakan pioner di industri jasa telepon seluler. Pada awalnya, jasa layanan telepon seluler menggunakan mekanisme pembayaran secara langganan. SIM Card Reguler adalah kartu identitas pelanggan yang diberikan kepada setiap pelanggan dan dimiliki oleh Satelindo, berupa mikro chip yang berisikan informasi data pelanggan dimana dengan menggunakan kartu ini pelanggan dapat mengakses jasa telepon bergerak Satelindo. Pelanggan reguler mesti membayar SIM Card yang terdiri atas biaya sambung (termasuk PPN) dan biaya frekwensi (*initial subscription fee*) sebesar Rp 75.000,-. Kemudian, pelanggan akan menerima tagihan bulanan yang harus dibayar. Tagihan pertama dikirimkan satu minggu setelah SIM Card diaktifkan dan bersama dengan tagihan tersebut, pelanggan akan diberitahukan tentang tanggal penagihan bulanan secara tetap dan tanggal jatuh tempo. Cara pembayaran tagihan bulanan dapat dipilih pelanggan :

tunai di bank/tempat yang ditunjuk Satelindo, transfer ke nomor rekening bank Satelindo, struktur kredit dan pendebitan langsung (*direct debit*) rekening pelanggan pada bank yang ditentukan Satelindo.

b) SIM Card MENTARI (Layanan Jasa Telepon Seluler Pra-Bayar)

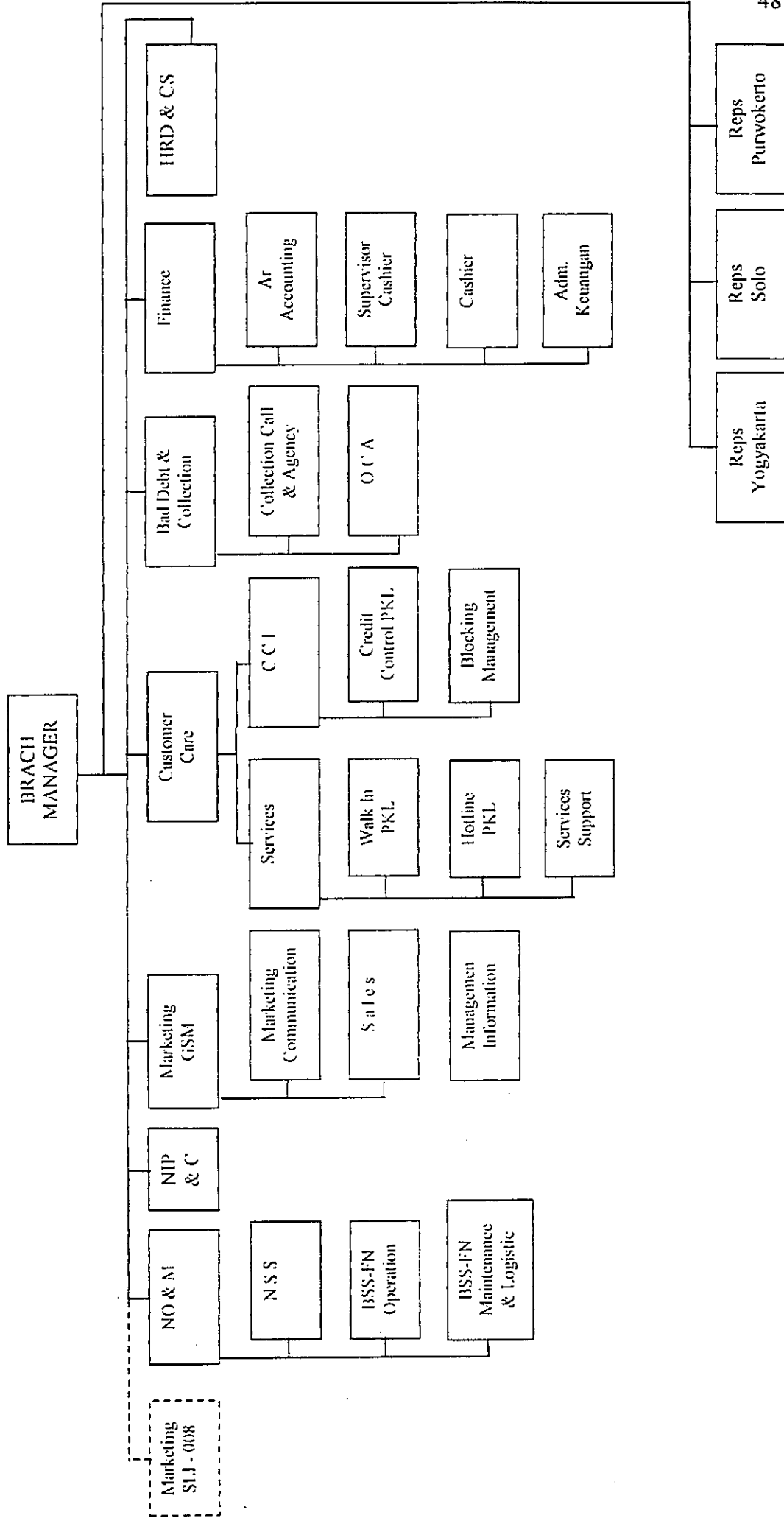
MENTARI adalah kartu GSM Satelindo pra-bayar dengan jumlah unit pulsa tertentu didalamnya dan masa pakai terbatas yang dapat digunakan untuk melakukan hubungan komunikasi secara langsung oleh pemakainya dan dapat dilakukan pengisian ulang apabila jumlah unit pulsa atau masa berlakunya sudah habis. Produk Mentari terdiri atas paket perdana, Voucher awal dan Voucher Isi Ulang. Pilihan Paket Perdana adalah senilai Rp 192.500 (voucher pulsa senilai Rp 100.000,-) dan Rp 357.500,- (voucher pulsa senilai Rp 250.000,-).

4.2. PT. Satelindo Cabang Jawa Tengah dan DIY

Kantor cabang Jawa Tengah dan DIY berlokasi di ASPAC Building lantai 9 Jl. Gajah Mada No. 135 Semarang. Manajemen cabang berkonsentrasi mengelola lini bisnis *cellular* GSM dan IDD 008, sedangkan jasa penyewaan satelit ditangani oleh pusat.

Dalam struktur organisasi PT. Satelindo cabang Jawa Tengah dan DIY, *branch manager* membawahi 28 staff permanen, 2 staff kontrak (pengawasan Kantor Pusat Jakarta) dan 21 pegawai kontrak (lokal). Lihat gambar 4.1.

GAMBAR 4.1. STRUKTUR ORGANISASI PT. SATELINDO
CABANG JATENG & DIY



Secara struktural, dibawah pimpinan cabang terdapat 8 (delapan) manajer lini fungsional dan 3 (tiga) manajer area.

Keterangan gambar 4.1 :

- SLI = Saluran Langsung Internasional
- NO & M = *Network Operation and Maintenance*
Mengurusi operasional dan pemeliharaan jaringan
- NSS = *Network Sub System*
Mengurusi jaringan di pusat pemancar
- BSS-FN = *Base Station System – Fix Network*
Mengurusi salah satu pemancar
- NP & C = *Network Infrastructure Planning and Construction*
Mengurusi pembangunan dan pengembangan jaringan
- CCI = *Credit Collection and Incuire*
Mengurusi pembuatan tagihan-tagihan pelanggan
- OCA = *Outside Collection Agency*
Jasa penagihan tagihan
- HRD = *Human Resources Development*
- CS = *Corporate Service*
Mengurusi masalah personalia/kepegawaian dan juru bicara perusahaan

Tujuan jangka panjang PT. Satelindo Cabang Jateng/DIY adalah menjadi operator seluler terbaik di Jateng dan DIY, memenuhi keinginan pemegang saham, meningkatkan kesejahteraan karyawan dan memberikan kepuasan kepada

pelanggan dalam menikmati layanan Satelindo GSM. Jangka pendek : pencapaian target penjualan, peningkatan kualitas jaringan dan peningkatan kualitas pelayanan Satelindo GSM.

Tanggung jawab kantor cabang adalah menjalankan kebijakan kantor pusat (pemasaran, pelayanan pelanggan, keuangan dan teknis pemeliharaan jaringan, memenuhi target penjualan dan memenuhi target pendapatan *biling* (pasca bayar Rp 200.000,-/bulan dan pra bayar Rp 100.000,-/bulan), memelihara kenyamanan pelanggan dalam berkomunikasi, membuat program-program lokal, membangun citra serta mempertahankan loyalitas pelanggan.

4.2.1. Dealer dan Outlet : Mitra PT. Satelindo Dalam Memuaskan Konsumen

Untuk mencakup wilayah pemasaran dalam upaya memenuhi kebutuhan pelanggan, perusahaan melakukan kemitraan dengan perusahaan lain dalam bentuk hubungan *dealership*.

Dealer, sub-dealer atau **agen** adalah perusahaan lain yang ditunjuk atau bekerjasama baik secara eksklusif atau tidak yang merupakan jaringan penjualan yang secara hukum berdiri sendiri dan/atau kepanjangan tangan PIHAK KEDUA dimana pelanggan bisa mendapatkan layanan jasa telekomunikasi GSM Satelindo. Di kota-kota Kabupaten area Jawa Tengah dan DIY terdapat 11 dealer resmi PT. Satelindo (lihat tabel 4.1). Dealer-dealer inilah yang mengorganisir outlet atau counter sebagai unit-unit kecil untuk secara langsung melayani kebutuhan pelanggan.

TABEL 4.1 DEALER RESMI SATELINDO JAWA TENGAH – DIY

No	Nama	Alamat	Telepon
1.	CV. Wahyu Sentosa	Ruko Citraland No. 18 Jl. Anggrek 18	024-412873
2.	PT Sukses Sejati Semesta	Plaza Simpang Lima Lt. Dasar	024-8451147
3.	Global Teleshop	Mal Ciputra Lantai Dasar	024-318870
4.	CV. Inti Teknik	Jl. Pandanaran No. 39A	024-448173
5.	UD. Nusa Teknik	Jl. RM. Said 121/167 Solo	0271-715777
6.	CV. Devisa Utama	Jl. Kemuning 11 Yogyakarta	0274-885947
7.	CV. Arindo Elcom	Jl. WR. Supratman 11 A Pekalongan	0285-22738
8.	Odeon	Jl. Jend. A. Yani 47 Tegal	0283-53820
9.	UD. Antares	Jl. Ikhlas No. 61 Magelang	0293-67555
10.	Mandala Seluler	Jl. KH. Syafii No. 7B Purwokerto	0281-38345
11.	CV. Khatulistiwa	Jl. Jend. A. Yani 81 Cilacap	0282-33622

Perusahaan mendefinisikan *Outlet* atau *counter* sebagai tempat dimana pelanggan bisa mendapat layanan jasa telekomunikasi bergerak seluler GSM, seperti : pengambilan brosur dan mendapatkan informasi, pembelian ponsel atau aksesoris; pembelian, aplikasi dan pengaktifasian produk Satelindo.

Hubungan antara perusahaan dengan dealer diikat dalam suatu perjanjian. Intinya dealer diberi target penjualan pada wilayah tertentu dimana dealer diharuskan untuk mengelola sejumlah outlet/counter. Apresiasi perusahaan terhadap dealer dalam hal penjualan MENTARI berbentuk potongan harga dengan jumlah minimum dan maksimum yang ditentukan oleh perusahaan. Dukungan pemasaran perusahaan adalah *marketing material* (buku, brosur, dan lain-lain.) serta *Unit Customer Service*.



Dalam upaya meningkatkan nilai (*value*) kartu Mentari pra bayar dalam benak konsumennya, perusahaan mengimplementasikan program-program pemasaran. Promosi melalui media cetak, radio dan TV. Bekerjasama dengan para dealer membuat program paket yang berhadiah hand-set beserta SIM Card Mentari, serta penambahan fasilitas perangkat lunak *Customer Care Client* (CCC) sebagai alat bantu aktivasi pelanggan baik pengaktifan maupun *reload voucher*.

BAB V

PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

Dalam bab ini dibahas hasil pengolahan data yang diperoleh di lapangan melalui kuesioner, wawancara dan observasi. Analisis dan pengujian dengan metode statistik untuk melihat hubungan masing-masing variabel.

5.1. Analisis Posisi Perusahaan

5.1.1. Analisis Internal Perusahaan

Penilaian suatu perusahaan yang meliputi faktor kekuatan dan faktor kelemahan yang didasarkan pada faktor-faktor yang dapat dibandingkan dengan pesaingnya. Faktor-faktor yang merupakan kekuatan dan kegunaan dari Kartu Telepon Seluler Pra Bayar PT Satelindo GSM Seluler Jawa Tengah dan DIY adalah :

1. Citra perusahaan
2. Keberhasilan sambungan
3. Jangkauan
4. Tarif pulsa
5. Kelengkapan fasilitas
6. Promosi
7. Pengetahuan perilaku konsumen
8. Perencanaan strategi
9. Riset dan pengembangan teknologi

Dalam memberikan penilaian dari suatu keunggulan perusahaan tersebut digunakan profil keunggulan strategi (SAP). Setelah dilakukan pembobotan terhadap faktor-faktor di atas maka hasilnya dapat dilihat pada tabel 5.1.

TABEL 5.1. NILAI TERTIMBANG VARIABEL INTERNAL

Indikator Variabel Internal	Bobot (B)	Nilai (N)	Nilai Tertimbang (B x N)
Citra Perusahaan	0,11	1,63	0,17
Keberhasilan sambungan	0,15	3,63	0,54
Jangkauan	0,15	3,27	0,49
Tarif Pulsa	0,23	3,82	0,88
Kelengkapan fasilitas	0,13	1,45	0,19
Promosi	0,09	3,18	0,29
Pengetahuan perilaku konsumen	0,06	0,54	0,03
Perencanaan strategi	0,02	1,09	0,02
Riset dan pengembangan teknologi	0,06	0,72	0,04
Total	1		2,65

Sumber : Data Primer yang Diolah

Dengan melihat dan memperhatikan hasil uraian tersebut di atas, maka dapat ditarik kesimpulan mengenai indikator variabel internal yang meliputi kekuatan dan kelemahan dari kartu Pra Bayar PT Satelindo GSM Selular. Adapun nilai di bawah 0,5 adalah kelemahan sedang diatas 0,5 adalah kekuatan.

a. Kekuatan (*Strength*)

1. Tarif Pulsa

Tarif pulsa merupakan pertimbangan utama bagi konsumen dengan kelas sosial menengah sampai kelas atas dalam memilih sektor produk. Apalagi dalam kondisi krisis ekonomi seperti sekarang ini, tarif pulsa merupakan tuntutan yang paling utama. Disini PT Satelindo selalu berusaha untuk lebih mengefisienkan kinerja supaya tetap mempertahankan harga/tarif pulsa yang lebih rendah ini dibandingkan dengan para pesaingnya. Lihat tabel 5.2.

TABEL 5.2. PERBANDINGAN BIAYA PERCAKAPAN PRA BAYAR OPERATOR SELULER

Keterangan	Satelindo	Telkomsel	Pro-XL
Lokal	Rp 248,51/20 dt	Rp 445/30 dt	Rp 500/30 dt
Telepon seluler sama	Rp 353,34/20 dt	Rp 750/30 dt	Rp 900/30 dt
Telepon seluler lain	Rp 469,18/20 dt	Rp 750/30 dt	Rp 900/30 dt

Sumber : PT Satelindo Jawa Tengah dan DIY

2. Keberhasilan Sambungan

Disini yang paling menarik adalah setiap penyelenggara operator telepon seluler Pra Bayar mesti ada masalah dengan keberhasilan sambungan. Karena Kartu Pra Bayar dalam keberhasilan sambungan harus melalui dua tahapan yaitu apakah pulsanya masih ada dan apakah masa aktif waktu masih ada. Lain dengan Pasca Bayar tanpa melewati tahapan tersebut. Dan ternyata keberhasilan sambungan PT Satelindo dapat diandalkan dan para pelanggan sangat perhatian sekali dalam hal ini.

Dari data keluhan pelanggan PT Satelindo hanya 5% yang mengeluh mengenai keberhasilan sambungan, selain itu frekuensi PT Satelindo disini lain juga lebih besar dibanding pesaingnya yaitu 10 MHz sedangkan lainnya masing-masing 7,5 MHz

b. Kelemahan (*Weakness*)

1. Jangkauan

Jangkauan ini merupakan kelemahan, karena dilihat dari sekarang ini jangkauannya sangat terbatas terutama di luar kota dan di daerah pelosok. Disini memang benturannya sama posisi pemancar. Jadi memang harus ditambah pemancar-pemancar baru untuk menutup jangkauan yang terbatas tersebut.

Apabila tidak cepat dibenahi, ditakutkan akan berpindahya pelanggan ke lain operator, mengingat nilai dari hasil penelitian 0,49.

2. Kelengkapan fasilitas

Disini sangat terbatas sekali fasilitasnya. Yang ada hanya menerima SMS (*Short Message Service*) yaitu menerima pesan berupa huruf atau kata, tetapi tidak bisa mengirim. *Voice Mail Box*, pengalihan panggilan, panggilan tunggu (*Call Waiting*) dan kemampuan memori yang rendah.

Ini semua harus benar-benar dibenahi oleh PT Satelindo untuk menutupi kelemahannya, mengingat nilai dari hasil penelitian 0,19.

3. Riset dan Pengembangan Teknologi

Yaitu inovasi-inovasi yang secara nyata memberikan tambahan kemudahan dalam jasa pelayanan seluler maupun pelayanan purna jualnya. Konsep perkembangan teknologi komunikasi tanpa kabel di masa datang tidak lagi bertumpu pada komunikasi suara, tetapi akan berubah meninggalkan kebiasaan lama seiring dengan kemajuan teknologi internet yang sangat cepat. Pemakai telepon seluler akan dibawa ke era baru yang lebih mengandalkan pada pertukaran data dengan kecepatan tinggi, yang jauh dari yang sudah dicapai sekarang. Akses internet akan bisa lebih mudah dilakukan dengan membuat internet bergerak, WAP (*Wireless Application Protocol*) yang akan menjadi kunci kehidupan generasi ke tiga. Ini jelas harus benar-benar diperhatikan oleh PT Satelindo, mengingat nilai dari hasil penelitian 0,04.

4. Citra Perusahaan

Gambaran perusahaan dibenak konsumen, disamping untuk menentukan arah pencapaian tujuan ekonomis yang telah ditetapkan, misi perusahaan yang dirumuskan diharapkan dapat dijadikan masukan bagi masyarakat dalam mengembangkan citra perusahaan (*publik image*). Untuk keperluan ini, perusahaan lebih sering proaktif, tidak dengan cara menunggu dan membiarkan proses pembentukan citra tersebut berjalan tanpa kendali. Oleh karena itu, manajemen berusaha merumuskan harapannya tentang citra publik terhadap Satelindo. Tetapi citra perusahaan ini harus benar-benar diperhatikan, karena nilai hasil penelitian 0,17.

5. Promosi

Promosi ini harus benar-benar diperhatikan karena sudah dua kali PT Satelindo ketinggalan/kalah cepat masuk di wilayah Jateng dan DIY. Yaitu pertama waktu kartu pasca bayar, Telkomsel masuk lebih dulu empat bulan. Kemudian yang kedua waktu kartu prabayar dari Telkomsel juga masuk lebih dulu. Disini jelas konsumen banyak yang memakai operator GSM Telkomsel. Maka dari itu promosi harus tetap gencar dilakukan lewat surat kabar, baliho, umbul-umbul, papan iklan di jalan, iklan di radio atau pada pameran-pameran. Dan yang paling penting bekerjasama dengan kegiatan-kegiatan mahasiswa atau anak muda baik itu berupa pertunjukan musik atau lomba-lomba yang positif. Yang tidak kalah pentingnya lagi bekerjasama dengan distributor telepon genggam, yaitu menjual satu paket beserta kartu pra bayar dengan harga khusus. Jelas ini akan membantu penjualan kartu pra bayar Mentari. Nilai dari hasil penelitian adalah 0,29.

6. Perencanaan Strategi

Yaitu perumusan tentang rencana-rencana yang dilakukan untuk mencapai sasaran perusahaan yang terkait dengan pelayanan pada konsumen. Perencanaan strategi ini harus benar-benar diperhatikan karena menurut nilai hasil penelitian menunjukkan 0,02.

7. Pengetahuan Perilaku Konsumen

Yaitu suatu pemahaman mengenai konsumen yang berpusat pada karakteristik serta tanggapan dalam proses pembelian konsumen terhadap ciri

produk atau jasa. Faktor ini juga sangat kurang sekali karena menurut nilai hasil penelitian menunjukkan 0,03.

Dari hasil penilaian variabel internal melalui profil keunggulan strategi (SAP) didapatkan hasil sebesar 2,65 yang berarti bahwa Kartu Pra Bayar dari PT Satelindo GSM Selular berada pada kondisi persaingan mendukung/aman (*Favourable*)

5.1.2. Analisis Eksternal Perusahaan

Dalam melakukan analisis eksternal, perusahaan mengidentifikasi faktor-faktor peluang yang nantinya berfungsi sebagai dasar pijakan untuk pengembangan perusahaan, juga halnya dalam identifikasi faktor-faktor ancaman dimana perusahaan nantinya harus mengantisipasinya sedini mungkin.

a. Peluang (*Oppurtunities*)

1. Meningkatkan pengguna telepon seluler
2. Faktor gaya hidup
3. Penurunan harga telepon genggam (*hand-set*)
4. Kebutuhan pengendalian pulsa pemakaian
5. Tingkat pendapatan pelanggan

Setelah dilakukan pembobotan dan penilaian dari variabel peluang, maka hasilnya adalah sebagai berikut :

TABEL 5.3 NILAI TERTIMBANG VARIABEL EKSTERNAL (PELUANG)

Indikator Variabel Peluang	Bobot (B)	Nilai (N)	Nilai Tertimbang (B x N)
Meningkatkan pengguna telepon selular	0,16	2,46	0,39
Faktor gaya hidup	0,26	3,42	0,88
Penurunan harga telepon genggam (<i>hand-set</i>)	0,18	3,42	0,59
Kebutuhan pengendalian pulsa pemakaian	0,22	3,67	0,80
Tingkat pendapatan pe-langgan	0,18	3,35	0,60
Total	1		3,26

Sumber : Data Primer Yang Diolah

Memperhatikan tabel tersebut di atas ternyata Kartu Pra Bayar Mentari PT Satelindo GSM Seluler memiliki peluang/kesempatan untuk mengembangkan perusahaannya dengan mensiasati :

1. Faktor gaya hidup

Yaitu faktor pribadi konsumen akibat interaksi dengan lingkungannya. Gaya hidup konsumen yang merupakan keseluruhan pola bertindak dan berinteraksi di dunia ini juga merupakan pengaruh yang penting terhadap pilihan pembeli. Awalnya seluler dianggap barang mewah, tetapi lama kelamaan orang menyadari manfaatnya. Seorang pelaku bisnis, misalnya, kini tidak lagi bekerja di belakang meja, tetapi aktif kemana-mana. Padahal bisnisnya harus tetap dipantau. Demikian pula untuk penggunaan keluarga, seorang ibu rumah tangga dapat selalu memantau keadaan rumah dan aktivitas anak-anaknya. Singkatnya, mobilitas tinggi tidak menjadi alasan terhalangnya komunikasi. Dari hasil penelitian faktor gaya hidup ini mendapat nilai yang cukup tinggi 0,88.

2. Kebutuhan pengendalian pulsa pemakaian

Ini sangat diperlukan untuk mengontrol konsumen dalam berkomunikasi. Karena kalau sudah berkomunikasi biasanya lupa akan waktu dan biaya, tahu-tahu tagihan membengkak. Dengan adanya pengendalian pulsa ini diharapkan bisa mengontrol pemakaian pulsa telpon. Dari hasil penelitian kebutuhan pengendalian pulsa pemakaian mendapat nilai 0,80.

3. Tingkat pendapatan pelanggan

Seiring dengan naiknya taraf hidup, juga berpengaruh dengan tingkat pendapatan pelanggan. Yang artinya harga telepon genggam dan biaya penggunaannya sudah bukan lagi barang mahal/mewah, sudah dapat terjangkau. Nilai 0,6.

Melihat hasil penilaian untuk variabel peluang, total nilai tertimbang sebesar 3,26 yang menunjukkan bahwa peluang dari kartu Pra Bayar Mentari PT Satelindo GSM Seluler cukup tinggi.

b. Ancaman (*Threats*)

Variabel yang merupakan ancaman bagi Kartu Pra Bayar Mentari PT Satelindo GSM Seluler :

1. Masuknya pesaing baru
2. Inovasi teknologi baru
3. *Benchmarking* strategi tinggi
4. Rendahnya tingkat penggunaan.

Setelah dilakukan pembobotan dan penilaian dari variabel ancaman, maka hasilnya adalah sebagai berikut :

TABEL 5.4 NILAI TERTIMBANG VARIABEL EKSTERNAL (ANCAMAN)

Indikator Variabel Ancaman	Bobot (B)	Nilai (N)	Nilai Tertimbang (B x N)
Masuknya pesaing baru	0,31	2,2	0,68
Inovasi teknologi baru	0,24	2,4	0,57
<i>Benchmarking</i> strategi tinggi	0,22	3, 2	0,70
Rendahnya tingkat penggunaan	0,23	2,1	0,48
Total	1		2,43

Sumber : Data Primer yang diolah

Melihat hasil perhitungan secara kuantitatif tabel tersebut di atas, maka ancaman atau tantangan yang dihadapi oleh Kartu Pra Bayar Mentari PT Satelindo GSM Seluler adalah :

1. *Benchmarking* strategi tinggi.

Yaitu membuat strategi-strategi baru yang tidak mudah ditiru/diikuti oleh pesaing. Sementara ini strategi yang diterapkan sangat mudah ditiru oleh pesaing, jadi ini merupakan ancaman. Hasil penelitian menunjukkan nilai ancaman 0,70.

2. Masuknya pesaing baru.

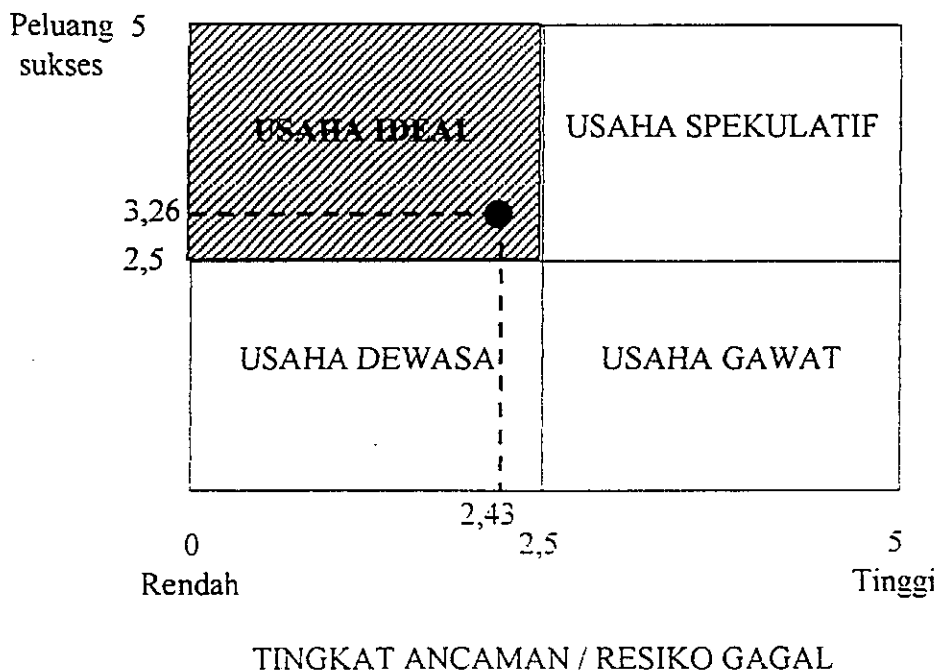
PT Satelindo tidak boleh lengah dengan masuknya pesaing baru, karena potensi pasar memang tinggi. Dan kemungkinan operator-operator seluler baru masuk ke bisnis ini sangat besar. Nilai dari hasil penelitian menunjukkan angka 0,68.

Melihat penilaian variabel ancaman menunjukkan bahwa nilai terimbang sebesar 2,43 yang berarti bahwa ancaman dari pesaing cukup tinggi sehingga perlu disiasati dan dicermati oleh perusahaan.

Setelah dilakukan penilaian berdasarkan pembobotan baik pada variabel peluang maupun pada variabel ancaman, maka dibuat matrik ETOP.

Hasilnya dapat dilihat pada gambar berikut :

GAMBAR 5.1 MATRIK ETOP KARTU PRA BAYAR PT SATELINDO GSM SELULAR SEMARANG



5.1.3. Matriks SWOT

Hasil posisi perusahaan diperoleh dari variabel internal yang telah diidentifikasi dengan SAP dan variabel eksternal dengan menggunakan ETOP, maka dapat dibuat matriks posisi SWOT yaitu penggabungan dari kedua matriks tersebut.

Dimana posisi SAP berada pada posisi *Favourable* (pesaing mendukung/ aman) serta posisi ETOP pada **Usaha Ideal** maka posisi SWOT dapat dilihat sebagai berikut :

GAMBAR 5.2 MATRIKS POSISI SWOT KARTU PRA BAYAR PT SATELINDO GSM SELULAR

SAP \ ETOP	Ideal Business	Mature Business	Speculative Business	Trouble Business
Dominan Position	INVESTASI			
Strong Position				
Favourable Position				
Tenable Position				
Ideal Position				
Avoid Position				

Sumber : Data Primer yang Diolah

Dari gambar diatas didapat **sel pertumbuhan/investasi**. Yang artinya unit usaha strategi yang terletak pada sel ini dapat ditafsirkan sebagai unit usaha yang memiliki peluang bisnis yang besar karena beroperasi pada pasar yang sedang tumbuh. Di saat yang sama unit usaha tersebut juga telah mampu menguasai pangsa pasar yang cukup tinggi. Akibatnya, unit usaha ini mampu menghasilkan kas masuk yang besar, akan tetapi saat yang sama unit usaha ini juga masih memerlukan kas keluar yang besar. Oleh karena itu sel ini kadangkala menghasilkan surplus aliran kas atau defisit aliran kas. Akan tetapi keduanya hampir tidak pernah berjumlah besar.

Besarnya kas keluar digunakan untuk secara terus menerus memperbesar investasi agar pangsa pasar yang dikuasai tetap relatif lebih besar dibanding yang dimiliki oleh pesaing. Investasi tersebut juga digunakan sebagai salah satu strategi penghalang masuknya pesaing kedalam pasar. Jika investasi tidak cukup memadai, ada kemungkinan pasar yang sedang tumbuh tersebut justru akan dimanfaatkan dan dikuasai oleh pesaing. Jadi unit usaha yang berada pada sel ini dapat dikatakan sebagai unit usaha yang menjanjikan dan dapat menjadi salah satu sumber aliran kas masuk yang besar dikemudian hari. (Suwarsono, Manajemen Strategi, 1994, hal 113).

5.2 ANALISIS PERSEPSI KONSUMEN

5.2.1 Karakteristik Responden

Kuesioner persepsi konsumen dikirimkan kepada 100 responden di Jawa Tengah dan DIY. Karakteristik responden adalah sebagai berikut (lihat tabel 5.4)

TABEL 5.5. KARAKTERISTIK RESPONDEN DALAM PENELITIAN PERSEPSI KONSUMEN

No	Karakteristik	Keterangan	Jumlah	Prosentase (%)
1.	Jenis Kelamin	(1) Pria	43	43
		(2) Wanita	57	57
		Total	100	100
2.	Pekerjaan	(1) Pegawai Negeri	9	9
		(2) Pegawai Swasta	51	51
		(3) Usahawan	15	15
		(4) Mahasiswa /Pelajar	25	25
		Total	100	100
3.	Pendapatan	(1) < Rp. 500.000	32	32
		(2) Rp.500.000–Rp. 1.000.000	53	53
		(3) > Rp. 1.000.000	15	15
		Total	100	100
4.	Tingkat Pendidikan	(1) SMA	29	29
		(2) Diploma	21	21
		(3) S1	43	43
		(4) S2	7	7
		Total	100	100

Sumber : Data yang diolah

5.2.2. Hubungan Faktor Keandalan Produk Terhadap Kepuasan Pelanggan

Dari hasil pengolahan diperoleh tabulasi silang antara keandalan produk dengan kepuasan sebagai berikut. Lihat tabel 5.5. :

TABEL 5.6. PERSEPSI TINGKAT KEPUASAN RESPONDEN TERHADAP KEHANDALAN PRODUK

Kepuasan Pelanggan	Kehandalan Produk				Total
	SR	R	T	ST	
SR	8	12	2	3	25
R	7	9	14	3	33
T	2	12	6	6	26
ST	1	4	9	2	16
Total	18	37	31	14	100

Sumber : Data Primer yang Diolah dengan Program SPSS, 2000

Catatan : ST: Sangat Tinggi; T : Tinggi; R: Rendah; SR: Sangat Rendah

Berdasarkan tabulasi silang, dengan bantuan SPSS 6,0 diperoleh perhitungan statistik *chi-square* sebagai berikut : X^2 sebesar 20, 214. Dengan tingkat keyakinan 95 % dan tingkat kebebasan (*degree of freedom*) sebesar 9, nilai X^2 tabel adalah 16,919. Oleh karena X^2 hitung (20,21) > X^2 tabel (16,919) maka hipotesis nol ditolak, artinya terdapat hubungan antara kehandalan produk dengan kepuasan pelanggan secara signifikan.

Jawaban responden yang menunjukkan kekuranghandalan produk kartu pra bayar Mentari terlihat pada jawaban responden tentang tanggapan mengenai Jangkauan (*Coverage Area*) pada tabel 5.7. berikut ini.

TABEL 5.7. TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP JANGKAUAN PRA BAYAR MENTARI

Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
Tidak Memuaskan	25	25
Kurang Memuaskan	26	26
Memuaskan	42	42
Sangat Memuaskan	7	7
Jumlah	100	100

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel diatas sebanyak 25% dan 26% responden menyatakan tidak puas dan kurang puas karena sangat terbatas jangkauannya dan kadang-kadang terdapat gangguan terutama diluar kota dan didaerah pelosok.

Sedangkan untuk faktor keberhasilan sambungan, fasilitas, tarif pulsa dan fasilitas tambahan menunjukkan hasil yang memuaskan, sehingga kami tidak menyajikan dalam tabel ini.

5.2.3. Hubungan Faktor Daya Tanggap Terhadap Kepuasan Pelanggan

Dari hasil pengolahan, diperoleh tabulasi silang antara faktor daya tanggap dengan kepuasan sebagai berikut. Lihat Tabel 5.8 :

TABEL 5.8. PERSEPSI TINGKAT KEPUASAN RESPONDEN TERHADAP DAYA TANGGAP

Kepuasan Pelanggan	Daya Tanggap				Total
	SR	R	T	ST	
SR	6	9	6	4	25
R	3	11	16	3	33
T	4	6	12	4	26
ST	1	3	3	9	16
Total	14	29	37	20	100

Sumber : Dat Primer yang diolah dengan program SPSS, 2000

Catatan : ST : Sangat Tinggi, T : Tinggi, R : Rendah dan SR : Sangat Rendah.

Berdasarkan tabulasi silang, dengan bantuan SPSS 6,0, diperoleh perhitungan statistik *chi-square* sebagai berikut : X^2 sebesar 21,906. Dengan tingkat keyakinan 95 % dan tingkat kebebasan (*degree of freedom*) sebesar 9, nilai X^2 tabel adalah 16,919. Oleh karena X^2 hitung (21,906) > X^2 tabel (16,919) maka hipotesis nol ditolak, artinya terdapat hubungan antara daya tanggap dengan kepuasan pelanggan secara signifikan.

Arah hubungan antara tingkat kepuasan dengan persepsi daya tanggap dapat dijelaskan sebagai berikut. Persepsi konsumen terhadap daya tanggap relatif rendah merefleksikan tingkat kepuasan yang kurang memadai dari konsumen. Persepsi terhadap daya tanggap dapat dicermati pada tanggapan responden mengenai layanan keluhan pelanggan. Lihat tabel 5.9.

TABEL 5.9. TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP LAYANAN KELUHAN PELANGGAN PRA BAYAR MENTARI

Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
Tidak Memuaskan	15	15
Kurang Memuaskan	61	61
Memuaskan	15	15
Sangat Memuaskan	9	9
Jumlah	100	100

Sumber : Data primer yang diolah

5.2.4. Hubungan Faktor Jaminan Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan

Dari hasil pengolahan, diperoleh tabulasi silang antar faktor jaminan pelayanan dengan kepuasan sebagai berikut. Lihat tabel 5.10.

TABEL 5.10. PERSEPSI TINGKAT KEPUASAN RESPONDEN TERHADAP JAMINAN PELAYANAN

Kepuasan Pelanggan	Jaminan Pelayanan				Total
	SR	R	T	ST	
SR	5	17	3	0	25
R	12	14	6	1	33
T	11	7	4	4	26
ST	3	6	3	4	16
Total	31	44	16	9	100

Sumber : Data Primer yang diolah dengan Program SPSS, 2000

Catatan : ST : Sangat Tinggi; T : Tinggi, R : Rendah dan SR : Sangat Rendah

Berdasarkan tabulasi silang, dengan bantuan SPSS 6.0, diperoleh perhitungan statistik *chi-square* sebagai berikut : X^2 sebesar 18,012. Dengan tingkat keyakinan 95 % dan tingkat kebebasan (*degree of freedom*) sebesar 9, nilai X^2 tabel adalah 16,919. Oleh karena X^2 hitung (18,012) > X^2 tabel (16,919) maka hipotesis nol ditolak, artinya terdapat hubungan antara jaminan pelayanan dengan kepuasan pelanggan secara signifikan.

Arah hubungan antara tingkat kepuasan dengan jaminan pelayanan dapat dijelaskan sebagai berikut. Persepsi konsumen terhadap jaminan pelayanan relatif tinggi merefleksikan tingkat kepuasan yang memadai dari konsumen. Persepsi terhadap jaminan pelayanan dapat dicermati pada tanggapan responden mengenai pelayanan pengaduan Satelindo GSM. Lihat Tabel 5.11.

TABEL 5.11. TANGGAPAN RESPONDEN MENGENAI PELAYANAN PENGADUAN PRA BAYAR MENTARI

Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
Tidak Memuaskan	30	30
Kurang Memuaskan	42	42
Memuaskan	15	15
Sangat Memuaskan	23	23
Jumlah	100	100

Sumber : Data primer yang diolah

5.2.5. Hubungan Faktor Penampilan Terhadap Kepuasan Pelanggan

Dari hasil pengolahan, diperoleh tabulasi silang antara faktor penampilan (wujud) dengan kepuasan sebagai berikut. Lihat tabel 5.12.

TABEL 5.12. PERSEPSI TINGKAT KEPUASAN RESPONDEN TERHADAP PENAMPILAN (WUJUD)

Kepuasan Pelanggan	Penampilan				Total
	SR	R	T	ST	
SR	9	11	3	2	25
R	5	18	8	2	33
T	3	10	7	6	26
ST	1	4	5	6	16
Total	18	43	23	16	100

Sumber : Data Primer yang diolah dengan Program SPSS, 2000

Catatan : ST : Sangat Tinggi; T : Tinggi, R : Rendah dan SR : Sangat Rendah

Berdasarkan tabulasi silang dengan bantuan SPSS 6.0, diperoleh perhitungan statistik *chi-square* sebagai berikut : X^2 sebesar 19,29. Dengan tingkat keyakinan 95 % dan tingkat kebebasan (*degree of freedom*) sebesar 9, nilai X^2 tabel adalah 16,919. Oleh karena X^2 hitung (19,29) > X^2 tabel (16,919) maka hipotesis nol ditolak, artinya terdapat hubungan antara wujud (penampilan) dengan kepuasan pelanggan secara signifikan.

Arah hubungan antara tingkat kepuasan dengan persepsi penampilan dapat dijelaskan sebagai berikut. Persepsi konsumen terhadap penampilan relatif tinggi merefleksikan tingkat kepuasan yang memadai dari konsumen. Persepsi terhadap wujud (penampilan) dapat dicermati pada tanggapan responden mengenai lokasi. Lihat tabel 5.13.

TABEL 5.13. TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP LOKASI PRA BAYAR MENTARI

Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
Tidak Memuaskan	15	15
Kurang Memuaskan	43	43
Memuaskan	22	22
Sangat Memuaskan	20	20
Jumlah	100	100

Sumber : Data primer yang diolah

5.2.6. Uji Kontingensi

Untuk melihat prioritas/urutan hubungan dipakai uji kontingensi (lihat tabel 5.14)

TABEL 5.14. PENGUJIAN KONTINGENSI

Faktor Kepuasan Pelanggan	C	Cmak	Prioritas
Kehandalan produk	0,41006	0,98000	2
Daya tanggap	0,42391	0,98000	1
Jaminan pelaksanaan	0,39068	0,98000	4
Penampilan/wujud	0,40219	0,98000	3

Sumber : Data primer yang diolah

Melihat tabel diatas maka faktor yang paling erat dengan kepuasan pelanggan ialah :

1. Daya tanggap
2. Kehandalan produk
3. Penampilan
4. Jaminan pelaksanaan

5.3. Implikasi Strategi

Dari penelitian yang dilakukan, suatu pemikiran ditemukan bahwa bisnis merupakan aktivitas rantai nilai sedangkan strategi merupakan cara manajemen mengkaitkan kinerja perusahaan yang diindikasikan dengan posisi dalam persaingan dengan kepuasan konsumen.

Berdasarkan hasil analisis posisi dan berdasarkan data yang ada terlihat bahwa posisi kartu Mentari pra bayar pada analisis ETOP berada pada Usaha Ideal dengan nilai Peluang 3,26 dan nilai Ancaman 2,43. Sedangkan pada Matriks SAP berada pada posisi *Favourable* (mendukung/aman) dengan total nilai tertimbang 2,65.

Dengan melakukan pengkajian melalui analisis posisi SWOT melalui penggabungan kedua matriks tersebut diatas yaitu matriks SAP dan ETOP maka didapat sel **investasi/pertumbuhan**.

Sedangkan analisis persepsi pelanggan, berdasarkan hasil penelitian diatas :

1. Variabel kehandalan produk mempunyai hubungan terhadap kepuasan pelanggan.

Produk kartu pra bayar Mentari pada umumnya sudah baik kehandalan produknya dibanding operator lain. Hanya faktor jangkauan (*coverage area*) masih harus dibenahi.

2. Variabel daya tanggap mempunyai hubungan terhadap kepuasan pelanggan.

Walaupun hasil dari responden baik, tetapi tetap ditingkatkan. Terutama terhadap pelayanan keluhan/pengaduan.

3. Variabel jaminan mempunyai hubungan terhadap kepuasan pelanggan.

Disini untuk mengisi ulang pada hari-hari biasa tidak ada masalah, tapi pada hari libur atau pernah suatu ketika itu sampai sangat sulit sekali mendapatkan isi ulang tersebut. Ini harus diwaspadai oleh PT Satelindo.

4. Variabel wujud (penampilan) mempunyai hubungan terhadap kepuasan pelanggan.

Sesuai dengan hasil pada dua analisis diatas yang telah dilakukan, maka dapat dipertimbangkan **STRATEGI PERTUMBUHAN KONSENTRASI, STRATEGI PENGEMBANGAN PASAR DAN STRATEGI PENGEMBANGAN PRODUK** serta beberapa implikasi strategi yang dapat diterapkan pada kartu pra bayar Mentari dalam rangka bersaing untuk meningkatkan penjualan yaitu sebagai berikut :

5.3.1. Aspek Kualitas (Kehandalan Produk)

PT Satelindo harus melakukan persepsi konsumen mengenai kualitas yang diharapkan. Ia juga harus merumuskan secara jelas kebijakan serta prosedur untuk mencapai kualitas seperti yang diharapkan oleh konsumen agar ia dapat bersaing untuk memperoleh keunggulan bersaing. Dalam hal ini, keunggulan bersaing dalam hal :

- a. Keberhasilan sambungan

Keberhasilan sambungan yang sudah baik, harus dipertahankan. Atau bahkan ditingkatkan dengan menambah investasi. Menambah investasi dengan cara menambah alat-alat guna memperlancar keberhasilan sambungan.

b. Fasilitas

Fasilitas yang sudah ada yaitu SMS, dengan investasi baru ditambah fasilitas lainnya, misalnya : *mail box*.

c. Jangkauan

Jangkauan khususnya untuk kota-kota kecil dan pelosok di wilayah Jawa Tengah dan DIY masih sangat kurang, harus ditambah pemancar-pemancar baru. Terutama di jalur pantai utara Jawa Tengah.

d. Harga/tarif Pulsa Relatif Rendah

PT Satelindo GSM Seluler memberikan harga yang relatif rendah dibandingkan dengan harga pesaing, ini harus dipertahankan.

5.3.2. Aspek Produk

Dari hasil penelitian memperlihatkan bahwa kartu Mentari sebagai produk kartu pra bayar GSM Seluler yang dikembangkan oleh PT Satelindo pada dasarnya dipengaruhi oleh beberapa faktor :

a. Faktor Keandalan Produk

Dimana terdiri dari keberhasilan sambungan, fasilitas, jangkauan, tarif pulsa dan fasilitas tambahan. Hasil penelitian menyatakan suatu keunggulan sehingga perlu dipertahankan. Disini yang perlu diperhatikan adalah jangkauan (*coverage area*), khususnya di kota-kota kecil dan pelosok-pelosok. Dengan cara menambah pemancar-pemancar baru.

b. Faktor Daya Tanggap

Dimana terdiri dari prosedur penyampaian keluhan, tanggapan atas keluhan dan pelayanan pengaduan. Berdasarkan data penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan PT Satelindo GSM Seluler masih terlalu lama dalam menangani keluhan mereka. Hal ini karena kurang cepat tanggapnya karyawan dalam menangani permasalahan teknis yang dihadapi pelanggan.

c. Faktor Jaminan Pelayanan

Dimana terdiri dari bagaimana karyawan memberikan penjelasan/pelayanan, kesulitan membeli kartu perdana Mentari, kesulitan dalam mengisi ulang kartu Mentari dan pelayanan purna jual kartu. Hasil penelitian menunjukkan suatu keunggulan sehingga perlu dipertahankan. Yang perlu diperhatikan untuk tingkat daerah-daerah masih kurang, disini karena ketrampilan karyawan berbeda. Untuk karyawan-karyawan daerah agar diberikan pelatihan teknis maupun non teknis yang terencana, supaya mereka dapat memberi pelayanan yang sebaik-baiknya kepada pelanggan.

d. Faktor Penampilan Perusahaan

Dimana terdiri dari lokasi kantor, tata ruang kantor dan penampilan karyawan. Hasil penelitian menunjukkan suatu keunggulan sehingga perlu dipertahankan. Tetapi untuk lebih memaksimalkan dekat dengan pelanggan, sebaiknya dibuka ruang pelayanan di pusat-pusat kegiatan masyarakat. Di Semarang misalnya di Citraland atau di Yogyakarta di Malioboro Mall

5.3.3. Aspek Promosi

Strategi promosi ini harus benar-benar diperhatikan karena sudah dua kali PT Satelindo ketinggalan/kalah cepat masuk di wilayah Jateng dan DIY. Yaitu pertama waktu kartu pasca bayar, Telkomsel masuk lebih dulu empat bulan. Kemudian yang kedua waktu kartu prabayar dari Telkomsel juga masuk lebih dulu. Disini jelas konsumen banyak yang memakai operator GSM Telkomsel. Maka dari itu promosi harus tetap gencar dilakukan lewat surat kabar, baliho, umbul-umbul, papan iklan di jalan, iklan di radio atau pada pameran-pameran. Dan yang paling penting bekerjasama dengan kegiatan-kegiatan mahasiswa atau anak muda baik itu berupa pertunjukan musik atau lomba-lomba yang positif. Yang tidak kalah pentingnya lagi bekerjasama dengan distributor telepon genggam, yaitu menjual satu paket beserta kartu pra bayar dengan harga khusus. Jelas ini akan membantu penjualan kartu pra bayar Mentari.

Dalam upaya agar tetap kartu pra bayar itu aktif (masa aktif tidak sampai habis), dibuat undian satu atau dua bulan sekali dengan hadiah kartu isi ulang atau hadiah-hadiah yang spesifik dari Satelindo. Selain itu untuk menambah keakraban antar pemakai kartu pra bayar dibuat perkumpulan pra bayar Mentari (Mentari Klub) dengan kegiatan yang positif diadakan sebulan sekali.

5.3.4. Aspek Distribusi

Melakukan kerjasama dengan pihak-pihak dealer yang mampu dan bertanggungjawab maksudnya disini jangan sampai ada penimbunan kartu pra bayar Mentari secara besar-besaran, seperti yang pernah terjadi beberapa waktu

lalu. Yang pada akhirnya nanti merugikan pelanggan. Dan ini harus mulai sekarang dipantau benar-benar, jangan sampai terulang lagi.

Kemudian kerjasama dengan bank-bank yang mempunyai pengambilan uang secara langsung/otomatis. Selain itu dengan cara perekrutan *Sales Office Part Time*, yang senantiasa harus aktif mencari konsumen pembeli potensial dengan kompensasi penggajian sistem komisi.

5.3.5. Aspek Pengembangan Teknologi

Dari hasil penelitian riset dan pengembangan teknologi masih sangat kurang memadai. Maka mulai sekarang harus benar-benar disiasati kalau memang mau unggul dengan pesaing. Masalahnya jaringan telepon bergerak (*mobile*) mendatang merupakan jaringan generasi ke tiga yang merupakan evolusi dari sistem komunikasi bergerak digital generasi kedua yang sekarang ini. WAP (*Wireless Application Protocol*) yang merupakan sarana untuk masuknya internet telepon bergerak (*mobile*), makin gencar dipercahapkan orang. Jelas ini harus disiasati dari sekarang.

BAB VI

PENUTUP

6.1. Kesimpulan

PT Satelindo GSM Seluler Jawa Tengah dan DIY salah satu operator telepon seluler pra bayar Jawa Tengah dan DIY dalam usahanya menghadapi persaingan bisnis operator GSM Seluler khususnya untuk kartu pra bayar mengambil langkah-langkah yang tepat dengan terus mengembangkan dan mempertahankan kekuatan internal (tarif pulsa, keberhasilan sambungan, jangkauan) serta mensiasati peluang (faktor gaya hidup, kebutuhan pengendalian pulsa pemakaian, tingkat pendapatan pelanggan). Untuk dijadikan acuan menuju perkembangan dan kemajuan perusahaan selanjutnya.

Demikian juga dengan faktor-faktor kepuasan pelanggan yaitu kehandalan produk, daya tanggap, jaminan pelayanan dan penampilan perusahaan. Disini kita mengeliminir yang tidak terpenuhi dan memaksimalkan yang terpenuhi. Dari kedua hal tersebut sangat penting sebagai tolok ukur perusahaan dimana saat ini terjadi persaingan yang ketat untuk bisnis operator telepon seluler khususnya kartu pra bayar Mentari.

Melihat paparan dan pembahasan yang telah dikemukakan pada bab demi bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Bahwa strategi yang diterapkan saat ini menjadikan pendapatan jasa kartu telepon pra bayar tidak stabil disebabkan oleh adanya faktor lingkungan internal dan faktor lingkungan eksternal yang mempengaruhi.

A. Pengaruh lingkungan internal adalah :

1. Jangkauan
Nilai dari hasil penelitian 0,49.
2. Kelengkapan fasilitas
Nilai dari hasil penelitian 0,19.
3. Riset dan Pengembangan Teknologi
Nilai dari hasil penelitian 0,04.
4. Citra Perusahaan
Nilai hasil penelitian 0,17.
5. Promosi
Nilai dari hasil penelitian adalah 0,29.
6. Perencanaan Strategi
Nilai hasil penelitian menunjukkan 0,02.
7. Pengetahuan Perilaku Konsumen
Nilai hasil penelitian menunjukkan 0.03.

B. Pengaruh lingkungan eskternal adalah :

1. Faktor *benchmarking* strategi tinggi
Rendahnya hambatan untuk melakukan strategi yang sama (menyamai keunggulan PT Satelindo dalam hal tarif pulsa dan keberhasilan sambungan). Nilai 0,7 dari hasil penelitian

2. Faktor masuknya pesaing baru

Diramalkan dalam tiga sampai empat tahun mendatang akan muncul banyak pesaing baru yang akan ikut serta dalam persaingan bisnis operator telepon seluler khususnya kartu pra bayar. Nilai 0,68 dari hasil penelitian.

3. Faktor inovasi teknologi

Mulai sekarang harus benar-benar disiasati kalau memang mau unggul dengan pesaing. Masalahnya jaringan telepon bergerak (*mobile*) mendatang merupakan jaringan generasi ke tiga yang merupakan evolusi dari sistem komunikasi bergerak digital generasi kedua yang sekarang ini. WAP (*Wireless Application Protocol*) yang merupakan sarana untuk masuknya internet telepon bergerak (*mobile*), makin gencar diperkenalkan orang. Jelas ini harus disiasati dari sekarang. Nilai 0,57 dari hasil penelitian.

2. Bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi terhadap kepuasan pelanggan kartu telepon seluler pra bayar :

A. Faktor Keandalan Produk

Dimana terdiri dari keberhasilan sambungan, fasilitas, jangkauan, tarif pulsa dan fasilitas tambahan. Hasil penelitian menyatakan suatu keunggulan sehingga perlu dipertahankan. Disini yang perlu diperhatikan adalah jangkauan (*coverage area*), khususnya di kota-kota kecil dan pelosok-pelosok. Dengan cara menambah pemancar-pemancar baru.

B. Faktor Daya Tanggap

Dimana terdiri dari prosedur penyampaian keluhan, tanggapan atas keluhan dan pelayanan pengaduan. Berdasarkan data penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan PT Satelindo GSM Seluler masih terlalu lama dalam menanggapi keluhan mereka. Hal ini karena kurang cepat tanggapnya karyawan dalam menangani permasalahan teknis yang dihadapi pelanggan.

C. Faktor Jaminan Pelayanan

Dimana terdiri dari bagaimana karyawan memberikan penjelasan/pelayanan, kesulitan membeli kartu perdana Mentari, kesulitan dalam mengisi ulang kartu Mentari dan pelayanan purna jual kartu. Hasil penelitian menunjukkan suatu keunggulan sehingga perlu dipertahankan. Yang perlu diperhatikan untuk tingkat daerah-daerah masih kurang, disini karena ketrampilan karyawan berbeda. Untuk karyawan-karyawan daerah agar diberikan pelatihan teknis maupun non teknis yang terencana, supaya mereka dapat memberi pelayanan yang sebaik-baiknya kepada pelanggan.

D. Faktor Penampilan Perusahaan

Dimana terdiri dari lokasi kantor, tata ruang kantor dan penampilan karyawan. Hasil penelitian menunjukkan suatu keunggulan sehingga perlu dipertahankan. Tetapi untuk lebih memaksimalkan dekat dengan pelanggan, sebaiknya dibuka ruang pelayanan di pusat-pusat kegiatan masyarakat. Di Semarang misalnya di Citraland atau di Yogyakarta di Malioboro Mall

6.2. Saran .

Dari tinjauan analisis, pembahasan dan kesimpulan maka dapat dikemukakan saran sebagai berikut :

1. Jangkauan :

Menambah stasiun-stasiun pemancar di daerah-daerah sehingga daya jangkauannya memenuhi.

2. Promosi :

Promosi harus tetap gencar dilakukan lewat surat kabar, baliho, umbul-umbul, papan iklan di jalan, iklan di radio atau pada pameran-pameran. Dan yang paling penting bekerjasama dengan kegiatan-kegiatan mahasiswa atau anak muda baik itu berupa pertunjukan musik atau lomba-lomba yang positif. Yang tidak kalah pentingnya lagi bekerjasama dengan distributor telepon genggam, yaitu menjual satu paket beserta kartu pra bayar dengan harga khusus. Jelas ini akan membantu penjualan kartu pra bayar Mentari.

Dalam upaya agar tetap kartu pra bayar itu aktif (masa aktif tidak sampai habis), dibuat undian satu atau dua bulan sekali dengan hadiah kartu isi ulang atau hadiah-hadiah yang spesifik dari Satelindo. Selain itu untuk menambah keakraban antar pemakai kartu pra bayar dibuat perkumpulan pra bayar Mentari (Mentari Klub) dengan kegiatan yang positif diadakan sebulan sekali.

3. Kelengkapan fasilitas :

Disini sangat terbatas sekali fasilitasnya. Yang ada hanya menerima SMS (*Short Message Service*) yaitu menerima pesan berupa huruf atau kata, tetapi

tidak bisa mengirim. *Voice Mail Box* juga tidak ada jadi benar-benar sangat terbatas.

Ini semua harus benar-benar dibenahi oleh PT Satelindo untuk menutupi kelemahannya. Jadi *Voice Mail Box* harus ada dan SMS tidak hanya menerima saja, tetapi juga bisa mengirim.

4. Memberikan pelatihan secara teratur dan terencana kepada seluruh karyawan Satelindo GSM Seluler baik dalam bidang tehnik maupun cara-cara memberikan pelayanan yang baik sehingga adanya keluhan pelanggan dapat segera diatasi tanpa harus minta bantuan kantor pusatnya.
5. Untuk lebih memaksimalkan dekat dengan pelanggan, sebaiknya dibuka ruang pelayanan di pusat-pusat kegiatan masyarakat. Di Semarang misalnya di Citraland atau di Yogyakarta di Malioboro Mall.
6. Mengadakan penelitian secara rutin (per semester) untuk menilai, mengukur dan menafsirkan keinginan pelanggan sehingga kebijakan manajemen yang diambil sesuai dengan keinginan pelanggan yang bertujuan untuk mencapai kepuasan pelanggan.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Taha, Hamdy, Riset Operasi Suatu Pengantar 1, Jakarta, Binarupa Aksara, 1996.
- A. Taha, Hamdy, Riset Operasi Suatu Pengantar 2, Jakarta, Binarupa Aksara, 1997.
- Azwar, Saifuddin, Seri Pengukuran Psikologi "Reliabilitas dan Validitas" Interpretasi dan Komputasi, Yogyakarta. Liberty, 1996.
- Bowman, Cliff and Dabvid Faulkner, Measuring Peoduct Advantage Using Competitive Benchmarking and Customer Perception, Long Range Planning, vol 27 1994.
- Buzzel, Robert D and Brodley T. Gale, The PIMS Principles : Linking Strategy to performance, the Free Press, Adivision of Macmillan, 1987.
- Dalrymple, Douglas J. dan Leonard J. Parsons, Marketing Management Strategy and Cases, 4th ED., USA, John Wiley & Sons Inc. 1986.
- Dittus, Edwardc, Marketing Research Direction in the USA, Journal of the Market Research Society (sRS), 1994.
- Engel, JF, et al. Consumer Behaviour, 6th ed. The Dryden Press, Chicago, 1990.
- Fahey, Liam.. dan Robert M. Randall., The Portable MBA in Strategy, John Wiley & Sons Inc, 1994
- Fornell and Wernerfelt. Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Managemen : A Theoretical Analysis. Journal of Marketing Research. November 1987. P. 337 – 346, 1987
- Irawan, Pengantar Ekonomi Perusahaan, Yogyakarta. PAU Studi Ekonomi Universitas Gadjah Mada, 1988.
- Jaworski, Bernard. and Ajay K. Kohli, Market Orientation : Amtecedent and consequences, Journal of Marketing (JOM), Vol 57, 1990.
- Kertajaya, Hermawan, Marketing. Plus 2000. Siasat Memenangkan Persaingan Global, Gramedia, Jakarta. 1994.

- Kotler., Philip.. Marketing During Periods of Shortage. Journal of Marketing Vol 38. Juli 1974. P. 20 – 29, 1974.
- Kotler, Philip, Marketing Management, Analisis, Planning Implementation, and Control, 7th Ed. Prentice-Hall, 1991.
- Kotler, Philip, Principles of Marketing, 6th Ed. Prentice-Hall, 1994.
- Kotler, Philips, Sewee Hoon Ang, Sew Meng Leong and Chin Tiong Tan, Marketing Management : An Asian Perspective, Prentice Hall, 1996.
- Lauenstin. The Strategy Audit. Journal of Business Strategy, Winter 1984, 87 – 91.
- Marlien. Analisis Karakteristik Konsumen Sebagai Dasar Perencanaan Strategi Pemasaran Kartu HALO Telepon Genggam Pada PT. Telkomsel Semarang. Tesis Magister Manajemen Universitas Diponegoro, 1997.
- Monroe, Kent B Pricing : Making Profitable Decisions, Second edition, New York, Mc Graw – Hill int'l edition, 1990.
- Narver, J and S. Slater, The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, Journal of Marketing (JOM), vol 54, 1990.
- Normann and Ramirez. From Value Chain to Value Constellation : Designing Interactive Strategy. Harvard Business Review. July – August 1993. P. 65–77, 1993.
- Parasuraman, A., Valerie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry (1985), Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, Journal of Marketing. Vol. 49 (Fall), 1985.
- Parasuraman. A., Valerie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry (1990), Delivering Quality Service. Balancing Customer Perception and Expectation. The Free Express : New York.
- Pearce, John., dan Richard B. Robson, Manajemen Strategik : Formulasi Implementasi dan Pengendalian, Biarupa Aksara, Jakarta. 1997.
- Porter. Michael.. Competitive Advantage. New York : The Free Press, 1985.
- Rangkuti, Freddy, Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1999.

- Ries, Al., dan Jack Trout, Positioning : The Battle for Your Mind, USA McGraw-Hill Book Company, 1981.
- Setiawati, Ratna. Analisis Kepuasan Pelanggan Satelindo GSM Seluler Untuk Menyusun Strategi Pemasaran. Tesis Magister Manajemen Universitas Diponegoro, 1997.
- Sharma dan Mahajan, Early Warning Indicators of Business Failure, *Journal of Marketing*, vol 44, fall 80 – 89, 1980.
- Singarimbun, Masri., dan Sofian Effendi, Metode Penelitian Survei, red-ed, Jakarta, LP3ES, 1989.
- Soeparno, Leksi. Strategi Bersaing PT. Indo Perkasa Usahatama Dalam Meningkatkan Penjualan Rumah Tipe Sederhana. Tesis Magister Manajemen Universitas Diponegoro, 1998.
- Suwarsono, Manajemen Strategik : Konsep dan Kasus, UPP AMP YKPN, Yogyakarta, 1996.
- Thomas C. Powell dan Anne Dent-Miccalef. Information Technology as Competitive Advantage : The Role of Human, Business and Technology Resources. *Strategic Management Journal*, Vol. 18 : 5, P. 375-405, 1997.
- Treacy, Michael, and Fred Wiersma, The Discipline of Market Leaders Choose Your Customers Narrow, Your Focus, Dominate Your Market, Addison Wesley Publishing Company, 1995.
- Tse. DK and TC Wilton, Models of Consumer Satisfaction Formation : An Extension, *Journal of Marketing Research*, PP 204 – 212, 1988.
- Whitney. Strategic Renewal For Business Units. *Harvadr Business Review*. July-August 1996. P. 84-98, 1996.
- Beberapa edisi koran Kompas tahun 1999.
- Beberapa edisi koran Wawasan tahun 1999.
- Beberapa edisi manajalah Manajemen tahun 1994 – 1999 Jakarta.
- Beberapa edisi majalah SWA tahun 1994-1999, Jakarta.