

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT karena atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul **Penggunaan STP dan K-Means Clustering untuk Pengembangan dan Implementasi Strategi Marketing Di Indosat Bali**. Tujuan penulisan tesis ini yaitu untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan jenjang pendidikan S2 Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom Bandung.

Dalam penelitian ini, penulis banyak mendapatkan bimbingan, kritik, saran, dan motivasi yang sangat besar dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dr. MAYA ARIYANTI, S.E., M.M
2. Dr. ADHI PRASETIO, S.T., M.M.

Penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Dengan segenap kerendahan hati, penulis berharap semoga segala kekurangan yang ada pada tesis ini dapat dijadikan bahan pembelajaran untuk penelitian yang lebih baik dimasa yang akan datang.

Bandung, 9 November 2021

Taufik Kurniawan

ABSTRAK

Pesatnya perkembangan teknologi dan komunikasi beberapa tahun belakangan ini dengan munculnya teknologi 4G yang diikuti dengan teknologi terbaru yaitu 5G telah memanjakan pengguna internet di Bali. Penambahan pengguna internet Bali terus meningkat, apalagi dengan adanya pandemi COVID-19, kebutuhan akan internet semakin tinggi. Namun, terjadi penurunan pendapatan Indosat Ooredoo di Bali, meskipun ada penambahan situs baru. Penurunan tidak hanya terjadi pada pendapatan tetapi juga dari segi pangsa pasar, pangsa pasar Indosat Ooredoo di Bali sempat mencapai 16,12%, namun pangsa pasarnya terus menurun, tergilas oleh Telkomsel dan XL.

Berdasarkan uraian sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini adalah perlu mengetahui site-site yang menjadi fokus dalam program marketing, selain itu juga mengetahui STP (Segmenting, Targeting dan Positioning) dan bagaimana strategi pemasaran yang optimal (Marketing Mix) pada situs yang ada, sehingga dapat memudahkan pemilihan strategi pemasaran yang tepat dan efisien pada site-site fokus tersebut.

Penelitian ini merupakan penelitian dengan menggunakan metode analisis campuran (mixed methods analysis), yaitu gabungan antara metode kualitatif dan kuantitatif. Metode kualitatif digunakan untuk menentukan variabel Evaluasi Faktor Internal dan Eksternal (EFE dan IFE), indikator dan bobot yang diperoleh dari para ahli melalui FGD, wawancara mendalam dan survei. Penelitian menghasilkan IFE memiliki 2 variabel dengan 8 indikator dan EFE memiliki 3 variabel dengan 12 indikator. Bobot tertinggi untuk indikator IFE adalah Cakupan Jaringan, Utilisasi Jaringan dan Kecepatan Download sedangkan untuk EFE tertinggi adalah Pendapatan, Trafik Data dan Populasi, sedangkan metode kuantitatif digunakan untuk pengolahan data primer seperti pangsa pasar, pendapatan, trafik dan lain-lain.

Penentuan segmentasi menggunakan K-Means Clustering berdasarkan variabel yang ada menghasilkan 7 segmen. Kemudian dari hasil segmentasi dan bobot, koordinat masing-masing segmen dihitung dan dipetakan ke dalam matriks strategi Hooley. Berdasarkan hasil penelitian, untuk membuat strategi pemasaran yang tepat dan efisien maka pemilihan site fokus sebanyak 131 site menjadi site prioritas dan fokus utama program marketing di Indosat Ooredoo Bali.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat di implementasikan kepada tim regional Indosat Ooredoo Bali sehingga dapat meningkatkan penjualan, revenue dan daya saing Indosat Ooredoo Bali.

Kata Kunci : *Segmentation, Targeting, Positioning, Marketing Mix, Telecommunication, Clustering, K-Means*

ABSTRACT

The rapid development of technology and communication in recent years with the emergence of 4G technology followed by the latest technology, 5G, has spoiled internet users in Bali. The addition of Bali internet users continues to increase, especially with the COVID-19 pandemic, the need for internet is getting higher. However, there has been a decline in Indosat Ooredoo's revenue in Bali, despite the addition of new sites. The decline not only occurred in revenue but also in terms of market share, Indosat Ooredoo's market share in Bali had reached 16.12%, but its market share continued to decline, crushed by Telkomsel and XL.

Based on the previous description, the purpose of this research is to find out the sites that are the focus of the marketing program, in addition to knowing STP (Segmenting, Targeting and Positioning) and how the optimal marketing strategy (Marketing Mix) on existing sites, so that it can facilitate the selection of appropriate and efficient marketing strategies on these focus sites.

This research is a research using mixed methods analysis, which is a combination of qualitative and quantitative methods. The qualitative method was used to determine the Internal and External Factor Evaluation (EFE and IFE) variables, indicators and weights obtained from experts through FGDs, in-depth interviews and surveys. The research resulted in IFE having 2 variables with 8 indicators and EFE having 3 variables with 12 indicators. The highest weights for IFE indicators are Network Coverage, Network Utilization and Download Speed while for EFE the highest are Revenue, Data Traffic and Population, while quantitative methods are used for primary data processing such as market share, revenue, traffic and others.

Determination of segmentation using K-Means Clustering based on existing variables resulted in 7 segments. Then from the segmentation results and weights, the coordinates of each segment are calculated and mapped into the Hooley strategy matrix. Based on the results of the study, to create an appropriate and efficient marketing strategy, the selection of focus sites as many as 131 sites became the priority sites and the main focus of marketing programs at Indosat Ooredoo Bali.

The results of this study are expected to be implemented to the Indosat Ooredoo Bali regional team so as to increase sales, revenue and competitiveness of Indosat Ooredoo Bali.

Keywords : *Segmentation, Targeting, Positioning, Marketing Mix, Telecommunication, Clustering, K-Means*

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN.....	2
HALAMAN PERNYATAAN	3
KATA PENGANTAR	4
ABSTRAK.....	5
ABSTRACT.....	6
DAFTAR ISI.....	7
DAFTAR TABEL.....	10
DAFTAR GAMBAR	11
BAB I PENDAHULUAN	13
1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	13
Sejarah Singkat Indosat Ooredoo	15
2.1 Latar Belakang Penelitian	20
2.2 Perumusan Masalah.....	27
2.3 Tujuan Penelitian.....	28
2.4 Manfaat Penelitian.....	29
1.4.1 Aspek Teoritis	29
1.4.2 Aspek Praktis	29
2.5 Sistematika Penulisan.....	30
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	31
2.1 Teori-Teori Terkait Penelitian dan Penelitian Terdahulu.....	31
2.1.1 Marketing	31
2.1.2 Strategi Marketing.....	32
2.1.3 Tingkatan Strategi	44
2.1.4 Orientasi Marketing	49
2.1.5 Marketing Mix 4P's	53
2.1.6 STP (Segmentasi, Targeting dan Positioning).....	56
2.1.7 Data Mining	66

2.1.8	Clustering	68
1.	Partitioning Clustering	68
2.	Hierarchical Clustering.....	68
3.	Overlapping Clustering	70
4.	Density-based Clustering	70
5.	Model-based Clustering	70
2.1.9	Internal Factor Evaluation (IFE Matrix) dan External Factor Evaluation (EFE Matrix)	71
2.2	Penelitian Terdahulu.....	73
1.	<i>Customer segmentation for a mobile telecommunications company based on service usage behavior. (Shohin Aheleroff, 2011)</i>	73
2.	<i>Key Elements of Strategy in The Telecommunication Industry (Možný, 2017)</i>	74
3.	<i>Customer segmentation in the telecommunications industry, journal of Database Marketing & Customer Strategy Management (Bayer, 2010)</i>	74
4.	<i>Jaringan LTE dan WNAX di Surabaya pada area Urban, Suburban dan Rural dengan pendekatan Techno-Economy. (Usep Taufiq Hidayat, 2013)</i> .	75
5.	<i>The influence of store environment on customer satisfaction across different customer demographic segmentations. (Duong, 2016)</i>	76
6.	<i>Kajian Penerapan Porter's Generic Strategies di Industri telekomunikasi Indonesia (Studi Kasus: Telkomsel, XL dan Indosat) (Amalia, 2015)</i>	76
7.	<i>Review on factors affecting customer churn in telecom sector (Mahajan et al., 2017)</i>	77
8.	<i>Studi Literature Indosat Ooredoo</i>	78
2.3	Kerangka Pemikiran	86
BAB III METODE PENELITIAN.....		88
3.1	Jenis Penelitian	88
3.2	Penentuan Variabel Penelitian.....	91
3.3	Populasi dan Sampel	94
3.4	Skala Penelitian	95
3.5	Data	97
3.5.1	Pengumpulan Data	97
3.5.2	Sumber Data.....	98

3.6 Validitas dan Realibilitas.....	98
3.7 Teknik Analisa Data	102
BAB IV HASIL ANALISA PENELITIAN.....	110
4.1. Karakteristik Responden dan Narasumber	110
4.2. Hasil Penelitian.....	116
4.2.1. Penentuan Variable dan Indikator Penelitian	116
4.2.2. Final Model Penelitian	132
4.2.3. Penentuan Segmentasi.....	132
4.2.4. Penentuan Targeting.....	142
4.2.5. Penentuan Positioning	144
4.2.6. Penentuan 4P Marketing Mix	146
4.3. Pembahasan Penelitian	149
4.3.1. Pembahasan Variable dan Indikator Penelitian.....	149
4.3.2. Pembahasan STP	150
4.3.3. Pembahasan 4P Marketing Mix.....	154
4.3.4. Simulasi Implementasi	156
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	160
5.1. Kesimpulan.....	160
5.2. Saran	162
5.2.1. Saran bagi Organisasi.....	162
5.2.2. Saran bagi Penelitian Selanjutnya	163
DAFTAR PUSTAKA	164

DAFTAR TABEL

TABLE I.1 WILAYAH INDOSAT OOREDOO BALI	13
TABLE I.2 WILAYAH SALES AREA BALI	13
TABLE II.1 REVIEW PENELITIAN SEBELUMNYA	79
TABLE III.1 KARAKTERISTIK PENELITIAN	88
TABLE III.2 DESKRIPSI VARIABLE PENELITIAN	92
TABLE III.3 CONTOH HASIL PERHITUNGAN SCORE	107
TABLE IV.1 DAFTAR EXPERT FGD	110
TABLE IV.2 TIM FGD	111
TABLE IV.3 HASIL PROSES FGD	117
TABLE IV.4 ANALISA HASIL PROSES FGD – EKSTERNAL FAKTOR	118
TABLE IV.5 ANALISA HASIL PROSES FGD – INTERNAL FAKTOR.....	118
TABLE IV.6 HASIL DEEP INTERVIEW – INTERNAL FAKTOR	120
TABLE IV.7 HASIL DEEP INTERVIEW – EKSTERNAL FAKTOR.....	120
TABLE IV.8 HASIL QUESIONER – INTERNAL FAKTOR	121
TABLE IV.9 HASIL QUESIONER – EKSTERNAL FAKTOR	121
TABLE IV.10 PEMBOBOTAN VARIABLE DAN INDIKATOR PENELITIAN	131
TABLE IV.11 BSS/TSS RATIO.....	140
TABLE IV.12 PENENTUAN SUMBU X DAN Y TIAP CLUSTER	143
TABLE IV.13 HASIL SUMBU X DAN Y TIAP CLUSTER.....	143
TABLE IV.14 TOP 10 PRODUCT INDOSAT DI BALI	146
TABLE IV.15 ANALISA HASIL PROSES FGD – MARKETING MIX	147
TABLE IV.16 HASIL DEEP INTERVIEW – MARKETING MIX.....	147
TABLE IV.17 FIGURE IV.43 HASIL SURVEY – MARKETING MIX.....	147
TABLE IV.18 SCORE MASING-MASING MARKETING MIX (4P) DI TIAP KUADRAN	148
TABLE IV.19 LIST VARIABLE DAN INDIKATOR PENELITIAN	149
TABLE IV.20 LIST PEMETAAN PER SITE	151
TABLE IV.21 FORECASTING PENJUALAN DO NOTHING	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
TABLE IV.22 ANGKA STATISTIC FORECASTING PENJUALAN DO NOTHING.....	157
TABLE IV.23 FORECASTING PENJUALAN SITE-SITE NON PROGRAM	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
TABLE IV.24 ANGKA STATISTIC FORCASTING PENJUALAN SITE-SITE NON PROGRAM	158
TABLE IV.25 FORECASTING PENJUALAN SITE-SITE FOKUS	158
TABLE V.1 MAPPING SITE-SITE BERDASARKAN MICROCLUSTER.....	161

DAFTAR GAMBAR

FIGURE I.1 PETA MARKET SHARE OPERATOR BALI	15
FIGURE I.2 SEJARAH SINGKAT INDOSAT OOREDOO	16
FIGURE I.3 MARKET SHARE OPERATOR TELEKOMUNIKASI DI INDONESIA	17
FIGURE I.4 KINERJA PENDAPATAN Q3 2021 INDOSAT OOREDOO	17
FIGURE I.5 JUMLAH BTS DAN PELANGGAN OPERATOR SELULER	18
FIGURE I.6 PENAMBAHAN SITE BARU INDOSAT OOREDOO	19
FIGURE I.7 PENETRASI JUMLAH PELANGGAN INTERNET BALI	20
FIGURE I.8 DAFTAR PRODUCT DAN HARGA PAKET INDOSAT	22
FIGURE I.9 ALASAN PERTAMA PELANGGAN MENGGUNAKAN INTERNET	23
FIGURE I.10 KONTEN HIBURAN YANG PALING SERING DI KUNJUNGI	23
FIGURE I.11 SARAN BAGI OPERATOR TERKAIT LAYANAN INTERNET	24
FIGURE I.12 PENAMBAHAN SITE DI BALI	24
FIGURE I.13 REVENUE INDOSAT OOREDOO PER AREA	25
FIGURE I.14 INDOSAT OOREDOO BALI REVENUE GROWTH	25
FIGURE I.15 REVENUE VERSUS TARGET DI BALI 2021	26
FIGURE I.16 REVENUE BALI PER KATEGORI DI BALI 2021	26
FIGURE I.17 FACEBOOK MARKET SHARE (FBMS) DI BALI	27
FIGURE I.18 STP DAN MARKETING MIX MODEL	28
FIGURE II.1 PORTER FIVE FORCES MODEL	36
FIGURE II.2 GENERIC STRATEGY PORTER	37
FIGURE II.3 SKEMA STRATEGI FUNGSIONAL INDOSAT OOREDOO HUTCHISON	49
FIGURE II.4 MODEL PEMASARAN HOLISTIC	53
FIGURE II.5 EVOLUSI MARKETING MIX	55
FIGURE II.6 STP DAN MARKETING MIX MODEL	56
FIGURE II.7 TAHAPAN PROSES SEGMENTASI	60
FIGURE II.8 TINGKATAN SEGMENTASI	61
FIGURE II.9 SEGMENTATION STORY	62
FIGURE II.10 PARAMETER SWOT	63
FIGURE II.11 SWOT MATRIX	64
FIGURE II.12 MARKET SEGMENT ATTRACTIVENESS	65
FIGURE II.13 CONTOH STRATEGY CANVAS	66
FIGURE II.14 DENDOGRAM	69
FIGURE II.15 PENGELOMPOKAN CLUSTER DI 2 DIMENSI	70
FIGURE II.16 REVIEW PENELITIAN SEBELUMNYA	71
FIGURE II.17 MODEL PROSES SEGMENTASI PELANGGAN BERDASARKAN DATA CDR	73
FIGURE II.18 FLOW PENENTUAN PREDIKTIF SUBCRIBERS.	75
FIGURE II.19 FRAMEWORK KEPUASAN PELANGGAN BERDASARKAN TOKO DAN DEMOGRAPHI.	76
FIGURE II.20 A FRAMEWORK ON THE ANTECEDENT OF CHURN	78
FIGURE II.21 7STEPS KPI EXECUTION TEAM	79
FIGURE II.22 KERANGKA PEMIKIRAN	87
FIGURE III.1 TAHAPAN PENELITIAN	94

FIGURE III.2 ELBOW METHOD	106
FIGURE III.3 TARGETING MATRIX	107
FIGURE III.4 POSITIONING MATRIX	109
FIGURE IV.1 UNDANGAN FGD	112
FIGURE IV.2 DAFTAR EXPERT DEEP INTERVIEW	114
FIGURE IV.3 SEBARAN RESPONDEN QUESIONER	115
FIGURE IV.4 UJI VALIDITAS VARIABLE NETWORK INFRASTRUCTURE (NI)	122
FIGURE IV.5 UJI VALIDITAS VARIABLE DISTRIBUTION FOOTPRINT (DF)	123
FIGURE IV.6 UJI VALIDITAS VARIABLE CUSTOMER BEHAVIOUR (CB)	124
FIGURE IV.7 UJI VALIDITAS VARIABLE MARKET PROFILE (MP)	125
FIGURE IV.8 UJI VALIDITAS VARIABLE DEMOGRAPHY (DM)	126
FIGURE IV.9 UJI MULTIKORELITAS VARIABLE INTERNAL DAN EXTERNAL	127
FIGURE IV.10 UJI VALIDITAS MARKETING MIX – BEST PROSPECT	127
FIGURE IV.11 UJI VALIDITAS MARKETING MIX – BUILD STRENGHT	128
FIGURE IV.12 UJI VALIDITAS MARKETING MIX – POOR PROSPECT	129
FIGURE IV.13 UJI VALIDITAS MARKETING MIX – WORST PROSPECT	130
FIGURE IV.14 UJI MULTIKORELITAS VARIABLE 4P MARKETING MIX	130
FIGURE IV.15 BOBOT INDIKATOR TIAP METODE	131
FIGURE IV.16 FINAL MODEL PENELITIAN	132
FIGURE IV.17 SUMMARY DATA PENELITIAN	134
FIGURE IV.18 SUMMARY DATA PENELITIAN YANG SUDAH DI NORMALISASI	135
FIGURE IV.19 HISTOGRAM TIAP INDIKATOR	135
FIGURE IV.20 ELBOW METHOD	136
FIGURE IV.21 SILHOUTTE METHOD	137
FIGURE IV.22 GAP STAT METHOD	138
FIGURE IV.23 NBCLUST() METHOD – DINDEX VALUES	138
FIGURE IV.24 NBCLUST() METHOD – SECOND DIFFERENCE DINDEX VALUES	139
FIGURE IV.25 DENDOGRAM WITH K=7	140
FIGURE IV.26 PLOT K-MEANS CLUSTERING	141
FIGURE IV.27 POSISI CLUSTER DI KUADRAN HOOLEY	144
FIGURE IV.28 LIST TOP 5 PRODUCT BERDASARKAN HIT	145
FIGURE IV.29 LIST TOP 5 PRODUCT BERDASARKAN REVENUE	145
FIGURE IV.30 KONTRIBUSI REVENUE PRODUCT BERDASARKAN PRODUCT DI BALI	146
FIGURE IV.31 HASIL PENGGABUNGAN 4P DI MASING-MASING KUADRAN	148
FIGURE IV.32 BOBOT VARIABLE	150
FIGURE IV.33 BOBOT INDIKATOR	150
FIGURE IV.34 SEGMENTASI PER SITE DI BALI	151
FIGURE IV.35 PEMETAAN PER SITE	152
FIGURE IV.36 PRODUCT COMPETITOR	153
FIGURE IV.37 POSITIONING INDOSAT OOREDOO DI BALI BERDASARKAN PRODUCT	153
FIGURE IV.38 PRIORITAS 4P DI MASING-MASING KUADRAN	154
FIGURE IV.39 PRIORITAS 4P DI MASING-MASING KUADRAN	156
FIGURE IV.40 REVENUE DO NOTHING DAN DO PROGRAM	159

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Objek penelitian dalam penelitian ini adalah Indosat Ooredoo di wilayah Bali. Bali merupakan wilayah kerja Indosat Ooredoo di Region East Java & Bali Nusra (EJBN). Wilayah penelitian meliputi 9 Kabupaten/Kota yang ada di Bali.

Table I.1 Wilayah Indosat Ooredoo Bali

Sales Area	Microcluster	Kabupaten/Kota	Luas Wilayah Area (km ²)
Singabara	MC-Negara	Jembrana	841,80
Singabara	MC-Tabanan	Tabanan	1 013,88
Singabara	MC-Singaraja	Buleleng	1 364,73
Gilikangkung	MC-Karangasem	Karangasem	839,54
Gilikangkung	MC-Gianyar	Gianyar	368,00
Gilikangkung	MC-Gilikangkung-Bangli	Bangli	490,71
Gilikangkung	MC-Gilikangkung-Bangli	Klungkung	315,00
Denpasar	MC-Badung	Badung	418,62
Denpasar	MC-Denpasar	Denpasar	127,78

Sumber : (Indosat Ooredoo, 2021)

Jumlah penduduk Bali di tahun 2020 berjumlah 4,3 Juta jiwa dengan penduduk terbanyak berada di daerah Denpasar yang berjumlah 725 ribu atau sebesar 16% dari seluruh penduduk di Bali. Berikut daftar table sebaran penduduk di wilayah Bali :

Table I.2 Wilayah Sales Area Bali

<i>Regency/ Municipality</i>	<i>Subdistrict</i>	<i>Population</i>	<i>Subdistrict</i>	<i>Population</i>
Jembrana	1. Melaya	61 494	4. Mendoyo	67 536
	2. Negara	95 739	5. Pekutatan	30 483
	3. Jembrana	61 812		
Tabanan	1. Selemadeg	21 874	6. Kediri	90 491
	2. Selemadeg Timur	23 826	7. Marga	42 898
	3. Selemadeg Barat	21 079	8. Baturiti	51 381
	4. Kerambitan	41 766	9. Penebel	49 637
	5. Tabanan	76 235	10. Pupuan	42 443
Badung	1. Kuta Selatan	131 139	4. Mengwi	132 786
	2. Kuta	59 160	5. Abiansemal	98 904
	3. Kuta Utara	95 189	6. Petang	31 013
Gianyar	1. Sukawati	119 975	5. Ubud	71 568
	2. Blahbatuh	74 093	6. Tegallalang	52 257
	3. Gianyar	101 444	7. Payangan	45 143
	4. Tampaksiring	50 864		
Klungkung	1. Nusa Penida	57 370	3. Klungkung	64 235
	2. Banjarangkan	44 431	4. Dawan	40 889
Bangli	1. Susut	48 682	3. Tembuku	43 138
	2. Bangli	54 438	4. Kintamani	112 463
Karangasem	1. Rendang	41 782	5. Abang	80 345
	2. Sidemen	37 045	6. Bebandem	54 941
	3. Manggis	54 608	7. Selat	44 284
	4. Karangasem	100 036	8. Kubu	79 361
Buleleng	1. Gerokgak	97 552	6. Buleleng	150 211
	2. Seririt	93 412	7. Sawan	80 174
	3. Busungbiu	52 690	8. Kubutambahan	68 778
	4. Banjar	86 205	9. Tejakula	73 017
	5. Sukasada	89 774		
Denpasar	1. Denpasar Selatan	217 100	3. Denpasar Barat	206 958
	2. Denpasar Timur	128 276	4. Denpasar Utara	172 980

Sumber : (Badan Pusat Statistik Bali, 2021)

Jumlah Site saat ini di Bali di bulan Oktober 2021 berkisar 616 Site, dengan *revenue* 33,1 Milyar per bulan atau 55,6 Juta per Site nya. Di Bali sendiri *market share* masih di dipegang oleh Operator nomor 1 di Indonesia yaitu Telkomsel sebesar 39.6%, di ikuti oleh XL 36,9%, Indosat Ooredoo 15.2%, Tri 6.5% dan

Smartfren 8.6% (Facebook, 2021). Dimana total jumlah pelanggan seluler sebanyak 4,3 juta pelanggan, setara dengan jumlah populasi yang ada di Bali.

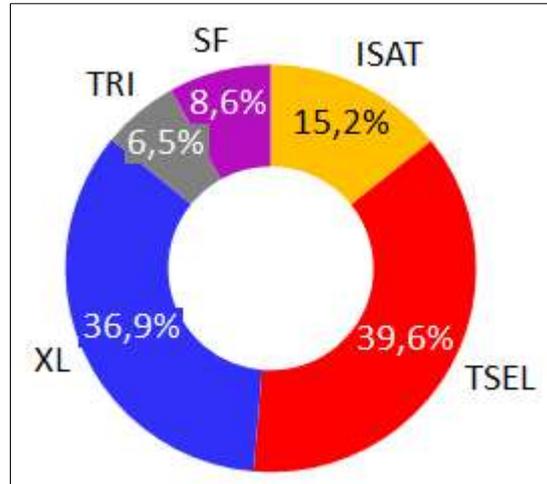


Figure I.1 Peta Market Share Operator Bali

Sumber : (Facebook, 2021)

Sejarah Singkat Indosat Ooredoo

Indosat Ooredoo adalah salah satu penyedia layanan dan jaringan telekomunikasi di Indonesia. Perusahaan menyediakan saluran komunikasi prabayar dan pascabayar kepada pengguna telepon seluler, serta saluran komunikasi suara untuk telepon rumah, termasuk sambungan langsung internasional SLI (Panggilan Langsung Internasional) dengan merek IM3 Ooredoo. Indosat Ooredoo juga menawarkan layanan komunikasi multimedia, internet dan MIDI (*Multimedia, Internet and Data Communication Services*).

Pada Februari 2013, perusahaan telekomunikasi asal Qatar yang sebelumnya bernama Qtel dan 65 persen saham Indosat ini berganti nama menjadi Ooredoo dan berencana mengganti semua perusahaan yang dimilikinya atau dikuasainya di Timur Tengah, Afrika dan Asia Tenggara dengan nama Ooredoo pada tahun 2013 atau 2014.

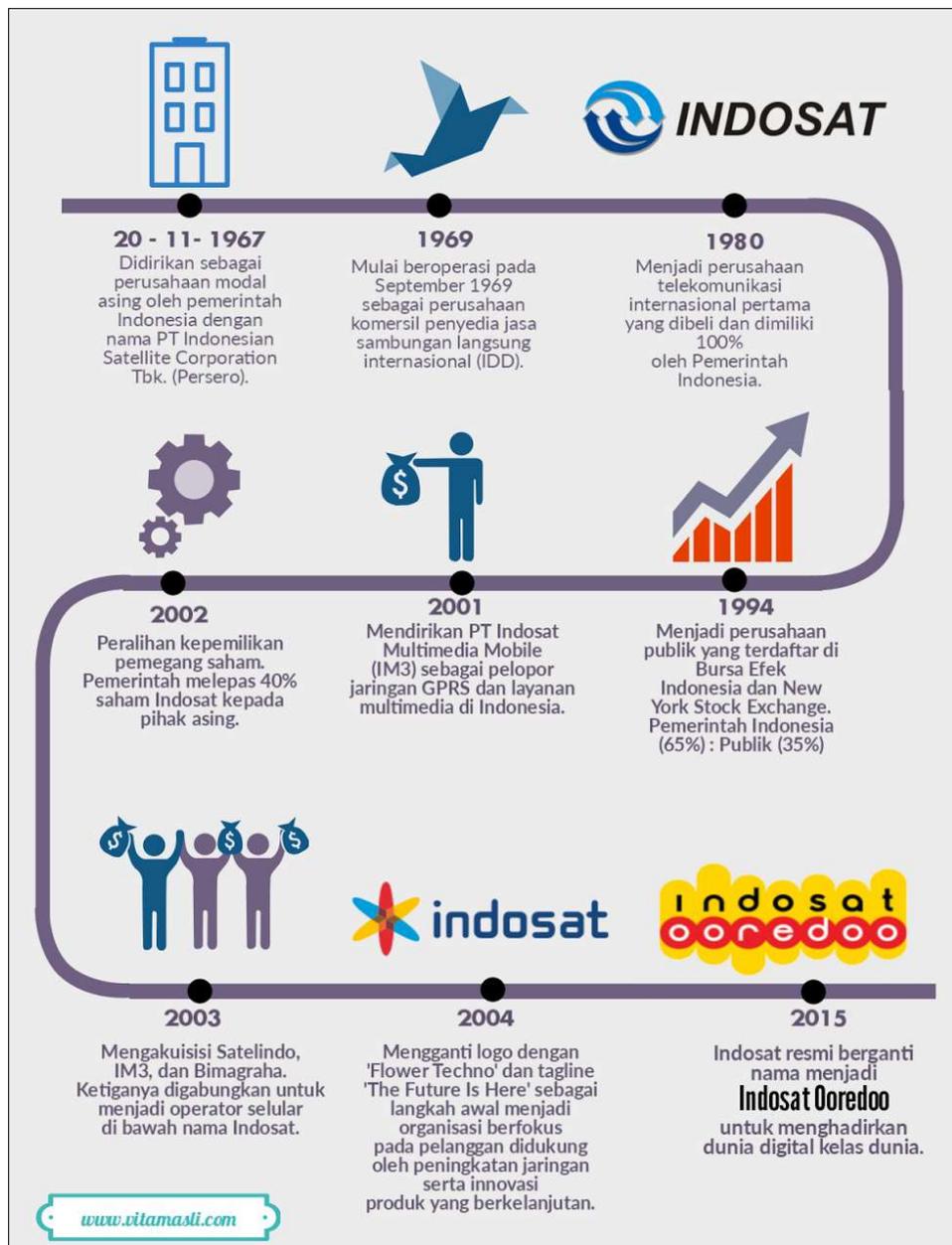


Figure I.2 Sejarah Singkat Indosat Ooredoo

Sumber : (Vitamasli, 2015)

Pada tahun 2021, Indosat Ooredoo menguasai 22.27% pangsa pasar. Pada tahun 2021, Indosat Ooredoo memiliki 62.3 juta pelanggan, menjadikan Indosat sebagai urutan nomor 2 dalam sisi jumlah pelanggan.

Dalam sembilan bulan pertama tahun 2021, total pendapatan Indosat Ooredoo meningkat 12,0 persen year-on-year menjadi Rp23 triliun. Pendapatan bersih

mereka juga mencapai Rp 5,8 triliun, dan pendapatan ponsel juga meningkat 10,3% year-on-year menjadi Rp 18,8 triliun.

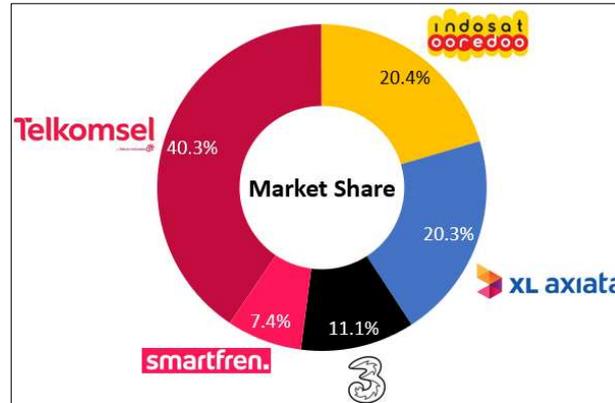


Figure I.3 Market Share Operator Telekomunikasi di Indonesia

Sumber : (Facebook, 2021)

Sementara itu, EBITDA selama sembilan bulan tahun ini tumbuh 22,7% year-on-year menjadi Rp 10,4 triliun, didorong oleh level tertinggi dan fokus yang berkelanjutan pada efisiensi biaya operasional. Hasilnya, margin EBITDA meningkat sebesar 4,0 poin menjadi 45,1 persen dibandingkan tahun sebelumnya. Indosat Ooredoo juga mencatatkan laba bersih sebesar Rp 5,8 triliun.



Figure I.4 Kinerja Pendapatan Q3 2021 Indosat Ooredoo

Sumber : (Indosat Ooredoo, 2021)

Untuk menopang bisnis telekomunikasi maka diperlukan infrastruktur seperti site atau tower BTS (*Base Transceiver Station*) yang memfasilitasi komunikasi nirkabel antara peranti komunikasi dan jaringan operator. Tower BTS itu sendiri merupakan suatu menara yang dibuat dari besi baja atau pipa baja. Dalam pembuatannya tower BTS mempunyai bentuk yang bervariasi, ada yang memiliki kaki segi empat, segi tiga, bahkan ada yang berupa pipa panjang saja. Umumnya tower BTS mempunyai ketinggian antara 40 – 75 meter tergantung dengan kondisi geografis dan luas jangkauan jaringan yang telah di targetkan.

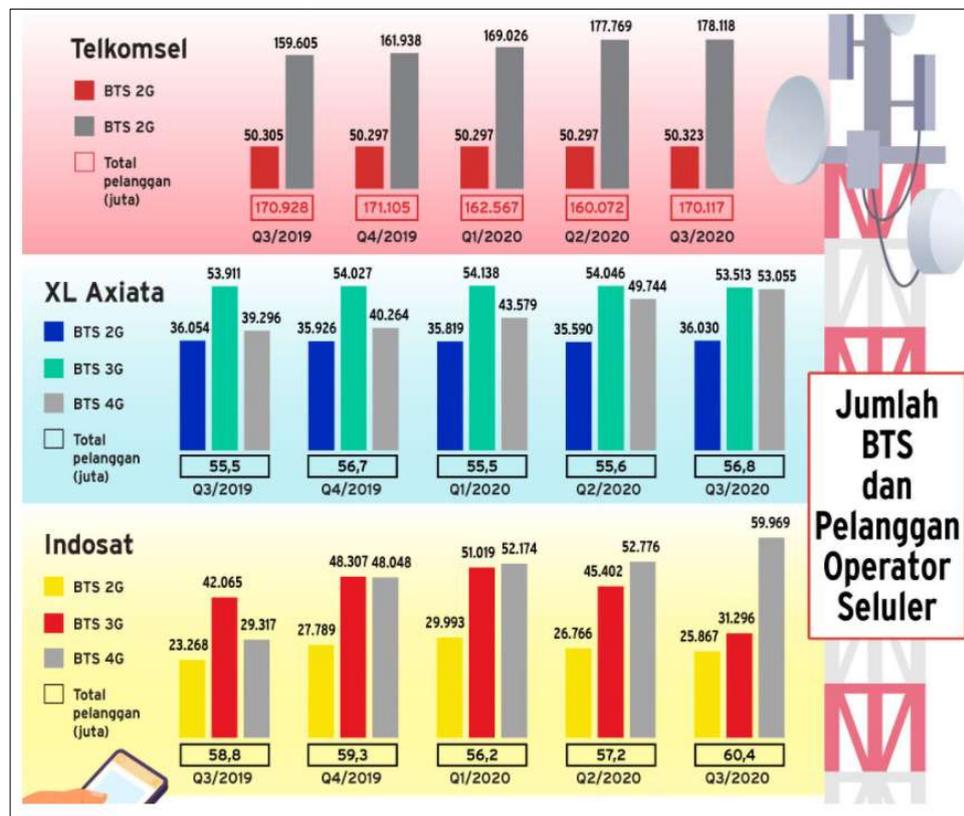


Figure I.5 Jumlah BTS dan Pelanggan Operator Seluler

Sumber : (Wike Dita Herlinda, 2017)

Jenis Site di Indosat terbagi menjadi 4 bagian, yaitu:

1. **Low Revenue Site (LRS)**, adalah site yang dipilih karena mempunyai performansi yang kurang baik akan tetapi masih mempunyai potensi

untuk tumbuh. LRS site mempunyai *revenue* dibawah 75 juta jika di Area Jawa, sedangkan di Area Luar Jawa (termasuk Bali dan Nusra) mempunyai *revenue* dibawah 45 juta.

2. **New Site**, adalah site baru yang berumur dibawah 6 bulan. Site baru ada yang didirikan bertujuan menambah kapasitas di site-site yang sudah ada (*New Site Capacity*), ada pula yang didirikan untuk memperluas *network coverage* sinyal komunikasi (*New Site Coverage*).
3. **Business as Usual (BAU) Site**, adalah site yang tidak dalam fokus program marketing seperti LRS dan *New Site*, akan tetapi site tersebut tetap berkontribusi terhadap *revenue* Indosat.
4. **Strategic Site**, adalah site yang didirikan tidak untuk di *monitize*, tapi lebih ke arah pelengkap atau penghubung sinyal antara daerah yang satu dengan yang lain, misal site yang di jalan tol, pegunungan, persawahan dan lainnya.

Saat ini Indosat mempunyai 59 ribu site di Q3 2020, menjadi operator dengan site terbanyak ke-2 setelah Telkomsel. Tahun ini di targetkan 3.600 site baru akan di aktifkan. Dimana status pada Oktober 2021 site baru yang sudah aktif sebanyak 2.850 site. Saat ini pembagian site baru dibagi menjadi 2 bagian yaitu *New Site Coverage* dan *New Site Capacity* yang hampir merata di dalam pulau Jawa maupun luar jawa. *New Site Coverage* adalah site baru yang ditempatkan ke area yang masih belum ada sinyal Indosat Ooredoo sedangkan *New Site Capacity* adalah site baru yang ditempatkan untuk menambah kapasitas site-site di sekitarnya.

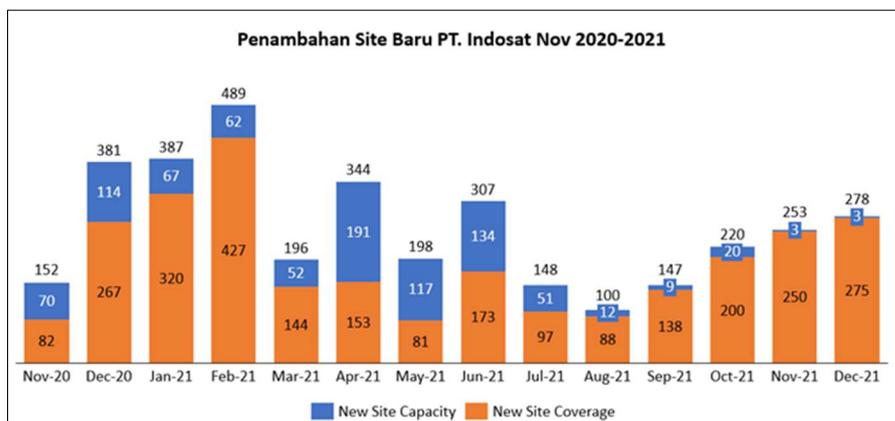


Figure I.6 Penambahan Site Baru Indosat Ooredoo

Sumber : (Indosat Ooredoo, 2021)

Pendirian site juga harus memperhatikan lingkungan sekitar, juga jarak antara satu site dengan site lain harus dapat saling menutupi sehingga pelanggan dapat menggunakan layanan telekomunikasi dengan lancar.

2.1 Latar Belakang Penelitian

Pesatnya perkembangan teknologi dan komunikasi di beberapa tahun belakangan ini dengan munculnya teknologi 4G kemudian di susul teknologi terbaru yaitu 5G, semakin memanjakan para pengguna internet di Bali. Penambahan pengguna internet Bali terus meningkat, apalagi dibarengi adanya pandemi COVID-19, maka kebutuhan akan internet semakin tinggi. Sudah 98% site-site di Bali memiliki teknologi 4G dengan ketinggian site rata-rata 30-40 meter.

Menurut data survey APJII (Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia) di tahun 2018 penetrasi pengguna internet di Bali sebesar 1.5%, kemudian di tahun 2019-2020 (Quarter 2) menjadi 1.7%.

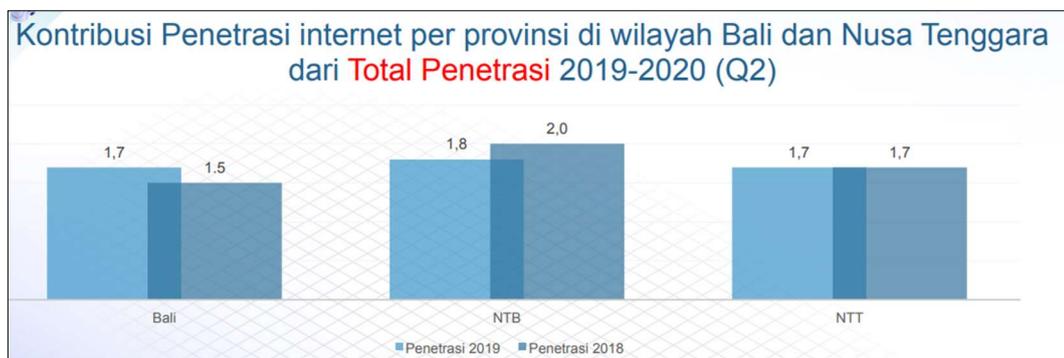


Figure I.7 Penetrasi Jumlah Pelanggan Internet Bali

Sumber : (Indonesia Survey Center, 2021)

Rata-rata pemakaian internet per hari sebanyak 8 jam dengan kuota internet sebesar 14.4 GB perbulan (periode Januari-Maret 2021). Penggunaan kuota internet tersebut meningkat cukup signifikan apabila dibandingkan dengan periode yang sama di dua tahun sebelumnya, yaitu 11,8 GB per bulan untuk kuartal-I 2020 dan 8,5 GB per bulan untuk kuartal-I 2019. Menurut *OpenSignal*, melalui riset yang bertajuk “*Quantifying the Impact of 5G and covid-19 on Mobile Data Consumption*” diketahui bahwa peningkatan ini merupakan cerminan dari

ketergantungan masyarakat Indonesia dengan koneksi internet, terlebih di masa pandemi Covid-19 yang mengharuskan berbagai kegiatan untuk dilakukan dari jarak jauh.

Di tengah meningkatnya kebutuhan internet di Bali, dimanfaatkan oleh operator Telekomunikasi di Indonesia untuk menambah pendapatan khususnya di Data. Para operator Telekomunikasi berlomba-lomba menurunkan harga untuk menarik pelanggan sebanyak-banyaknya. Persaingan harga terutama jasa Internet pun tidak dapat di elakkan, seiring dengan pendapatan voice dan sms yang makin menurun.

Pada Gambar I.7 terlihat sekilas, bahwa produk dan harga yang di tawarkan sesama operator hampir sama, para operator juga menambahkan kuota khusus untuk sosial media, seperti *Facebook*, *Snapchat*, *Whatsapp* dan aplikasi meeting online seperti *Zoom* dan *Google Meet* di tiap produknya. Strategi marketing setiap operator diuji terutama promosi dan distribusi yang menjadi tantangan tersendiri bagi operator agar produknya bisa terjual dan diterima di pasar.

Combo Sakti Unlimited 23GB
Rp 57.000 Rp-59.000
 Masa aktif 30 hari

Combo Sakti Unlimited 32GB
Rp 74.000 Rp-76.000
 Masa aktif 30 hari

Combo Sakti Unlimited 45GB
Rp 100.000 Rp-102.000
 Masa aktif 30 hari

Freedom Internet 10GB / 30 Hari
 KEUNTUNGAN
 Masa berlaku 30 Hari
 Kuota utama 10 GB
 Pulsa Safe
 Tambahkan Kuota Snapchat 1GB
 HARGA
Rp 50.000 / 30 Hari

Freedom Internet 21GB / 30 Hari
 KEUNTUNGAN
 Masa berlaku 30 Hari
 Kuota utama 21 GB
 Pulsa Safe
 Tambahkan Kuota Snapchat 1GB
 HARGA
Rp 75.000 / 30 Hari

Freedom Internet 32GB / 30 Hari
 KEUNTUNGAN
 Masa berlaku 30 Hari
 Kuota utama 32 GB
 Pulsa Safe
 Tambahkan Kuota Snapchat 1GB
 HARGA
Rp 100.000 / 30 Hari

Pilihan Paket Xtra Combo Plus Reguler

Harga myXL	Kuota Utama	Tambahan Kuota Lokal*	Bonus Kuota Aplikasi	Nelp ke Semua Operator	Unlimited Kuota Aplikasi	Masa Aktif
Rp 59.000	10GB	Hingga 16GB	2GB	20 Menit	WhatsApp, Google Maps	30 Hari
Rp 89.000	20GB	Hingga 26GB	2GB	30 Menit	Zoom, Google Meet	
Rp 129.000	30GB	Hingga 40GB	5GB	40 Menit	Google Hangouts, Google Classroom	
Rp 179.000	52GB	Hingga 60GB	8GB	60 Menit	dan Aplikasi & Website Edukasi*	
Rp 239.000	72GB	Hingga 90GB	13GB	90 Menit		

Figure I.8 Daftar Product dan Harga Paket Indosat

Sumber : (Indosat Ooredoo, 2021)

Menurut APJII, alasan utama mengapa pelanggan menggunakan internet adalah untuk mengakses *social media* 51.5%, berkomunikasi 32.9%, *games* 5.2%, akses layanan publik 2.9%, hiburan 1.3%, belanja online 1.3% dan lainnya 4.9%. Kemudian jika dilihat pada bidang hiburan jenis konten yang sering dikunjungi adalah video 49.3%, game online 16.5% dan musik online 15.3%. Memang tidak

dapat di pungkiri kebutuhan internet selain *social media* dan komunikasi, bidang hiburan seperti *video streaming*, *games* dan musik menjadi bidang yang paling diminati saat ini.

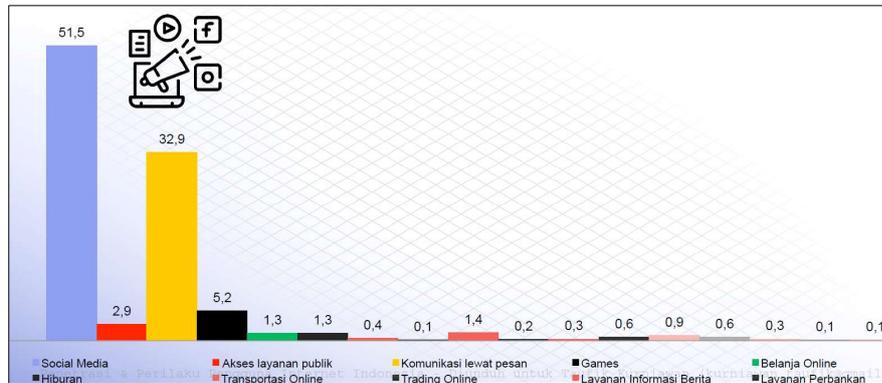


Figure I.9 Alasan Pertama Pelanggan Menggunakan Internet

Sumber : (Indonesia Survey Center, 2021)

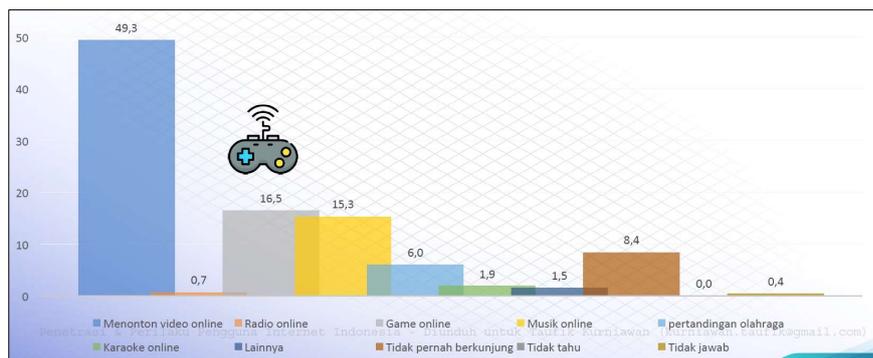


Figure I.10 Konten Hiburan Yang Paling Sering di Kunjungi

Sumber : (Indonesia Survey Center, 2021)

Salah satu saran yang utama agar pelanggan memilih *product* dari suatu operator adalah kualitas jaringan operator tersebut, sinyal yang kuat dan stabil menjadi faktor utama dalam pelanggan memilih produk dari operator seluler tersebut. Indosat Ooredoo berkomitmen untuk terus meningkatkan pelayanannya dengan terus menambah site baru di tahun 2022 ini.

NO	SARAN	PERSENTASE
1	Sinyalnya jangan putus-putus agar internetnya tidak lemot	27.9 %
2	Paket promo yang menarik agar diperbanyak	20.5 %
3	Sinyal harus stabil, apalagi pada saat jam kerja	15.0 %
4	Paket jangan di bagi-bagi per waktu (Pagi, Siang, Malam)	10.6 %
5	Coverage layanan di tambah sampai ke daerah-daerah	9.2 %
6	Paket data jangan di bagi-bagi per aplikasi	4.9 %
7	Sisa kuota di akumulasikan; jangan hangus	3.8 %
8	Paket roaming ke negara-negara lain agar lebih murah	1.0 %
9	Lainnya	0.8 %
10	Tidak tahu	5.9 %
11	Tidak jawab	0.4 %

Figure I.11 Saran Bagi Operator Terkait Layanan Internet

Sumber : (Indonesia Survey Center, 2021)

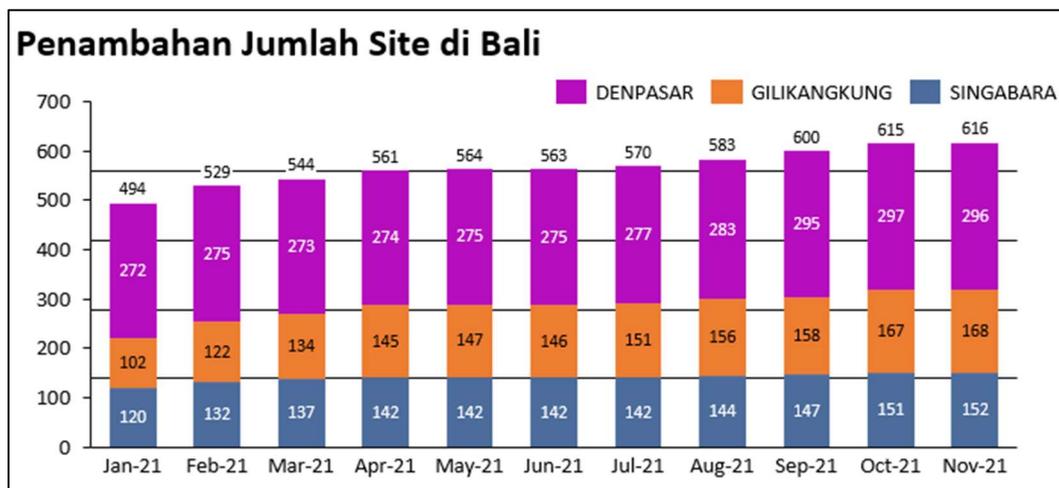


Figure I.12 Penambahan Site di Bali

Sumber : (Indosat Ooredoo, 2021)

Walaupun site-site baru terus bermunculan tapi performansi pendapatan di Bali masih jauh dari yang diharapkan. Trend *Revenue* Bali terus menurun dalam kurun waktu 2 tahun terakhir. *Growth revenue* Bali dibulan November 2021 dibandingkan dengan November 2020 menurun sebesar -3.2% dari 34 Milyar menjadi 32.9 Milyar. Berbanding terbalik dengan jumlah site yang ada, dimana terjadi penambahan 122 site dari bulan Januari ke bulan November 2021.

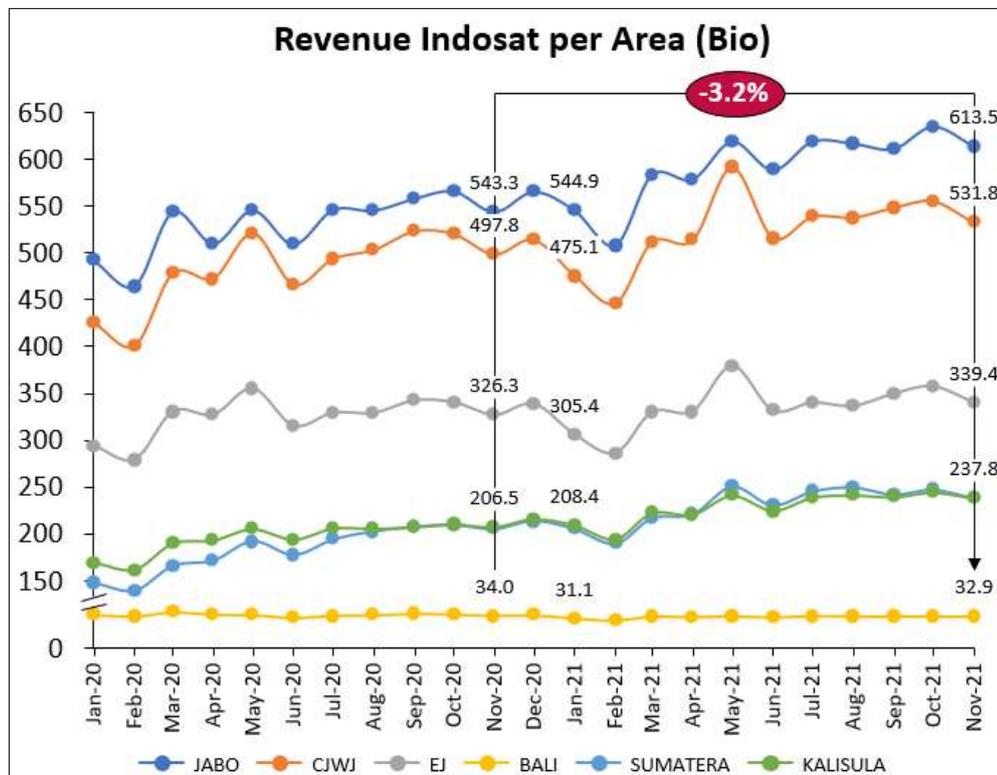


Figure I.13 Revenue Indosat Ooredoo per Area

Sumber : (Indosat Ooredoo, 2021)

Bali 2021 Performance

Region	CAGR Jan20 - Nov21	Growth Jan20 vs Nov21	Growth Nov20 vs Nov21	Growth Jan21 vs Nov21
JABO	1.0%	24.9%	12.9%	12.6%
CJWJ	1.0%	25.3%	6.8%	11.9%
EAST JAVA	0.7%	15.8%	4.0%	11.2%
BALI	-0.2%	-5.1%	-3.2%	5.9%
SUMATERA	2.2%	61.5%	16.1%	16.1%
KALISULA	1.6%	41.1%	15.2%	14.1%

Figure I.14 Indosat Ooredoo Bali Revenue Growth

Sumber : (Indosat Ooredoo, 2021)

Pencapaian *revenue* di Bali saat ini di bulan November 2021 mencapai 87.5% dan jika di jumlahkan *revenue* dan Target Bali dari bulan Januari ke November 2021, total pencapaian *revenue* Bali sebesar 357.9 Milyar atau hanya mencapai 91.4% dari target yang telah di tetapkan.

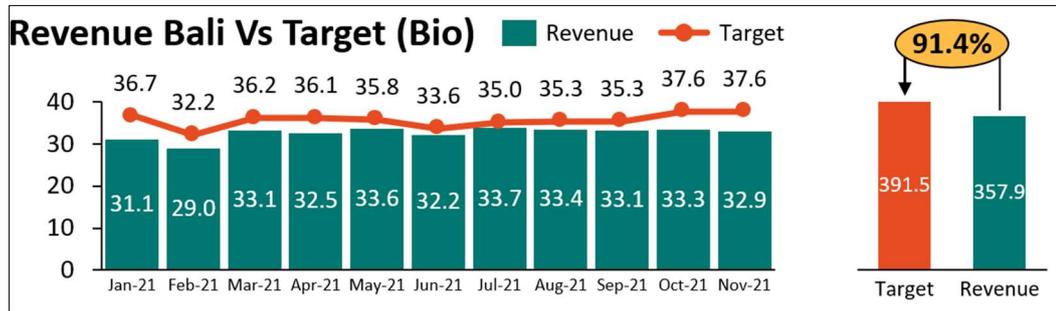


Figure I.15 Revenue versus Target di Bali 2021

Sumber : (Indosat Ooredoo, 2021)

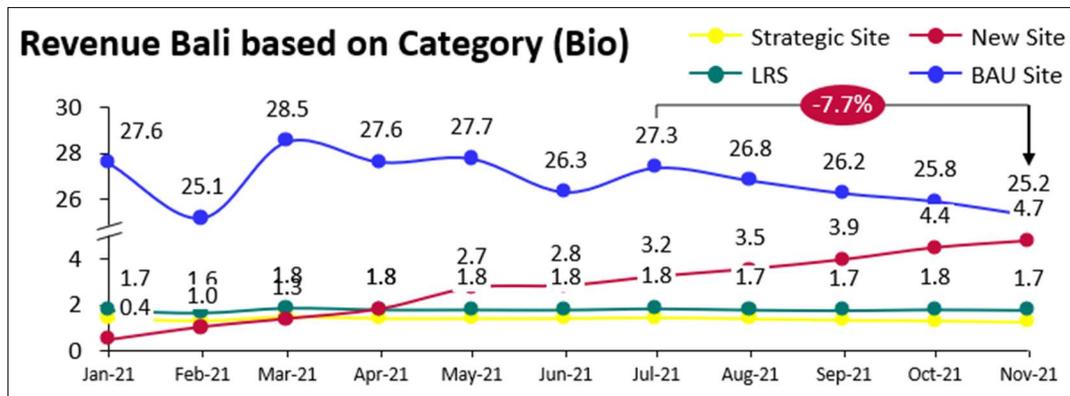


Figure I.16 Revenue Bali per Kategori di Bali 2021

Sumber : (Indosat Ooredoo, 2021)

Jika dilihat penurunan *revenue* banyak terjadi di site-site BAU, dimana terjadi penurunan sebesar -7.7% dari bulan Juli 2021 ke November 2021. Padahal site BAU adalah site *pareto* yang menyumbang 80% *revenue* di Bali. Sedangkan site-site yang mempunyai program marketing seperti New site dan LRS cenderung flat dan sedikit mengalami kenaikan.

Penurunan tidak hanya terjadi di *revenue* tapi juga di sisi *market share*. *Market share* Indosat Ooredoo di Bali sempat mencapai 16.12%, akan tetapi *market share* terus menurun digerus oleh Telkomsel dan XL.

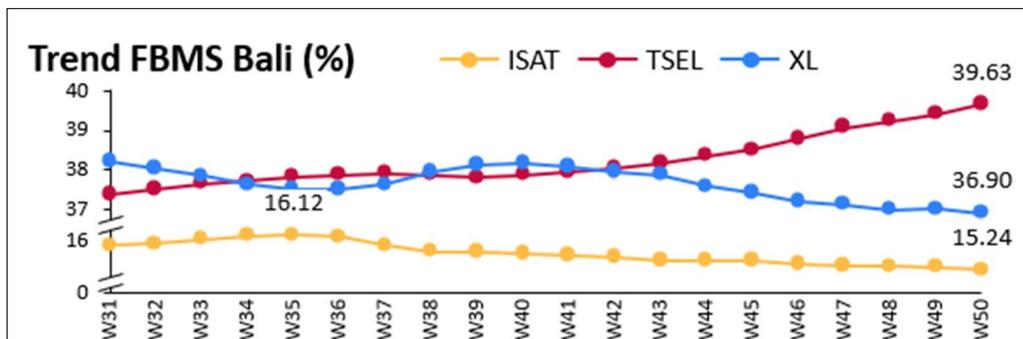


Figure I.17 Facebook Market Share (FBMS) di Bali

Sumber : (Facebook, 2021)

Kegiatan marketing di sekitar site di Bali juga masih belum maksimal, karena tidak semua site mempunyai program marketing dan sumber daya manusia yang kurang, seperti tidak semua site dan outlet ter-cover CSO (*Cluster Sales Officer*) dan *Sales Forces*. Semua site-site program di perlakukan sama dalam hal strategi marketingnya, tanpa melihat parameter-parameter yang ada di site tersebut.

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, maka penulis meneliti strategi pemasaran yang optimal di site-site berdasarkan STP dan *Marketing Mix Model* dengan parameter-parameter yang ada di lapangan yang berjudul : **“Penggunaan STP dan K-Means Clustering untuk Pengembangan dan Implementasi Strategi Marketing Di Indosat Bali”**.

2.2 Perumusan Masalah

Banyaknya produk yang ditawarkan ke pelanggan, keterbatasan *man power*, dan *budget* yang terbatas ikut andil dalam penurunan *revenue*. Saat ini segmentasi site yang dilakukan oleh Indosat Ooredoo masih tergolong heterogen, karena hanya mengelompokkan site terhadap performansi nya saja. Perlunya segmentasi yang lebih dalam dengan mengelompokkan site-site berdasarkan perilaku, *demography*, dan juga berdasarkan potensi dan ancaman internal maupun eksternal sehingga menghasilkan segmentasi yang lebih homogen.

Tertinggalnya Indosat Ooredoo Bali dalam persaingan, yang terlihat dari penurunan *revenue* dan *market share*, walaupun sudah didukung oleh penambahan site-site baru di kurun waktu 1 tahun terakhir, merencanakan strategi marketing

yang efektif dan efisien menjadi penting untuk segera meningkatkan *revenue* pada perusahaan terutama di Indosat Ooredoo Bali.

Perlunya segmentasi, targeting dan positioning (STP) dengan menganalisa dan menghubungkan parameter-parameter site seperti *Point of Interest* (POI) sekitar site, persaingan pasar, populasi, utilisasi site dan parameter lainnya yang dapat memprediksi kemampuan site dalam menghasilkan *revenue*. Di harapkan dengan adanya STP maka dapat menentukan strategi pemasaran (*Marketing Mix 4P*) yang sesuai sehingga mempermudah tim lapangan dalam rangka pemasaran produk di site-site yang ada (Annmarie Hanlon, 2022).



Figure I.18 STP dan Marketing Mix Model

Sumber : (Annmarie Hanlon, 2022)

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan pertanyaan yang akan dijawab oleh penelitian ini adalah :

1. Variable-variable apa yg berpengaruh dalam menentukan strategi pemasaran di Indosat Bali?
2. Bagaimana STP (*Segmenting, Targeting dan Positioning*) di tiap site di Bali berdasarkan parameter-parameter yang ada?
3. Site-site mana di Indosat Bali yang masuk dalam prioritas dan fokus dalam strategi pemasaran?
4. Bagaimana 4P (*Marketing Mix*) yang optimal di tiap site di Bali?

2.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian rumusan masalah yang telah sampaikan, maka tujuan dari penelitian ini sebagai berikut :

1. Mengetahui dan mengukur variabel-variabel yg berpengaruh dalam menentukan strategi pemasaran di Indosat Bali.
2. Mengetahui STP (*Segmenting, Targeting dan Positioning*) di tiap site di Bali.
3. Mengetahui site-site di Indosat Bali yang masuk dalam prioritas dan fokus dalam strategi pemasaran.
4. Mengetahui strategi pemasaran 4P (*Marketing Mix*) yang optimal di site-site yang ada, sehingga memudahkan pemilihan strategi marketing yang tepat, efektif dan efisien di site tersebut.

2.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Aspek Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk :

1. Memberikan pemahaman tentang variabel-variabel dan indikator-indikator yang paling *update* yang berpengaruh dalam penentuan strategi marketing beserta bobotnya di industri selular, khususnya wilayah Bali berdasarkan FGD, deep interview, survey, kajian referensi dan akademis.
2. Memberikan informasi terkait *Marketing Mix* 4P yang optimal di tiap kuadran targeting matrix Hooley berdasarkan FGD, deep interview dan survey.
3. Memberikan opsi metode lain selain elbow method dalam menentukan nilai *k* pada K-Means Clustering, yaitu dengan menggunakan *dendogram* hasil dari *hierarchical clustering*.
4. Memberikan pemahaman tentang STP dan strategi pemasaran yang terbaru, khususnya pada site-site di Indosat Ooredoo Bali berdasarkan kajian referensi dan akademis.

1.4.2 Aspek Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk :

1. Memberikan informasi tahapan STP dan pilihan Marketing Mix yang tepat di setiap site di Indosat Ooredoo Bali, sehingga menghasilkan

akuisisi pelanggan dan *revenue* yang optimal dan efektif, dengan budget dan sumber daya yang efisien.

2. Memberikan masukan terkait strategi dan program pemasaran yg tepat bagi Indosat Ooredoo Bali.

2.5 Sistematika Penulisan

Penyusunan tugas akhir ini menggunakan sistematika yang terbagi dalam uraian lima bab sebagai berikut :

BAB I Pendahuluan

Bab ini menguraikan tentang gambaran umum objek penelitian yaitu site-site di Indosat Ooredoo

BAB II Tinjauan Pustaka

Bab ini berisi teori-teori terkait penelitian dan penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan dan penelitian. Bab ini menguraikan tentang STP dan Marketing Mix model.

BAB III Metode Penelitian

Bab ini berisi karakteristik penelitian, alat pengumpulan data, variabel operasional, tahapan penelitian, populasi dan sampel dari site-site Indosat Ooredoo.

BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pada bab ini dijelaskan mengenai analisis data dan pembahasan permasalahan yang sudah dirumuskan.

BAB V Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini meliputi kesimpulan yang diambil berdasarkan hasil analisis data STP dan *Marketing Mix Model*.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Teori-Teori Terkait Penelitian dan Penelitian Terdahulu

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah di Bab I, maka selanjutnya di Bab II ini akan disampaikan teori yang berkaitan dengan teori tentang Marketing atau pemasaran, Strategi Marketing, STP, *Marketing Mix* 4P's dan *Data Mining*.

2.1.1 Marketing

Pemasaran adalah kunci dari setiap usaha bisnis (Yagboyaju & Chinedu, 2021). Marketing atau pemasaran merupakan aktifitas yang bertujuan untuk mengidentifikasi dan menemukan kebutuhan manusia. Secara ringkas pemasaran bisa diartikan dengan sebagai “*meeting needs profitably*” yaitu bagaimana perusahaan bisa melayani kebutuhan konsumen dengan cara yang menguntungkan bagi konsumen dan perusahaan (Rahmawati, 2016). Berikut definisi marketing dari beberapa ahli :

1. Marketing atau pemasaran merupakan proses managerial yang orang-orang di dalamnya mendapatkan yang diinginkan melalui penciptaan/pertukaran produk yang ditawarkan dan nilai produknya kepada orang lain. (Kotler & Keller, 2009)
2. Marketing atau pemasaran adalah aktifitas organisasi, serangkaian elemen dan proses menciptakan, mengkomunikasikan, mengantarkan, bertukar penawaran yang memberikan nilai untuk pelanggan, klien, mitra dan masyarakat. (AMA, n.d.)
3. Pemasaran adalah proses manajemen yang mengidentifikasi, mengantisipasi dan memenuhi kebutuhan pelanggan secara menguntungkan. (Chart Institute of Marketing, n.d.)
4. Pemasaran adalah aktivitas, serangkaian institusi, dan proses menciptakan, mengomunikasikan, menyampaikan, dan mempertukarkan tawaran (offerings) yang bernilai bagi pelanggan, klien, mitra, dan masyarakat umum. (Tjptiono, 2016)

5. Pemasaran adalah suatu sistem total dari kegiatan bisnis yang dirancang untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang-barang yang dapat memuaskan keinginan dan jasa baik kepada para konsumen saat ini maupun konsumen potensial.(Abdullah & Francis, 2012)
6. Pemasaran adalah sekelompok aktivitas yang saling berkaitan yang dirancang untuk mengidentifikasi kebutuhan konsumen dan mengembangkan distribusi, promosi, dan penetapan harga serta pelayanan untuk memuaskan kebutuhan konsumen pada tingkat keuntungan tertentu.(Kismono, 2011)

Dengan adanya perkembangan teknologi digital, maka marketing pun berkembang menjadi digital marketing yang merupakan penerapan media digital, data dan teknologi yang terintegrasi dengan komunikasi tradisional untuk mencapai tujuan pemasaran.

2.1.2 Strategi Marketing

Strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai (K. Marrus, 2002). Strategi juga dapat diartikan sebuah tindakan yang memiliki sifat *incremental*. *Incremental* mempunyai arti yaitu pada tiap-tiap waktu mengalami peningkatan, semua tergantung kepada sudut pandang yang akan terjadi di masa yang akan datang (Hamel & C.K. Prahalad, 1995).

Pengertian strategi menurut (Robert E. Quinn & Kim S. Cameron, 2011) adalah bentuk atau rencana yang menggabungkan tujuan utama, kebijakan, dan urutan tindakan organisasi menjadi satu kesatuan yang koheren. Strategi yang disusun dengan baik membantu mengatur dan mengalokasikan sumber daya perusahaan dengan cara yang unik dan berkelanjutan. Strategi juga dibuat berdasarkan kemampuan dan kelemahan internal perusahaan, antisipasi perubahan lingkungan dan kesatuan gerakan yang dilakukan oleh mata-mata musuh.

Sedangkan menurut (Argyris et al., 1998) strategi merupakan respon secara *continue* maupun *adaptive* terhadap peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threat*) eksternal serta kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) internal yang dapat mempengaruhi organisasi.

(Bryson, 2002) menjelaskan bahwa strategi dapat dipandang sebagai pola tujuan, kebijakan (*policy*), program tindakan, keputusan atau alokasi sumber daya yang mendefinisikan bagaimana organisasi itu, apa yang dilakukan dan mengapa organisasi melakukannya.

Dari pengertian diatas maka strategi dapat diartikan sebagai rencana yang dibuat oleh manajemen puncak untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Rencana ini meliputi tujuan, praktik, dan tindakan yang dapat diterapkan dalam organisasi untuk menjaga eksistensi dan memenangkan persaingan, khususnya perusahaan atau organisasi yang harus memiliki keunggulan kompetitif (Ohmae, 2007). Satu-satunya tujuan dari perencanaan strategis adalah memungkinkan perusahaan memperoleh, seefisien mungkin, keunggulan yang dapat mempertahankan atas saingan mereka.

Kemudian (Goldsworthy & Ashley, 1998) mengusulkan 7 aturan dalam menyusun strategi yaitu:

- a. Strategi harus menjelaskan dan menginterpretasikan masa depan, tidak hanya masa sekarang.
- b. Arahan strategi harus bisa menentukan rencana dan bukan sebaliknya.
- c. Strategi harus berfokus pada keunggulan kompetitif, tidak semata-mata pada pertimbangan keuangan.
- d. Strategi harus dapat diaplikasikan dari atas ke bawah, bukan dari bawah ke atas.
- e. Strategi harus mempunyai orientasi eksternal.
- f. Fleksibilitas adalah sangat esensial.
- g. Strategi harus berpusat pada hasil jangka panjang.

Strategi akan berhasil dengan baik bukan saja bisa dipercaya oleh orang lain, akan tetapi strategi tersebut memang harus dapat diterapkan dilapangan. (Hatten & Hatten, 1996) memberikan arahan sebagai berikut :

- a. Strategi harus konsisten dengan lingkungan, strategi dikembangkan mengikuti arus perkembangan masyarakat, dalam lingkungan yang menawarkan peluang untuk dapat bergerak maju.
- b. Setiap organisasi tidak hanya menciptakan satu strategi, tergantung pada ruang lingkup operasinya. Jika banyak strategi yang dibuat maka strategi yang satu harus konsisten dengan strategi yang lain. Jangan kontradiktif ataupun bertolak belakang, semua strategi senantiasa selalu selaras antara satu dengan yang lain.
- c. Strategi yang efektif baiknya memfokuskan dan menggabungkan semua sumber daya dan tidak memutus satu dengan yang lain. Persaingan tidak sehat antara berbagai unit kerja dalam suatu organisasi seringkali mengklaim sumberdayanya, membiarkannya terpisah dari unit kerja lainnya sehingga kekuatan yang ada tidak menyatu itu justru akan merugikan organisasi itu sendiri.
- d. Strategi hendaknya memfokuskan perhatian pada kekuatannya dan tidak pada kelemahannya. Selain itu hendaknya juga memanfaatkan kelemahan *competitor* dan membuat langkah yang akurat untuk menempati posisi kompetitif yang lebih kuat.
- e. Sumber daya adalah sesuatu yang penting. Mengingat strategi adalah sesuatu yang harus dilakukan, hendaknya dibuat sesuatu yang memang dapat untuk dilaksanakan.
- f. Strategi baiknya memperhitungkan resiko yang tidak terlalu besar. Setiap strategi mengandung resiko, tetapi tetap berhati-hati, sehingga tidak menjerumuskan perusahaan dalam kerugian yang lebih besar. Sehingga strategi harus selalu dapat dikontrol.
- g. Strategi disusun diatas landasan kesuksesan yang pernah diraih.

h. Tanda-tanda keberhasilan dari strategi adalah diperlihatkan dengan banyaknya dukungan dari pihak dan kalangan terkait dari para pimpinan puncak unit dalam organisasi.

Strategi pemasaran mengacu pada rencana permainan bisnis secara keseluruhan untuk menjangkau calon konsumen dan mengubahnya menjadi pelanggan produk atau layanan mereka. Strategi pemasaran berisi proposisi nilai perusahaan, pesan merek utama, data tentang demografi pelanggan target, dan elemen tingkat tinggi lainnya. Strategi pemasaran menyeluruh mencakup "4 Ps", produk, harga, tempat, dan promosi (Giovanni Pandita, 2021).

Menurut (Kotler & Keller, 2009), strategi pemasaran merupakan pola pikir pemasaran yang akan digunakan untuk mencapai tujuan pemasaran. Strategi pemasaran ini berisikan strategi spesifik untuk sasaran pasar, penetapan posisi, bauran pemasaran dan besarnya pengeluaran yang timbul dari aktivitas pemasaran. Strategi pemasaran dapat disebut sebagai dasar tindakan yang mengarah pada kegiatan atau usaha pemasaran dari sebuah perusahaan dalam kondisi persaingan lingkungan yang selalu berubah agar mencapai tujuan yang diharapkan. Penetapan strategi pemasaran yang akan dijalankan oleh perusahaan haruslah terlebih dahulu melihat situasi dan kondisi pasar serta mengetahui *positioning* di pasar. Strategi pemasaran merupakan alat fundamental yang digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang terus menerus dan merupakan program pemasaran yang dipakai untuk melayani target sasaran dari perusahaan tersebut. Jika keadaan dan situasi serta posisi perusahaan di pasar tersebut diketahui, maka dapat ditentukan kegiatan pemasaran yang akan dilakukan.

Dalam menentukan strategi pemasaran tidak lepas dari melihat peta persaingan yang ada. Dalam teori persaingan, kita mengenal suatu teori yang dipaparkan (Michael E. Porter, 1998) saat menganalisis persaingan (competition analysis) yang terkenal dengan istilah *Porter Five Forces Model*. Sebenarnya (Michael E. Porter, 1998) menilai bahwa perusahaan

secara nyata tidak hanya bersaing dengan perusahaan yang ada saat ini. Analisis yang digunakan perusahaan adalah siapa pesaing langsung perusahaan itu dan akhirnya terjebak *Competitor Oriented* dan tidak punya visi pasar yang jelas. *Five Forces Model* menggambarkan bahwa perusahaan bersaing dengan pesaing potensial, yaitu mereka yang akan masuk seperti para pemasok/*supplier*, pembeli/konsumen, dan produsen produk pengganti.

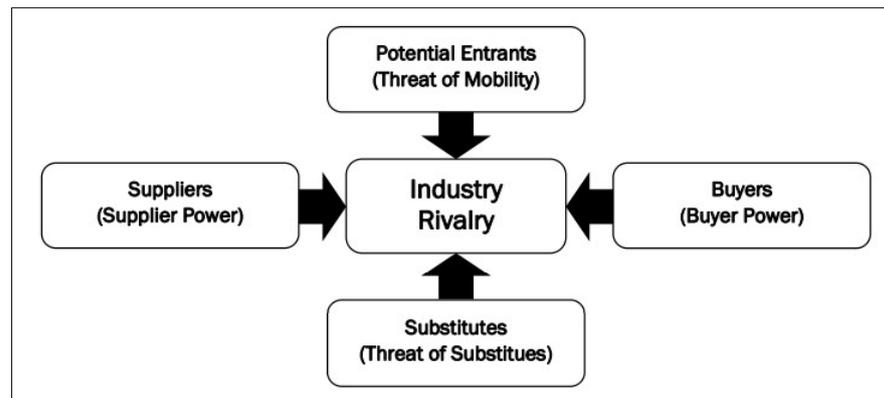


Figure II.1 Porter Five Forces Model

Sumber : (Michael E. Porter, 1998)

Oleh karena itu, kita harus mengetahui bahwa ada 5 (lima) kekuatan yang menentukan karakteristik suatu industri adalah sebagai berikut :

1. Intensitas Persaingan Antar Pemain (*Industry Rivalry*). Kekuatan ini biasanya menjadi fokus pemasar yakni intensitas rivalitas antar pemain dalam industri. Pada umumnya intensitas persaingan dipengaruhi oleh banyak faktor, seperti struktur biaya produk, semakin besar proporsi biaya tetap dalam struktur tersebut maka persaingan semakin tinggi. Hal itu disebabkan setiap penjual memiliki tingkat *break even point* yang tinggi sehingga pada umumnya harus menjual produk dalam jumlah besar dan bahkan “banting harga” agar bisa mencapai tingkat *break even* tersebut.
2. Ancaman Pendatang Baru (*Potential Entrants*). Ancaman yang dihadirkan oleh kekuatan ini dipengaruhi oleh tingginya hambatan masuk industri, seperti: B. besarnya biaya investasi yang dibutuhkan,

perijinan, ketersediaan bahan baku, ketersediaan saluran distribusi, nilai merek dan lain-lain. Semakin tinggi penghalang masuk pasar, semakin rendah risiko pemain baru memasuki pasar..

3. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok (*Supplier Power*). Secara umum, semakin kecil jumlah pemasok, semakin penting produk yang dipasok dan semakin kuat posisi negosiasinya.
4. Kekuatan Tawar Pembeli (*Buyer Power*). Secara umum, semakin kecil jumlah pemasok, semakin penting produk yang dipasok dan semakin kuat posisi negosiasinya..
5. Ancaman Produk Pengganti (*Threat of Substitute*). Kekuatan terakhir adalah adanya produk pengganti di pasar. Ketersediaan produk pengganti yang banyak membatasi fleksibilitas pelaku industri dalam menentukan harga jual produk.

Untuk menjadi perusahaan yang sukses, perusahaan harus bisa memperoleh posisi yang kompetitif dengan memilih 3 strategi umum yaitu differensiasi, *cost leadership*, dan fokus. Kegagalan dalam memilih salah satu strategi tersebut akan menghasilkan performansi yang biasa saja, atau bahkan dibawah rata-rata, seperti apa yang Porter terangkan “*being stuck in the middle*”.



Figure II.2 Generic Strategy Porter

Sumber : (Michael E. Porter, 1998)

Berikut adalah strategi generik (Michael E. Porter, 1998) beserta contohnya:

1. Differensiasi

Diferensiasi adalah jenis strategi kompetitif yang digunakan perusahaan untuk membedakan produk atau layanannya dari pesaing: tujuannya adalah menjadi unik. Perusahaan dapat menggunakan iklan kreatif, fitur produk yang berbeda, kualitas yang lebih tinggi, kinerja yang lebih baik, layanan yang luar biasa, atau teknologi baru untuk mencapai produk yang dianggap unik. Strategi diferensiasi dapat mengurangi persaingan dari pesaing ketika pembeli tetap setia pada merek perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan dengan strategi diferensiasi sangat bergantung pada loyalitas pelanggan. Karena keunikannya, perusahaan dengan jenis strategi ini biasanya memberi harga produknya lebih tinggi dari pesaing. Contoh perusahaan dengan produk dan layanan yang berbeda adalah: *Apple, Harley-Davidson, Nespresso, LEGO, Nike, dan Starbucks.*

2. Cost Leadership

Kepemimpinan Biaya adalah jenis strategi kompetitif yang digunakan perusahaan untuk secara agresif mencari fasilitas produksi berskala besar yang efisien, memangkas biaya, menggunakan skala ekonomi, mendapatkan pengalaman produksi dan menggunakan kontrol biaya yang ketat untuk menjadi lebih efisien dalam produksi produk atau penawaran layanan daripada pesaing: tujuannya adalah menjadi produsen berbiaya rendah di industri. Posisi berbiaya rendah juga berarti bahwa perusahaan dapat menekan harga pesaing melalui, misalnya, penetapan harga penetrasi dan masih dapat menawarkan kualitas yang sebanding dengan keuntungan yang wajar. Produsen berbiaya rendah biasanya menjual produk atau layanan yang sederhana dan murah. Contoh perusahaan yang memiliki posisi kepemimpinan biaya adalah: *Southwest Airlines, Wal-Mart, McDonald's, EasyJet, Costco, dan Amazon.*

3. Fokus

Fokus adalah jenis strategi kompetitif yang menekankan konsentrasi pada pasar regional atau kelompok pembeli tertentu: *niche*. Perusahaan akan menggunakan strategi diferensiasi atau *cost leadership*, tetapi hanya untuk target pasar yang sempit daripada menawarkannya di seluruh industri. Perusahaan pertama-tama memilih segmen atau kelompok segmen dalam suatu industri dan kemudian menyesuaikan strateginya untuk melayani segmen-segmen tersebut dengan sebaik-baiknya dengan mengesampingkan segmen lainnya. Seperti yang telah disebutkan, strategi fokus memiliki dua varian: *Differentiation Focus* dan *Cost Focus*. Kedua strategi ini hanya berbeda dari diferensiasi dan *Cost Leadership* dalam hal ruang lingkup kompetitifnya. Pada penelitian kali ini lebih kedalam strategy *Cost Focus* dengan melakukan segmentasi dan menargetkan ke site fokus. Contoh perusahaan dengan strategi *Differentiation Focus* adalah: *Rolls Royce*, *Omega*, *Prada*, dan *Razer*. Contoh perusahaan dengan strategi *Cost Focus* adalah: *Claire's*, *Home Depot*, dan *Smart*.

4. Stuck in the middle

Sebuah perusahaan yang mencoba untuk terlibat dalam setiap strategi generik tetapi gagal mencapai salah satu dari mereka, dianggap 'terjebak di tengah-tengah'. Perusahaan seperti itu tidak memiliki keunggulan kompetitif terlepas dari industri yang digelutinya. Faktanya, perusahaan seperti itu akan bersaing dengan posisi yang kurang menguntungkan karena 'pemimpin biaya', 'pembeda', dan 'pemfokus' dalam industri akan berada pada posisi yang lebih baik untuk bersaing. Namun, mungkin saja perusahaan yang terjebak di tengah-tengah masih mendapatkan keuntungan yang menarik hanya karena beroperasi di industri yang sangat menarik atau karena para pesaingnya terjebak di tengah-tengah juga. Jika salah satu dari dua pengecualian tersebut tidak ada, maka akan sangat sulit bagi perusahaan untuk melakukan diferensiasi dan kepemimpinan biaya, menurut Porter, karena diferensiasi biasanya membutuhkan biaya yang

besar. Setiap strategi generik merupakan pendekatan yang berbeda secara fundamental untuk menciptakan dan mempertahankan kinerja yang unggul dan membutuhkan model operasi yang berbeda.

Dikorelasikan dengan teori dan penelitian yang akan dilakukan, dalam perumusan strategi penjualan di penelitian ini strategi *Cost Focus*. Strategi ini digunakan dalam menentukan fokus wilayah pemenangan di setiap site dengan pemilihan segmen yang akan disasar dalam kegiatan sales dan marketing.

Perusahaan juga harus mampu mengidentifikasi siapa yang menjadi pesaing utamanya, memastikan strategi, tujuan, keunggulan dan kelemahan pesaing tersebut. Menurut (Rahmawati, 2016) berdasarkan penguasaan pasar, strategi perusahaan dapat dibedakan menjadi :

1. Market Leader (40%)

Perusahaan dengan penguasaan market share terbesar biasanya memimpin dalam penentuan dan perubahan harga, pengenalan produk baru, perluasan jaringan distribusi dan intensitas promosi. Pemimpin pasar mencoba untuk menjaga pasar mereka dengan:

- a. Memperluas pasar keseluruhan, melalui:
 - i. Mencari pelanggan baru dengan melakukan peningkatan penetrasi pasar, memasuki segmen pasar baru, memperluas jangkauan pasar secara geografis.
 - ii. Meningkatkan konsumsi atau penggunaan produk dengan mendorong peningkatan jumlah produk yang dikonsumsi dan frekuensi konsumsi produk.
- b. Mempertahankan pangsa pasar. Menurut Kotler, strategi bertahan yang digunakan market leader untuk mempertahankan posisinya antara lain:
 - i. *Position Defender*, mempertahankan posisi dengan cara menanamkan citra baik di benak konsumen, sehingga selalu menginginkan produk perusahaan.
 - ii. *Flank Defense*, berusaha memproteksi berbagai sisi yang lemah.

- iii. *Preemptive*, menyerang lebih dahulu sebelum musuh menyerang.
 - iv. *Counter Offensive*, melakukan serangan balik di sisi kelemahan lawan, setelah menerima serangan.
 - v. *Mobile Defense*, melakukan pertahanan bergerak dengan memperluas domain melalui kawasan pemasaran baru dan defersifikasi pasar.
 - vi. *Contraction Defense*, mengundurkan diri dari kawasan pemasaran yang dinilai lemah
- c. Memperluas pangsa pasar. Perusahaan meningkatkan profitabilitas dengan meningkatkan pangsa pasar mereka, misalnya dengan merebut pelanggan dari pesaing. Mendapatkan pelanggan baru itu sangat mahal, jadi perusahaan harus mempertimbangkan::
- i. Apakah dapat dianggap melanggar undang-undang anti monopoli?
 - ii. Berapa biaya yang harus dikeluarkan?
 - iii. Apakah tidak bertentangan bauran strategi pemasaran?

2. Market Challenger (30%).

Perusahaan yang diposisikan sebagai penantang pasar yang ingin mengambil posisi sebagai pemimpin pasar, dengan strategi sebagai berikut:

- a. Terlebih dahulu menentukan tujuan strategik dan perusahaan mana yang akan diserang, meliputi :
 - i. Menyerang pemimpin pasar yang akan diambil alih posisinya.
 - ii. Menyerang perusahaan lain yang setingkat untuk merebut pelanggan dan pangsa pasarnya.
 - iii. Menyerang perusahaan yang lebih kecil untuk mengurangi pesaing.
- b. Menentukan strategi cara menyerang yang dapat digunakan:
 - i. *Frontal attack*, dengan menggunakan produk, harga, iklan yang sama, atau bahkan melebihi milik pesaing yang diserangnya.

- ii. *Flank attack*, dengan menyerang titik lemah musuh secara geografik atau aspek segmen pasar. Cara menyerang ini merebut lebih banyak daerah pemasaran/pelanggan di segmen pasar yang dikuasai musuh.
 - iii. *Encirclement attack*, melancarkan serangan berbagai *front* serentak, misalnya serangan ke produk, iklan, distribusi dan harga pesaing.
 - iv. *Bypass attack*, Serangan ini tidak secara langsung mempengaruhi musuh yang diserang, tetapi menyerang wilayah yang lebih mudah, misalnya melakukan diversifikasi ke produk yang berbeda dan tidak terkait, memperluas pasar ke wilayah geografis baru, mengadaptasi teknologi baru yang tidak identik dengan musuh.
 - v. *Guerrilla attack*, melakukan perang gerilya dengan melancarkan serangan kecil terus menerus untuk mengacaukan dan menurunkan moral rivalnya.
- c. Memilih strategi penyerangan spesifik, meliputi:
- i. Memberikan diskon harga.
 - ii. Menawarkan barang dengan harga rendah.
 - iii. Menawarkan barang dan jasa dengan harga sesuai nilainya.
 - iv. Menawarkan barang prestisius dari waktu ke waktu.
 - v. Menawarkan variasi kualitas produk yang lebih banyak.
 - vi. Melakukan inovasi produk.
 - vii. Memperbaiki pelayanan.
 - viii. Menurunkan biaya produksi.
 - ix. Melakukan periklanan yang intensif.

3. Market Follower (20%).

Ahli pemasaran (Theodore Levitt, 1966) menulis tentang *Innovation Imitation*, yaitu mencoba meniru produk inovatif pesaingnya, sehingga perusahaan tidak harus mengeluarkan biaya R&D terlalu besar seperti halnya perusahaan yang menemukan produk inovatif. Pengikut dapat

menyalin (mengikuti) bahkan meningkatkan produk baru yang mereka tiru, sementara perusahaan inovatif harus menanggung biaya inovasi dan membawa produk baru ke pasar. Beberapa cara utama untuk membuat imitasi inovatif adalah:

- a. Pemalsuan (*Counterfeiter*), yaitu menduplikasi produk maupun kemasan produk yang dipalsukan dan menjualnya di pasar yang kurang bergengsi melalui agen-agen pemasaran yang reputasinya meragukan.
- b. Mencontoh (*Cloner*), yaitu mencontoh produk perusahaan penemu dengan sedikit perubahan pada nama/kemasan dan menjualnya dengan harga lebih rendah.
- c. Peniru (*Imitator*), mengkopi produk yang dicontoh tetapi melakukan sedikit perubahan kemasan, periklanan, harga atau lokasi pemasaran.
- d. Adaptasi (*Adaptor*), mengadaptasi atau bahkan memperbaiki kekurangan produk aslinya.

4. Market Nicher (10%).

Sebagai alternatif untuk perusahaan, apakah jadi pengikut di pasar yang luas atau menjadi pemimpin di pasar yang sempit yaitu menjadi *nichers*. Tingkat kembalian (return) yang diperoleh market *nicher* biasanya lebih tinggi dibandingkan perusahaan yang lebih besar. Hal itu karena market *nicher* bisa mendekati dan mengenal pelanggan lebih baik, sehingga mudah memenuhi kebutuhan pelanggan dengan cara yang lebih baik. Market *nicher* memperoleh margin yang tinggi, sedangkan perusahaan besar memperoleh volume penjualan yang lebih tinggi.

Untuk mencapai posisi puncak, perusahaan telekomunikasi harus menggandakan peningkatan infrastruktur dan efisiensi operasional. Ada 5 prioritas yang harus dilakukan (Teodesk, 2022) agar perusahaan dapat mencapai puncak yaitu:

1. **Brand** adalah janji kepada para pemangku kepentingan dan lebih dari sekadar kumpulan produk atau layanan yang ditawarkan oleh

perusahaan. Perusahaan telekomunikasi menyadari bahwa untuk menjadi pemimpin sejati dalam industri mereka, mereka membutuhkan cara untuk tidak hanya berbicara dengan pelanggan mereka saat ini, tetapi juga beradaptasi dengan apa yang ingin dilihat oleh generasi pengguna baru.

2. **Diferensiasi strategis** mengarah pada reputasi yang diinginkan, menciptakan keunggulan kompetitif yang dapat dipertahankan, dan mempengaruhi perilaku preferensial dalam *value chain*. Untuk itu, alat bantu seperti strategi *positioning*, *design thinking*, dan program inovasi dapat membantu perusahaan telekomunikasi tradisional untuk keluar dari cara-cara yang telah ditetapkan.
3. **Revenue growth** mencerminkan inisiatif yang digunakan untuk mendorong pelanggan baru, pendapatan, dan pangsa pasar bagi organisasi. Ini adalah prioritas utama yang dalam jangka panjang terkait erat dengan pengembangan merek dan diferensiasi strategis.
4. **Operational efficiency** berfokus pada pengurangan biaya, sambil meningkatkan kinerja yang ada, dan mengoptimalkan lanskap yang ada. Meskipun ini bukan prioritas utama, ini adalah tujuan yang pada dasarnya mendukung 3 prioritas utama.
5. **Regulatory compliance** adalah kebutuhan dasar dalam industri Telco. Ini berarti bahwa perusahaan harus mematuhi persyaratan hukum yang berlaku di negaranya.

2.1.3 Tingkatan Strategi

Strategi memiliki tiga tingkatan. Setiap level memberikan petunjuk ke level yang sesuai. Berikut macam-macam strategi bisnis diambil dari (Taufiqurokhman, 2016) :

1. Strategi Korporasi

Strategi pada level ini didasarkan pada level korporat, strategi ini dilaksanakan oleh Top Management yang bertanggung jawab mengelola kegiatan-kegiatan organisasi dengan lebih dari satu lini dan satu perusahaan. Menurut (Andrews & Kenneth Richmond, 2015), strategi

korporat adalah strategi terstruktur dalam suatu perusahaan, ketika suatu perusahaan akan bersaing dengan mengubah kompetensi khususnya (*distinctive competence*) menjadi keunggulan kompetitif (*competitif advantage*). Di tingkat perusahaan, perusahaan perlu mengidentifikasi solusi alternatif seperti masalah produktivitas, posisi pasar, profitabilitas, sumber daya fisik dan keuangan, efisiensi dan pengembangan manajemen, dan lainnya. Menurut (Ohmae, 2007), pengertian strategi perusahaan harus didasarkan pada keinginan konsumen, barulah perusahaan dapat menghasilkan produk atau jasa yang memenuhi keinginan dan harapan konsumen.

Salah satu contoh Strategi korporasi yang dilakukan Indosat adalah merger dengan salah satu *competitor* nya yaitu *Tri*. Penggabungan usaha akan menyatukan dua bisnis yang saling melengkapi yang kali ini bertujuan menjadi perusahaan telekomunikasi dan internet digital yang terbaik untuk Indonesia. Produk dan layanan *Tri* nantinya bersanding dengan *IM3* yang berada di bawah Indosat Ooredoo Hutchison. Strategi *dual brand* ini akan menjadi senjata awal Indosat Ooredoo Hutchison mengarungi industri telekomunikasi Indonesia. Selain itu dipandu oleh visi organisasi yang ingin menjadi perusahaan telekomunikasi digital yang paling dipilih di Indonesia untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan pangsa pasar yang mengiringi pertumbuhan ekonomi Indonesia. Perusahaan juga fokus pada misinya untuk memberikan pengalaman di dunia digital kelas dunia serta menghubungkan dan memberdayakan seluruh masyarakat Indonesia (indotelko, 2022).

2. Strategi Bisnis

Strategi tingkat ini sering menggunakan pendekatan bisnis ke pasarnya. Misalnya, perhatian khusus harus diberikan untuk tidak hanya memberikan pendekatan, tetapi juga memperhatikan sumber daya yang ada dan tetap diterima oleh pasar. Strategi bisnis yang diterapkan oleh perusahaan biasanya memiliki hubungan yang sangat erat dengan pasar dan pangsa pasarnya.

Strategi bisnis yang Indosat Ooredoo Hutchison (IOH) lakukan setelah merger adalah ekspansi jangkauan layanan. IOH akan membangun site baru sebanyak 11.400 site dan memperluas jaringan jangkauan ke 7.660 desa hingga tahun 2025 mendatang. Selain itu juga akan menghadirkan produk, solusi dan inovasi yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan yang dinamis dan terus berkembang (Muhammad Julian, 2022).

Penggabungan juga diharapkan akan membuat IOH mampu mencakup jaringan yang lebih luas dan handal, kecepatan *internet* yang lebih stabil, sekaligus menciptakan efisiensi biaya (*cost efficiency*) (Bisnis.com, 2022).

Berikut ini adalah strategi utama Indosat Ooredoo Hutchison dalam meningkatkan skala bisnis (Pandu Gumilar, 2021) :

- a. Meningkatkan dan mengoptimalkan kinerja jaringan dalam jaringan yang telah digabungkan terkait dengan rekam jejak cakupan, hubungan jaringan, dan kapasitas untuk meningkatkan kualitas layanan bagi para pelanggan.
- b. Menjaga dan meningkatkan tingkat kualitas layanan kepada para pelanggan kami untuk melindungi pendapatan dan pangsa pasar.
- c. Menumbuhkan pendapatan pangsa pasar secara melalui pengalaman pelanggan yang ditingkatkan dan penyediaan layanan-layanan inovatif dan konektivitas serta kapasitas layanan digital yang lebih baik.
- d. Mempertahankan dan menumbuhkan *gross margin* (yaitu gross margin tidak termasuk dalam elemen pendapatan yang terkait dengan peralatan pengguna, ponsel atau perangkat) secara mutlak, EBITDA dan arus kas yang bebas dengan mencapai struktur biaya operasional yang efisien untuk menstabilkan dan memperkuat stabilitas keuangan dan kelangsungan hidup.
- e. Mencapai efisiensi modal maksimum misalnya biaya modal terpasang per unit lalu lintas data yang ditangani atau parameter lain

sebagaimana disepakati perseroan untuk dapat menawarkan nilai terbaik bagi para pelanggan kami dalam penyediaan layanan.

- f. Mengadopsi disiplin pengadaan yang tepat waktu dan ketat termasuk mengadakan tender untuk seluruh area pengeluaran belanja operasional dan belanja modal yang besar untuk mencapai harga optimal.
- g. Menjaga pengendalian-pengendalian anti-penyuapan dan anti-korupsi, pengendalian keamanan siber dan pengendalian perlindungan data pribadi yang ketat, serta pengendalian untuk mengelola seluruh risiko kepatuhan operasional.
- h. Mengadopsi pengendalian-pengendalian yang ketat atas setiap bentuk dukungan pelanggan, dukungan dealer, atau kredit atau dukungan keuangan lain yang diberikan dalam bentuk apa pun kepada pihak ketiga yang tunduk, dalam semua kasus, pada batas-batas yang dibuat oleh CEO dan CFO.
- i. Pelaporan keuangan dan manajemen untuk Perusahaan Penerima Penggabungan Usaha akan berfokus secara merata, dan menempatkan kepentingan yang sama pada manajemen arus kas dan modal kerja dan pencapaian Laba & Rugi, menggunakan ukuran-ukuran dan Indikator Kinerja Utama (KPI) yang ditentukan di dalam rencana usaha yang telah disepakati dan oleh Dewan Komisaris Perusahaan Penerima Penggabungan Usaha.
- j. Manajemen Perusahaan Penerima Penggabungan Usaha akan dievaluasi dan diberi penghargaan berdasarkan rencana insentif jangka panjang untuk Perusahaan Penerima Penggabungan Usaha berdasarkan implementasi yang sukses dari rencana usaha yang telah disepakati dan rencana integrasi penggabungan usaha.

Di tahun 2023, perusahaan seperti Indosat menerapkan konsep LEAD sebagai strategi utama dalam membangun bisnis perusahaan (Indosat Ooredoo Hutchison, 2023). Berikut pengertian dari masing-masing strategi utama di Indosat:

- a. Lampauai batasan untuk menghasilkan kinerja terbaik bersama tim yang kuat.
- b. Eksekusi pembangunan jaringan berkualitas video yang kompetitif.
- c. Aktivasi percepatan B2B sebagai mesin pertumbuhan yang baru.
- d. Dapatkan kepercayaan dan berikan layanan terbaik dengan kualitas dan harga yang sepadan.

3. Strategi Fungsional

Strategi fungsional dapat dicapai dengan melakukan riset pasar, pemasaran, keuangan, pengembangan, dan mendalami departemen sumber daya manusia yang bertugas mengelola sumber daya manusia yang ada untuk memaksimalkan operasi bisnis. Setidaknya dari beberapa hal di atas dapat mendukung strategi tingkat unit bisnis yang menguntungkan bagi perusahaan/organisasi. Salah satu strateginya adalah *Cost Focus* dengan mengimplementasi *Operational Efficiency*, yang mana diperlukan suatu *tools* marketing seperti STP dan *marketing mix*. Dalam penelitian ini akan membahas secara mendalam penggunaan *tools* tersebut agar program-program yang dijalankan dilapangan dapat memberikan hasil yang optimal, efektif dan efisien. Hal ini sesuai dengan pendapat (Chernev, 2014) tujuan utama dari *market segmentation* adalah:

- a. optimalisasi efektivitas tindakan bisnis perusahaan karena adanya fokus kegiatan usaha;
- b. efisiensi biaya perusahaan karena adanya rasionalisasi dalam kegiatan bisnis dan mengarahkan sumber daya yang ada ke arah yang membutuhkan dan preferensi segmen pasar tertentu.

Berikut adalah contoh dari strategi fungsional program marketing Indosat Ooredoo Hutchison:

Summary Initiatives (Jan-Mar'23)

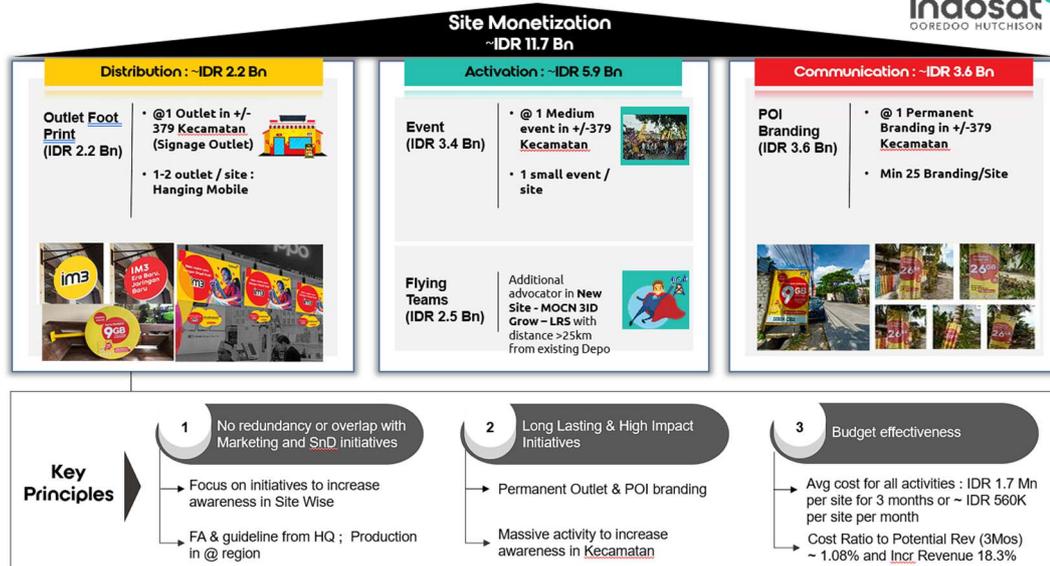


Figure II.3 Skema Strategi Fungsional Indosat Ooredoo Hutchison

Sumber : Olahan Peneliti (2023)

2.1.4 Orientasi Marketing

Konsep marketing juga telah ber-evolusi tentang bagaimana perusahaan melihat dan memperlakukan lingkungan-lingkungan pemasaran khususnya dalam melihat pelanggan (Rahmawati, 2016).

1. Konsep Produksi

Konsep ini merupakan konsep tertua dalam bisnis, yang berpandangan bahwa konsumen menyukai produk yang harganya murah dan tersedia luas. Manager mencurahkan perhatiannya pada strategi, cara agar perusahaan bisa mencapai efisiensi produksi tinggi, biaya rendah dan distribusi produk luas. Konsep ini dipakai perusahaan yang akan melakukan perluasan pasar.

2. Konsep Produk

Konsep produk menilai bahwa konsumen menyukai produk-produk yang menawarkan kualitas dan kinerja yang tinggi, serta fitur-fitur yang inovatif. Manager akan mengalokasikan budget yang besar pada divisi R&D agar bisa secara kontinyu menghasilkan produk-produk baru yang berkinerja tinggi. Manager konsep ini berpikir bahwa produk yang

berkinerja tinggi, dengan sendirinya akan bisa menarik konsumen dan channel member. Sehingga mereka tidak usah bekerja keras untuk melakukan komunikasi pemasaran ke target market.

3. Konsep Penjualan (Selling Concept)

Konsep penjualan identik dengan cara-cara yang agresif dalam melakukan penjualan, dan melihat bahwa konsumen sebagai obyek yang pasif. *View* konsep ini, konsumen individu dan konsumen bisnis tidak akan tertarik untuk mau membeli produk, jika perusahaan tidak agresif mempersuasi mereka. Konsep ini banyak dipakai perusahaan asuransi, dan perusahaan-perusahaan yang bisa memproduksi barang untuk dijual ke konsumen, bukan perusahaan yang membuat barang yang diinginkan oleh konsumen.

4. Konsep Pemasaran

Konsep pemasaran mulai muncul tahun 1950-an, yang berbeda dengan 3 konsep sebelumnya. Konsep produksi, produk dan penjualan lebih fokus pada siapa yang akan membeli produk perusahaan, sementara konsep pemasaran berpikir sebaliknya yakni produk apa yang tepat dijual kepada konsumennya. Sehingga konsep ini dinamai sebagai *Customer Centered Concept*. Konsep pemasaran beranggapan kunci meraih tujuan organisasi adalah menjadi yang paling efektif dalam menciptakan, menyampaikan dan mengkomunikasikan nilai superior kepada pasar sasaran dibanding dengan para kompetitornya.

5. Pemasaran Holistik (*Holistic Marketing*)

Pemasaran holistik merupakan jawaban dari tantangan yang berkembang di dunia pemasaran. Kompetisi yang semakin sengit, diramaikan dengan aksi kompetitor semakin agresif, pelanggan semakin kritis dan demanding karena mereka mempunyai pilihan yang beragam. Di pihak lain lingkungan sosial semakin menuntut perusahaan untuk mempunyai tanggung jawab sosial yang tinggi dan di sisi internal para karyawan juga menginginkan haknya untuk diperhatikan seimbang. Keberhasilan pemasaran bukan hanya ditentukan kehebatan bagian

pemasaran dalam melakukan *planning* dan eksekusi program, tapi juga ditentukan sinergisitas elemen-elemen yang mempunyai kepentingan terhadap keberhasilan pemasaran perusahaan. Pemasaran holistik mensinkronkan semua kepentingan tiap elemen, sehingga tidak ada pihak terlewatkan. Dimensi/elemen pemasaran holistik sebagai berikut:

a. Pemasaran Hubungan (*Relationship Marketing*)

Tujuan dari pemasaran hubungan adalah menjalin hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan dengan *partner* kunci agar bisnis tetap bertahan selamanya. Hubungan *partner* kunci yang berpengaruh terhadap keberhasilan pemasaran pastinya adalah pelanggan, karyawan, anggota saluran distribusi dan kelompok keuangan (pemegang saham, *investor* dan analis keuangan). Pemasar harus menciptakan hubungan strategis dengan pihak itu, sehingga *marketer* harus memahami detail informasi tentang mereka.

b. Pemasaran Terintegrasi (*Integrated Marketing*)

Marketing pastinya memerlukan integrasi antar bagian, integrasi mendorong terjadinya sinergi, yang menghasilkan *impact* yang luar biasa dibandingkan dengan usaha individu. Pemasaran terintegrasi mensinergikan masing-masing elemen pemasaran, yaitu *product, price, promotion, place, packaging, person, process* dan *physical evidence* (7P's) menjadi kesatuan yang utuh sehingga mempunyai *impact* luar biasa terhadap kinerja pemasaran. Secara produk, harga, kemasan dan komunikasi mungkin sudah sesuai tapi produk tersebut juga dijual di pasar tradisional yang membuat gengsinya turun. Hasilnya produk tersebut kurang laku, karena target market tidak mau membeli, mereka takut mengurangi prestise mereka.

c. Pemasaran Internal (*Internal Marketing*)

“Layani karyawanmu agar mereka melayani pelangganmu dengan maksimal”. Pernyataan tersebut sangat sesuai dengan internal marketing, sebab titik berat kegiatan internal marketing adalah

bagaimana cara merekrut, kemudian men-*training* dan memotivasi karyawan agar mereka bisa berjualan dan melayani konsumen dengan baik. Pemasaran internal sama pentingnya dengan pemasaran eksternal, karyawan adalah aset perusahaan sangat berharga, mereka yang melayani konsumen secara langsung. Bagaimana mereka bisa memberikan pelayanan *excellent* jika mereka tidak pernah mendapatkan pelayanan sama dari perusahaan. Cukup banyak perusahaan yang sebagian atau seluruh aktivitas brandingnya fokus pada kegiatan pemasaran, misal berkampanye melalui iklan atau kemasan. Namun, sedikit yang menyadari bahwa aset perusahaan sesungguhnya paling berpengaruh adalah karyawan. Terlepas industri apapun, untuk membangun kekuatan *brand*, seluruh karyawan harus merasa terhubung dengan *corporate brand* sekaligus memahami peran mereka dalam mewujudkan aspirasi *brand*. Jika Anda tidak menginspirasi karyawan untuk menjadi brand ambassador, maka Anda rugi, sebab menurut (Edelman Trust Barometer, 2013), dalam hal kepercayaan publik, karyawan menempati posisi lebih tinggi dibandingkan divisi PR, CEO, bahkan *Founder*-nya sekalipun.

d. Pemasaran Kinerja (*Performance Marketing*)

Selain menghitung *revenue*, perusahaan juga harus menghitung sisi *non-financial*, karena program pemasaran yang telah dijalankan tidak hanya menghasilkan *revenue* dalam bentuk uang, tapi juga bentuk asset *intangibile*, misalnya *brand equity*, *market share*, *brand image*, kepuasan pelanggan dan lain-lainnya. Jangan sampai program yang dipilih menghasilkan *financial revenue* tinggi, tapi menggerogoti sisi *non-financial* atau mempunyai *impact negative* terhadap *intangibile asset*. Selain itu jalannya perusahaan wajib selaras dengan hukum, etika bisnis, norma-norma sosial dan memperhatikan kondisi kesejahteraan masyarakat luas, sehingga perusahaan dituntut mempunyai program social responsibility.

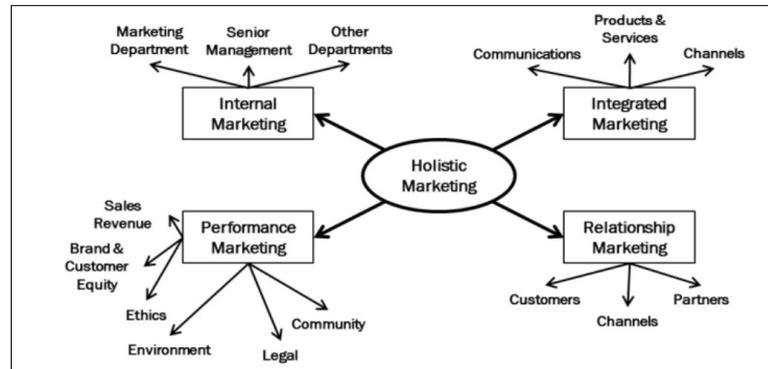


Figure II.4 Model Pemasaran Holistic

Sumber : (Kotler & Keller, 2009)

2.1.5 Marketing Mix 4P's

Bauran pemasaran (marketing mix) adalah kumpulan variabel pemasaran taktis yang dapat dikendalikan yang digunakan perusahaan untuk mencapai tujuan pemasaran dengan cara yang ditargetkan (Kotler & Keller, 2009). Ada 4 variabel utama dalam bauran pemasaran, yaitu:

1. Produk, adalah hasil barang atau layanan suatu perusahaan yang dapat ditawarkan kepada konsumen untuk menarik perhatian pelanggan, menarik pelanggan baru dan digunakan untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Kegiatan pemasaran dianggap berhasil jika perusahaan berhasil membujuk konsumen untuk membeli produk yang ditawarkan.
2. Harga, adalah nilai yang diberikan konsumen untuk mendapatkan manfaat dari suatu produk atau layanan. Harga adalah satu-satunya elemen dalam bauran pemasaran yang menghasilkan pendapatan dan fleksibel, tidak seperti elemen lain yang biasanya tetap.
3. Lokasi, merupakan faktor penting dalam kaitannya dengan keberlangsungan perusahaan. Lokasi yang strategis berguna bagi perusahaan untuk menghasilkan keuntungan.
4. Promosi, Iklan dilakukan untuk mendapatkan pangsa pasar atau untuk memperluas jaringan pemasaran. Iklan juga sangat penting untuk menyebarkan informasi dan menarik calon pembeli untuk membeli produk yang ditawarkan.

Selain itu bauran pemasaran (*marketing mix*) yang isinya terdiri dari 4P (*product, price, promotion dan place*) tentu sudah familiar kita dengar. Sejalan dengan semakin kompleks-nya tuntutan dunia pemasaran, maka lahirlah *holistic marketing* yang dipandang lebih sesuai dengan kondisi kekinian, dan seiring dengan hal itu muncul juga 4Ps yang dipandang lebih selaras dengan konsep *holistic marketing* tersebut.

Komponen dari 4Ps terdiri dari :

1. People

People mencerminkan orang yang ada dalam perusahaan (karyawan) dan luar perusahaan (pelanggan). Kita tahu bahwa keberhasilan pemasaran ditopang kesuksesan orang-orang yang ada dalam perusahaan, tanpa mereka program yang disusun tidak akan bisa dijalankan dengan baik. Perusahaan dituntut untuk menggeser pandangannya tentang pelanggan, pelanggan harus dilihat secara utuh sebagai individu bukan hanya sebagai orang yang membeli dan mengkonsumsi produk atau jasa perusahaan.

2. Processes

Proses mencerminkan kreatifitas, disiplin dan inovasi dalam pemasaran. Pemasar membutuhkan kreatifitas untuk mendapatkan pelanggan dan menjalin hubungan jangka panjang dengan mereka. Pemasar dituntut selalu berinovasi dalam membuat produk atau jasa untuk bisa memenuhi keinginan pelanggan yang dinamis.

3. Programs

Program mencerminkan keseluruhan aktifitas yang dirancang perusahaan menjumpai dan meraih konsumennya. Program dirancang untuk meraih konsumen melalui *channel* apapun, konsumen yang sering *online* ataupun *offline*. Perusahaan bisa menjangkau dengan program terintegrasi.

4. Performances

Kinerja didefinisikan sebagai pemasaran holistik, yang bisa mengakomodir berbagai *output* kegiatan pemasaran, berupa implikasi

finansial ataupun nonfinansial (profitabilitas, ekuitas merek, ekuitas pelanggan), implikasi terhadap eksternal perusahaan (tanggung jawab sosial, hukum, etika, dan masyarakat terkait).



Figure II.5 Evolusi Marketing Mix

Sumber : (Kotler & Keller, 2009)

Perubahan yang dilakukan (Kotler & Keller, 2009) dengan versi baru model pemasaran holistik bukan hanya berkaitan dengan dimensi dari pemasaran holistik. Perubahan yang lebih revolusioner bahkan dilakukan (Kotler & Keller, 2009) terhadap pemaknaan 4 Ps. 4 Ps tradisional (*Product, Price, Promotion* dan *Place*) hanya menjadi salah satu bagian saja dari bauran pemasaran 4 Ps baru yakni di bagian Program (*Programs*). Adapun 3 P lainnya adalah orang-orang (*People*), proses (*Processes*) dan kinerja (*Performance*). 4 P baru ini sangat berkaitan erat dengan konsep pemasaran holistik. Karena orang-orang merupakan obyek dari pemasaran internal; 4 P tradisional merupakan obyek dari aktivitas pemasaran terintegrasi yang diarahkan kepada konsumen; kinerja merupakan hasil akhir yang harus diukur dalam pemasaran dengan perhatian pada kinerja; sedangkan proses

dinyatakan sebagai kreativitas, disiplin serta struktur dalam mengelola aktivitas pemasaran.

2.1.6 STP (Segmentasi, Targeting dan Positioning)

STP adalah salah satu pendekatan atau model yang digunakan untuk mengembangkan pesan dan strategi pemasaran yang sesuai pada segmentasi target *audiens* tertentu. Model pemasaran ini dikenal sebagai salah satu yang paling efektif dan populer digunakan hingga saat ini.

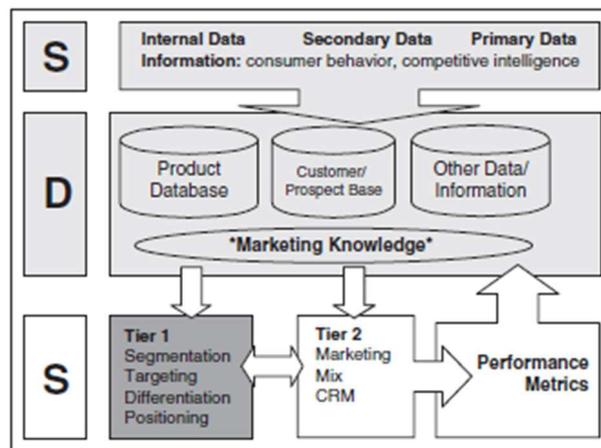


Figure II.6 STP dan Marketing Mix Model

Sumber : (Strauss & Frost, 2016)

Pada dasarnya STP marketing atau STP adalah salah satu model pemasaran yang penerapannya melibatkan tiga tahapan yaitu melakukan segmentasi pasar, menargetkan segmen yang diyakini paling menguntungkan dan memosisikan produk yang dijual dengan cara yang paling bernilai. Formula yang paling mudah mengingat STP model adalah sebagai berikut :

$$\text{Segmentation} + \text{Targeting} = \text{Positioning}$$

Fokus utama dalam model pemasaran STP ini adalah pada pendekatan *audiens*, bukan produk. Model ini berfokus pada pemilihan segmen yang paling bernilai bagi bisnis pada saat merancang strategi pemasaran produk agar penyampaian pesan lebih *relevan* di setiap segmen *audiens* tersebut. Beberapa kelebihan dari model STP adalah:

1. Mengarahkan dan memberi fokus pada strategi pemasaran seperti dalam penerapan *targeted advertising*, pengembangan produk baru atau diferensiasi brand dengan mengalokasikan sumber daya untuk segmentasi target.
2. Mengidentifikasi peluang pertumbuhan pasar dengan melihat pelanggan baru dan penggunaan produk.
3. Mencocokkan sumber daya perusahaan yang efektif dan efisien untuk menargetkan segmen pasar yang menjanjikan *return on marketing investment* yang lebih besar.
4. Meningkatkan posisi perusahaan menjadi lebih kompetitif.

Seperti yang dijelaskan sebelumnya untuk menerapkan model STP marketing ini yang harus dilakukan yaitu:

2.1.6.1 Segmentasi

Tahapan segmenting atau *segmentation* dilakukan dengan membagi pelanggan menjadi sekelompok orang dengan karakteristik dan kebutuhan yang sama. Langkah ini dilakukan agar dapat menyesuaikan pendekatan untuk memenuhi kebutuhan masing-masing kelompok dengan cara yang lebih efektif dibanding hanya menggunakan satu pendekatan untuk semua pelanggan (Rahmawati, 2016).

Beberapa pengertian segmentasi pasar dari berbagai sumber teori disajikan sebagai berikut:

- a. Segmentasi pasar adalah usaha untuk mengelompokkan pasar, dari yang bersifat heterogen menjadi bagian pasar yang memiliki sifat yang homogen (Gitosudarmo, 2001).
- b. Segmentasi pasar adalah membagi sebuah pasar ke dalam kelompok pembeli berbeda yang mungkin menghendaki pemasaran/produk terpisah (Kotler & Gary Armstrong, 2003).
- c. Menurut (Hermawan Kertajaya, 2013), segmentasi pasar adalah sebuah metode memandang pasar secara kreatif untuk mengidentifikasi/memanfaatkan peluang yang muncul di pasar.
- d. Segmentasi pemasaran adalah proses mengelompokkan individu atau bisnis berdasarkan kesamaan karakteristik yang berkaitan dengan penggunaan,

konsumsi, atau manfaat dari suatu produk atau layanan. Hasil Hasil dari segmentasi pasar adalah kelompok-kelompok pelanggan yang disebut segmen pasar (Strauss & Frost, 2016).

- e. Segmentasi pasar adalah pemecah atau penyusunan calon pembeli ke sejumlah kelompok. Setiap kelompok dikenal dengan istilah segmen pasar (market segment). Setiap segmen memiliki 12 ciri dan karakteristik yang sejenis jika dikaitkan dengan perilaku pembelian pemasaran (Kerin & Robert A. Peterson, 2015).
- f. Segmentasi pasar adalah membagi pasar menjadi segmen-segmen pasar tertentu yang dijadikan sasaran penjualan yang akan dicapai dengan marketing mix tertentu (Handoko, 2003).
- g. Segmentasi pasar merupakan pembagian dari keseluruhan pasar untuk suatu pelayanan dalam kelompok-kelompok dengan karakteristik umum (Mill & Morrison, 1985).
- h. Suatu proses membagi pasar ke dalam segmen-segmen pelanggan potensial dengan kesamaan karakteristik yang menunjukkan adanya kesamaan perilaku pembeli (Pride & Ferrell, 2013).
- i. Proses membagi pelanggan atau pelanggan potensial ke dalam kelompok-kelompok atau segmen-segmen yang berbeda, dengan tingkat kebutuhan yang sama atau sebanding dalam rangka memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan secara tepat (Malcolm McDonald & Ian Dunbar, 1995).
- j. Suatu metode yang menggolongkan pasar kedalam beberapa golongan pembeli yang mungkin sama dengan kebutuhan pasar dan juga karakteristik yang sering memperlihatkan hubungan yang sama (Saladin, 2007).
- k. Segmentasi pasar artinya membagi suatu pasar ke dalam kelompok-kelompok yang jelas yang memiliki kebutuhan yang sama dan memberikan respons yang sama terhadap suatu tindakan pemasaran (Eric N. Berkowitz, 1992).
- l. Segmentasi adalah kegiatan mengklasifikasikan pasar ke dalam kelompok-kelompok yang menjadi konsumen potensial serta memiliki kesamaan

perihal yang dibutuhkan atau kesamaan karakteristik juga respon yang sama dalam penggunaan uangnya (Rhenald Kasali, 1998).

Nilai strategis suatu segmentasi pasar adalah untuk menjawab pertanyaan berikut (Michael E. Porter, 1998):

- a. Segmen pasar mana yang seharusnya bersaing?
- b. Pada segmen mana sebaiknya perusahaan menerapkan strategi fokus?

Nilai terpenting dari segmentasi pasar ini adalah bagaimana memahami karakteristik, sekaligus mengidentifikasi cara-cara yang efektif untuk dapat melayani masing-masing segmen tersebut. Jadi segmentasi pasar merupakan proses menyeluruh dimana perusahaan harus memperhatikan pembelian dari masing-masing segmen, setidaknya usahanya akan lebih ekonomis apabila unit-unit pembelian itu dikelompokkan ke dalam beberapa kelompok saja. Ini semua tidak terlepas dari usaha untuk mencapai laba maksimum. Untuk melakukan segmentasi pasar dapat menggunakan pendekatan (Rahmawati, 2016), seperti:

- a. Demografis

Mendasarkan pada atribut pribadi *audiens* seperti usia, jenis kelamin, pendidikan, pekerjaan atau status perkawinan.

- b. Geografis

Mendasarkan segmentasi pelanggan berdasar negara, wilayah, kota atau lingkungan tertentu.

- c. Psikografis

Segmentasi yang didasarkan pada kepribadian, nilai-nilai, atau gaya hidup tertentu.

- d. Perilaku

Mendasarkan segmen pasar dengan mengelompokkan orang berdasarkan cara mereka menggunakan produk, loyalitas akan produk atau manfaat yang mereka cari.

Beberapa tahap yang harus dilakukan sebelum melakukan segmentasi pasar (Fanggidae, n.d.) antara lain :

- a. *Survey Stage*, merupakan tahap melakukan eksplorasi baik melalui focus group discussion atau wawancara beberapa kelompok konsumen untuk

memperoleh keterangan mengenai motivasi, sikap dan perilaku konsumen yang dapat digali lebih lanjut dengan menggunakan kuesioner.

- b. *Analysis Stage*, merupakan tahap analisis terhadap informasi yang telah diperoleh melalui *survey*. Analisis dapat dilakukan dengan menerapkan analisis faktor untuk menelaah variabel mana yang berkorelasi tinggi lalu menerapkan analisis cluster untuk menciptakan/mengetahui kelompok-kelompok pasar yang secara signifikan memiliki perbedaan karakteristik.
- c. *Profiling Stage*, merupakan tahap mengidentifikasi profil masing-masing *cluster* yang terbentuk, berdasarkan sikap, perilaku, demografi, psikografi, manfaat yang diharapkan dari konsumen, yang kemudian masing-masing *cluster* diberi nama berdasarkan karakteristik yang menonjol.

Tahapan Proses Segmentasi	
Need based Segmentation	Mengelompokkan konsumen ke dalam kelompok berdasarkan kesamaan kebutuhan dan manfaat.
Segment identification	Definisikan demografi, gaya hidup dan perilaku, identifikasi perbedaan masing-masing segmen yang telah dikelompokkan berdasarkan kesamaan kebutuhan dan manfaat tadi.
Segment attractiveness	Prediksi tingkat ketertarikan masing-masing segmen dengan menggunakan pertumbuhan pasar, intensitas persaingan dan kemudahan akses pasar.
Segment profitability	Tentukan tingkat profitabilitas masing-masing segmen.
Segment positioning	Buatlah tawaran nilai dan positioning produk berdasarkan kebutuhan karakteristik uniknya untuk masing-masing segmen.
Segment acid-test	Buatlah segment storyboard untuk menguji ketertarikan strategi positioning pada masing-masing segmen.
Marketing mix strategi	Buatlah strategi pemasaran lengkap meliputi strategi produk, harga, promosi dan distribusinya.

Figure II.7 Tahapan Proses Segmentasi

Sumber : (Fanggidae, n.d.)

Kriteria yang harus dipenuhi segmen pasar agar proses segmentasi pasar dapat dijalankan dengan efektif dan bermanfaat bagi perusahaan antara lain:

- a. Terukur (*Measurable*), artinya segmen pasar tersebut dapat diukur, baik besarnya, maupun luasnya serta daya beli segmen pasar tersebut.
- b. Terjangkau (*Accessible*), artinya segmen pasar itu dapat dicapai sehingga dapat dilayani secara efektif.
- c. Cukup luas (*Substantial*), sehingga dapat menguntungkan bila dilayani.
- d. Dapat dilaksanakan (*Actionable*), sehingga semua program yang telah disusun untuk menarik dan melayani segmen pasar itu dapat efektif.

e. Bisa dibedakan (*Differentiable*), yaitu segmen bisa dibedakan karakteristik dan mempunyai respon berbeda terhadap tawaran program pemasaran. Salah satu pendekatan untuk memperjelas cakupan segmentasi pasar adalah dengan membedakan antara berbagai tingkat segmentasi, dengan cara yang ditunjukkan pada gambar dibawah ini:

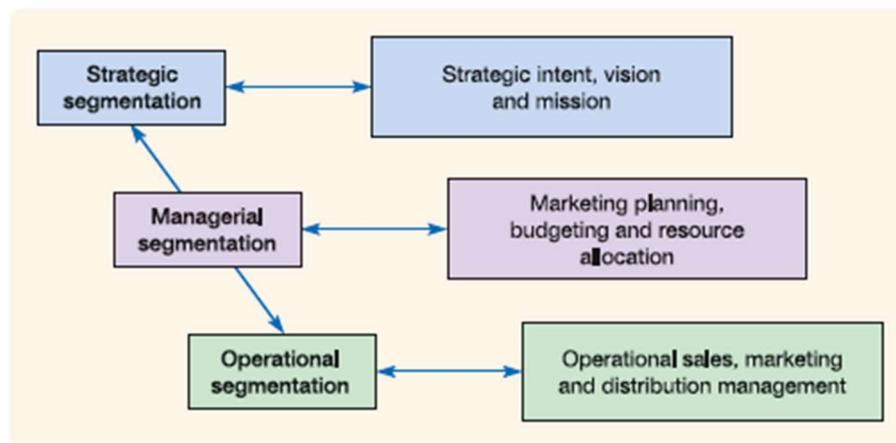


Figure II.8 Tingkatan Segmentasi

Sumber : (Piercy & Morgan, 1993)

Berikut penjelasan dari tingkat segmentasi berdasarkan (Piercy & Morgan, 1993):

1. Segmentasi Strategis, terkait dengan perhatian manajemen terhadap tujuan strategis dan misi perusahaan, berdasarkan penggunaan produk/jasa dan manfaat bagi pelanggan.
2. Segmentasi manajerial, berkaitan dengan perencanaan dan pengalokasian sumber daya seperti anggaran dan personil untuk target pasar.
3. Segmentasi operasional, berfokus pada masalah mengarahkan komunikasi pemasaran dan pemasaran dan upaya penjualan ke dalam saluran distribusi yang menjangkau dan mempengaruhi target pasar.

Pada penelitian kali ini segmentasi yang digunakan ke arah Segmentasi Operasional.

2.1.6.2 Targeting

Penargetan pasar adalah proses pemilihan segmen pasar yang paling menarik yang paling menarik bagi perusahaan. Beberapa kriteria yang digunakan perusahaan untuk memilih segmen untuk penargetan termasuk aksesibilitas, profitabilitas, dan potensi pertumbuhan (Strauss & Frost, 2016). Setelah melakukan seleksi terhadap setiap segmen, maka perusahaan bisa memutuskan memilih target marketnya berdasarkan 5 pola di bawah ini:

1. Perusahaan memutuskan membuat satu produk untuk satu segmen (*Single-segment Concentration*).
2. Perusahaan memutuskan memasarkan satu produk pada berbagai macam segmen (*Product Specialization*).
3. Perusahaan memutuskan memasarkan berbagai macam produk pada pasar terpilih (*Selective Specialization*).
4. Perusahaan memutuskan membuat berbagai macam produk untuk segmen pasar tertentu (*Market Specialization*).
5. Perusahaan membuat banyak produk untuk semua segmen pasar (*Full Market Coverage*).

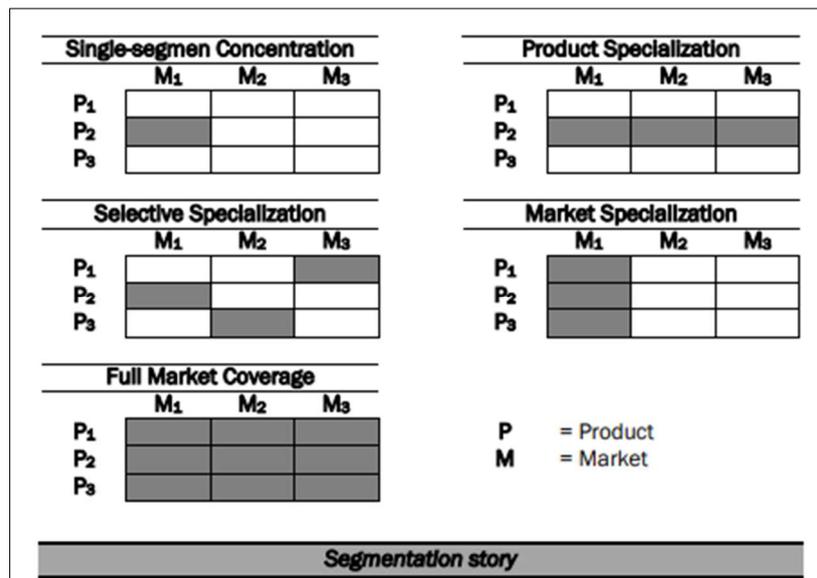


Figure II.9 Segmentation Story

Sumber : (Kotler & Keller, 2009)

Tahapan kedua dalam model STP ini adalah menentukan segmen mana yang akan menjadi target pemasaran. Untuk melakukan langkah ini kita harus mampu berpikir secara realistis dan mampu mengevaluasi potensi dan daya tarik dari segi komersial pada masing-masing segmen yang telah dikelompokkan tadi. Dengan begitu bisa terlihat kesesuaian antara sumber daya yang dimiliki dengan target segmen yang dinilai paling potensial membawa keuntungan bagi brand dan perusahaan. Untuk menangkap potensial sumber daya yang ada salah satunya adalah dengan menggunakan analisa SWOT. Analisa SWOT mencakup lingkungan internal dan eksternal perusahaan.

Berikut contoh parameter yang digunakan dalam Analisa SWOT:

EXHIBIT 5.4 POTENTIAL ISSUES TO CONSIDER IN A SWOT ANALYSIS	
<p>Potential Internal Strengths</p> <ul style="list-style-type: none"> Abundant financial resources Well-known brand name Number 1 ranking in the industry Economies of scale Proprietary technology Patented processes Lower costs (raw materials or processes) Respected company/product/brand image Superior management talent Better marketing skills Superior product quality Alliances with other firms Good distribution skills Committed employees 	<p>Potential External Opportunities</p> <ul style="list-style-type: none"> Rapid market growth Complacent rival firms Changing customer needs/tastes Opening of foreign markets Mishap of a rival firm New product discoveries Economic boom Government deregulation New technology Demographic shifts Other firms seeking alliances High brand switching Sales decline for a substitute product Changing distribution methods
<p>Potential Internal Weaknesses</p> <ul style="list-style-type: none"> Lack of strategic direction Limited financial resources Weak spending on research and development Very narrow product line Limited distribution Higher costs (raw materials or processes) Out-of-date products or technology Internal operating problems Internal political problems Weak market image Poor marketing skills Alliances with weak firms Limited management skills Undertrained employees 	<p>Potential External Threats</p> <ul style="list-style-type: none"> Entry of foreign competitors Introduction of new substitute products Product life cycle in decline Changing customer needs/tastes Declining consumer confidence Rival firms adopting new strategies Increased government regulation Economic downturn Change in Federal Reserve policy New technology Demographic shifts Foreign trade barriers Poor performance of ally firm International political turmoil Weakening currency exchange rates

Figure II.10 Parameter SWOT

Sumber : (Ferrell, 2016)

Pada akhirnya analisa SWOT digunakan dalam marketing plan dalam membuat *strategic focus* dan *competitive advantage*. Kunci untuk mengembangkan *strategic focus* adalah mencocokkan kekuatan perusahaan (*Strength*) dengan peluang (*Opportunities*) untuk menciptakan kemampuan dalam memberikan

nilai (*value*) kepada pelanggan. Tantangan untuk setiap perusahaan pada tahap ini adalah untuk menciptakan alasan kuat bagi pelanggan untuk membeli produknya, dibandingkan dengan produk yang ditawarkan oleh pesaing. Alasan kuat inilah yang kemudian menjadi kerangka kerja atau fokus strategis di mana strategi dapat dikembangkan (Ferrell, 2016:44).

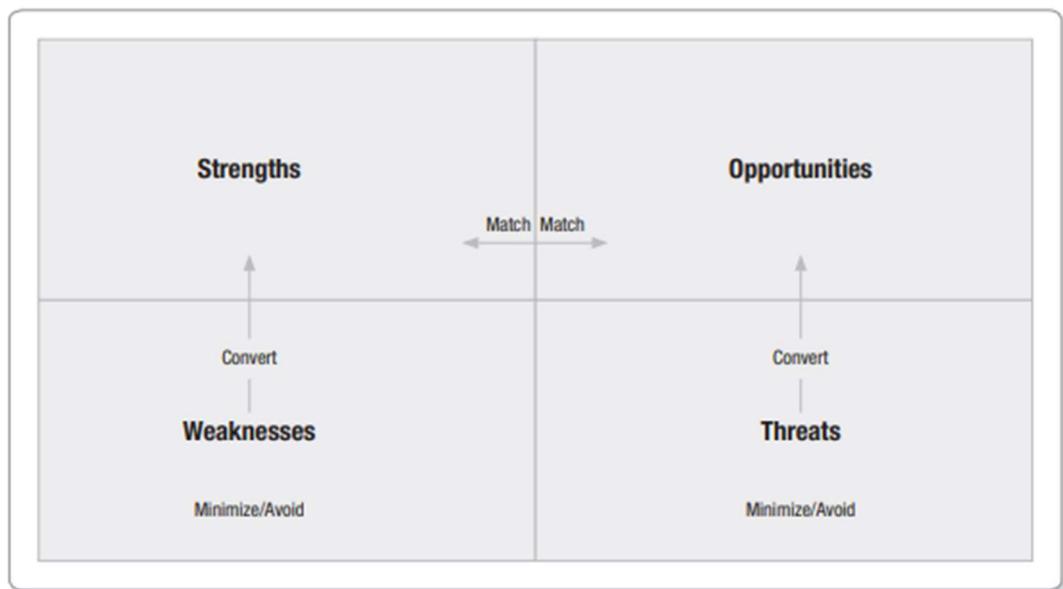


Figure II.11 SWOT Matrix

Sumber : (Ferrell, 2016)

Secara internal, kerangka kerja SWOT membahas kekuatan dan kelemahan pada dimensi yang penting seperti kinerja keuangan dan sumber daya, sumber daya manusia, fasilitas dan kapasitas produksi, persepsi pelanggan, kualitas produk, ketersediaan produk, dan komunikasi organisasi. Penilaian lingkungan eksternal mengatur informasi tentang pasar (pelanggan dan persaingan), kondisi ekonomi, tren sosial, teknologi, dan peraturan pemerintah. Dengan menyusun penilaian cocok antara apa yang dapat dan tidak dapat dilakukan perusahaan (*Strengths* dan *Weaknesses*), dan kondisi lingkungan yang bekerja untuk dan melawan perusahaan (*Opportunities* dan *Threats*).

Dengan mengetahui kekuatan dan kesempatan yang ada, maka kita dapat menargetkan suatu segmen atau pun area yang potensial dan selaras dengan

kemampuan, struktur dan proses perusahaan (Hooley et al., 2010), sebagai yang disarankan pada gambar dibawah ini:

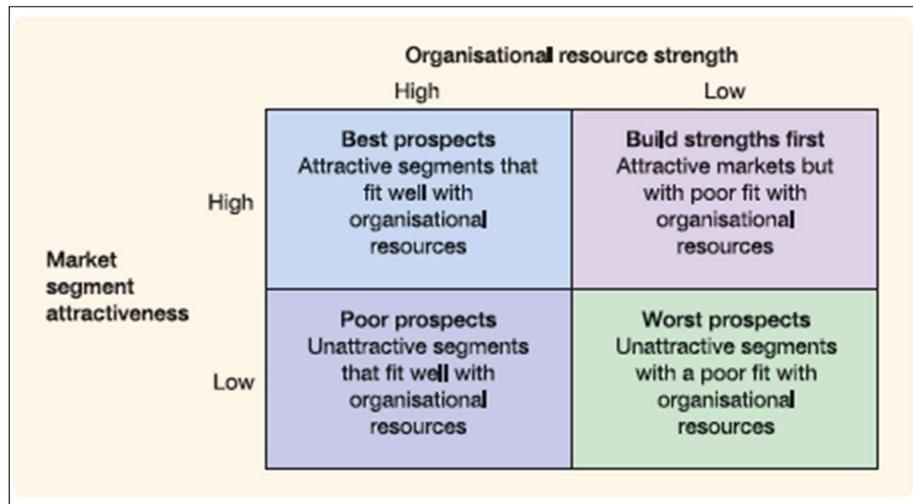


Figure II.12 Market segment attractiveness

Sumber : (Hooley et al., 2010)

2.1.6.3 Positioning

Tahapan *positioning* dapat diartikan menentukan bagaimana produk atau *brand* direpresentasikan dalam benak pelanggan potensial. Tujuannya tentu agar produk atau *brand* dilihat lebih unggul dari kompetitor. Itu sebabnya pada langkah terakhir dalam model STP marketing, harus mengetahui bagaimana caranya agar dapat memposisikan produk ataupun barang dengan target segmen pasar yang paling menarik dan memiliki potensi keuntungan yang lebih besar tadi.

Berikut beberapa cara untuk merumuskan positioning:

- a. Tawarkan solusi.

Periksa kembali kebutuhan dan potensi masalah atau hambatan dari masing-masing segmentasi target pasar tadi. Dengan mengetahui hambatan atau potensi masalah yang dihadapi dan bisa merancang pesan yang tepat tentang bagaimana produk atau layanan dapat menyelesaikan masalah secara lebih efektif. Untuk mengetahui hambatan atau potensi masalah yang dihadapi bisa menggunakan alat yang dinamakan *strategy canvas* (W. Chan Kim and Renée Mauborgne, 2017). Contohnya sebagai berikut:

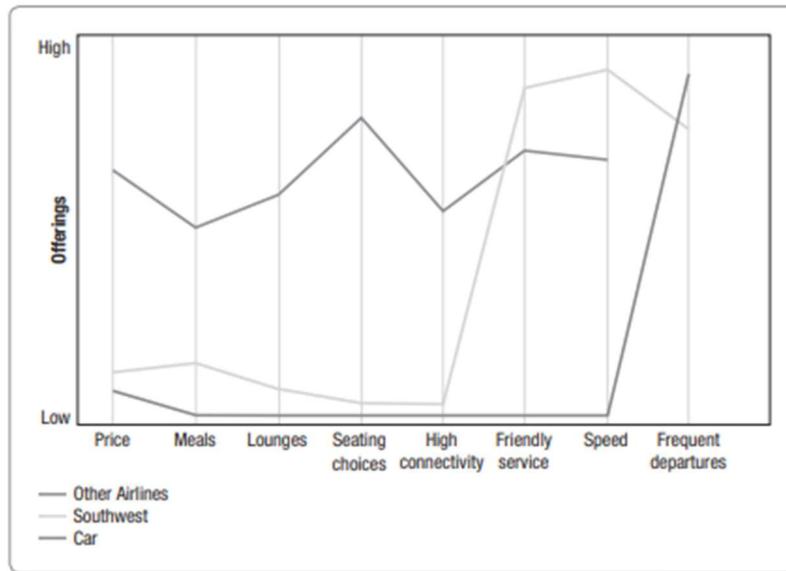


Figure II.13 Contoh Strategy Canvas

Sumber : (W. Chan Kim and Renée Mauborgne, 2017)

b. Identifikasi *Unique Selling Proposition* (USP).

Temukan jawaban yang tepat dari pertanyaan mengapa pelanggan harus membeli dan menggunakan produk atau layanan tersebut? Pikirkan penawaran yang bisa berikan dan tidak dapat ditemukan pada kompetitor lain.

c. Kembangkan kampanye pemasaran yang spesifik pada segmentasi target pasar. Pastikan bisa memberi penawaran menarik yang sulit untuk mereka tolak.

2.1.7 Data Mining

Data mining adalah proses yang menggunakan teknik statistik, matematika, kecerdasan buatan, *machine learning* untuk mengekstraksi dan mengidentifikasi informasi yang bermanfaat dan pengetahuan yang terkait dari berbagai database besar (Turban, 2005). Hubungan dan rangkuman yang dihasilkan biasanya berupa model (*models*) atau pola (*pattern*). Data mining umumnya dikelompokkan menjadi berbagai tugas (*task*). Namun sejauh ini, belum ada kesepakatan yang *universal* dari pada ahli dalam mengelompokkan tugas (*task*) ini.

Data mining bisa disebut *knowledge discovery* adalah proses pengambilan pola pada data yang akan di proses lalu *output* tersebut berupa informasi yang sangat penting. Terdapat beberapa istilah lain yang memiliki makna sama dengan data mining, yaitu *Knowledge discovery in databases* (KDD), ekstraksi pengetahuan (*knowledge extraction*), Analisa data/pola (*data/pattern analysis*), kecerdasan bisnis (*business intelligence*) dan *data archaeology* dan *data dredging* (Larose, 2005).

Oleh karena itu, penulis memilih pengelompokkan tugas-tugas data mining yang memiliki pandangan yang lebih luas dari pengelompokkan lainnya sebagai berikut :

1. Exploratory Data Analysis (EDA)

Sesuai dengan namanya, tugas data mining ini adalah mengeksplorasi data tanpa kejelasan target informasi yang dicarinya. Umumnya teknik yang digunakan EDA ini bersifat interaktif dan visual. Hasilnya biasanya berupa grafik atau gambar.

2. Descriptive Modeling

Tujuan dari tugas (*task*) ini adalah mendeskripsikan data. Contoh deskripsi yang mungkin diperoleh yaitu:

1. Model kepadatan data (*density estimation*).
2. Model pengelompokkan data (*cluster analysis and segmentation*).
3. Model hubungan antar variabel (*dependency modeling*).

Model yang digunakan pada tugas ini adalah *cluster analysis and segmentation*.

3. Predictive Modeling

Tujuan dari tugas (*task*) ini adalah membangun model yang mampu melakukan prediksi. *Predictive Modeling* terbagi menjadi dua metode yaitu:

1. *Classification*, dimana hasil prediksinya bersifat terkategori.
2. *Regression*, dimana hasil prediksinya bersifat kuantitatif.

4. Discovering Patterns and Rules

Jika ketiga tugas (*task*) sebelumnya umumnya bertujuan membangun model, maka pada tugas (*task*) ini bertujuan untuk mendeteksi pola.

5. Retrieval by Content

Pada tugas ini (*task*) dengan diketahuinya sebuah pola, maka dilakukan pencarian pola yang sama pada data. Tugas (*task*) ini biasanya menggunakan teks atau gambar sebagai data.

2.1.8 Clustering

Clustering adalah salah satu metode untuk mengelompokkan data menjadi beberapa group atau subset atau *cluster* berdasarkan kemiripan dengan data yang lain (Kassambara, 2017).

Beberapa metode *clustering* yang berkembang saat ini seperti:

1. Partitioning Clustering

adalah metode *clustering* yang digunakan untuk mengklasifikasi pengamatan di dalam kumpulan data ke dalam beberapa *cluster* berdasarkan tingkat kesamaannya. Metode ini memerlukan penentuan jumlah *cluster* yang akan dihasilkan (Kassambara, 2017). Contoh *partitioning clustering* adalah sebagai berikut:

- a. K-Means, dimana tiap *cluster* diwakili oleh *center* atau nilai rata-rata dari data yang ada di dalam *cluster*. Metode ini sensitif terhadap data yang anomali dan *outlier*.
- b. K-Medoids atau PAM, dimana tiap *cluster* diwakili oleh salah satu objek di cluster tersebut. Metode ini kurang sensitif terhadap data anomali dan *outlier* dibandingkan metode K-Means
- c. Clara, merupakan *extension* dari PAM yang bisa mengolah data lebih besar.

2. Hierarchical Clustering

adalah pendekatan alternatif dari *Partitioning clustering* untuk mengelompokkan objek berdasarkan kesamaan mereka. Berbeda dengan metode sebelumnya, *Hierarchical clustering* tidak perlu menentukan terlebih dahulu jumlah cluster yang akan diproduksi

3. Overlapping Clustering

disebut juga *soft clustering* yang dimana data elemen-elemen di suatu *cluster*, boleh dimiliki oleh beberapa *cluster*.

4. Density-based Clustering

jenis *clustering* yang berhubungan dengan kerapatan objek (densitas), dimana *cluster* yang lebih padat dipisahkan oleh *cluster* yang lebih renggang.

5. Model-based Clustering

jenis *clustering* yang elemennya dibentuk melalui asumsi atau model matematika atau model statistika standar.

Berikut adalah contoh dari tiga segmen yang didefinisikan dengan jelas pada basis 2 dimensi pada gambar dibawah ini. Dalam hal ini 'memperhatikan' *plot* posisi masing-masing objek (dalam studi segmentasi objek biasanya responden individu) menunjukkan tiga pengelompokan objek dengan skor yang sama, tetapi tidak identik, pada masing-masing dari dua dimensi (Hooley et al., 2010).

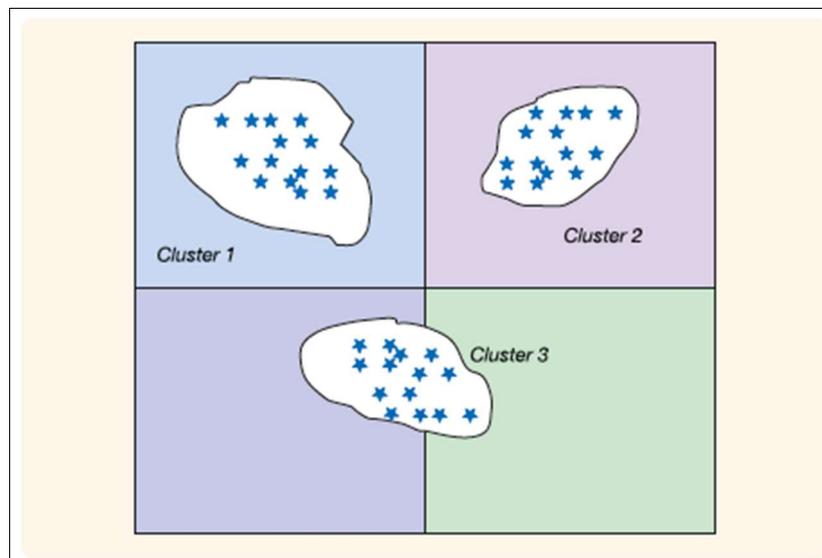


Figure II.15 Pengelompokan cluster di 2 dimensi

Sumber : (Hooley, 2016)

2.1.9 Internal Factor Evaluation (IFE Matrix) dan External Factor Evaluation (EFE Matrix)

Analisa *Matrix IFE* dan *Matrix EFE* menurut (David, 2017) digunakan untuk mengetahui faktor-faktor kekuatan dan kelemahan dari sudut pandang internal dan external perusahaan. *Matrix IFE* digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weak*) yang besar dari dari fungsional perusahaan, mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan di antara daerah-daerah tersebut. Sedangkan *Matrix EFE* digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor external perusahaan seperti ancaman (*Threat*) dan peluang (*Opportunities*) persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, persaingan di pasar industri di mana perusahaan berada, serta data eksternal relevan lainnya.

Manfaat penggunaan EFE dan IFE matrik adalah (Turipanam Alamanda et al., 2019):

1. Tidak membutuhkan *skill* khusus dalam penggunaannya.
2. Mudah dimengerti, menghindari kesalahpahaman.
3. Lebih fokus ke *key factors* internal dan eksternal yang mempengaruhi strategi perusahaan.
4. Bisa digunakan untuk membuat analisa strategi lainnya seperti SWOT, *IE matrix*, *comparisan Matrix*, dan *GE matrix*.

KEY INTERNAL/EXTERNAL FACTORS	WEIGHT ¹⁾	RATING ²⁾	WEIGHTED SCORE ³⁾
<i>Internal /External Strengths</i>			
1.			
2.			
3.			
...			
<i>Internal /External Weaknesses</i>			
1.			
2.			
3.			
...			
TOTAL			

Figure II.16 Review Penelitian Sebelumnya

Sumber: (David, 2017)

Dari studi literature analisa IFE dan EFE matrix ini, penulis menggunakan pendekatan dan analisis untuk penelitian ini sebagai berikut:

1. *Key internal/external factor* untuk menentukan variabel dan indikator yang akan digunakan dalam penelitian ini. Variabel dan indikator diambil dari sisi kekuatan dan kelemahan perusahaan baik dari internal maupun eksternal. Studi *literature* dan pendapatat Expert digunakan untuk menentukan variabel dan indikator ini.
2. *Wight* dalam penelitian ini adalah untuk menentukan bobot dari setiap variabel dan indikator penelitian dengan metode *Focus Group Discussion*
3. *Rating* dalam penelitian ini menggunakan analisa K-means untuk mengolah data indikator.
4. *Weight Score* adalah Nilai akhir dari setiap Indikator dan variabel.

2.1.10 Exponential Smoothing

Metode *Exponential Smoothing* merupakan prosedur perbaikan terus-menerus pada *forecasting* ke objek pengamatan terbaru. Metode *forecasting* ini memfokuskan pada penurunan prioritas secara eksponensial pada objek pengamatan yang lebih terdahulu (Syafwansyah Eff & Hendrawan, 2016). Sedangkan (Montgomery et al., 1990)menerangkan bahwa *exponential smoothing* adalah teknik yang banyak digunakan dalam analisa *time series*. Metode *exponential smoothing* dibagi lagi menjadi beberapa metode (Spyros G. Makridakis et al., 1997).

1. *Exponential Single Smoothing*, juga dikenal dengan *simple exponential smoothing* yang digunakan pada *forecasting* jangka pendek, biasanya hanya 1-2 bulan ke depan. Model berasumsi bahwa data berfluktuasi di nilai *mean* yang tetap, pola pertumbuhan konsisten, tanpa adanya *trend*.
2. *Exponential Double Smoothing*, teknik ini digunakan ketika data menunjukkan adanya suatu *trend* dan periode di *level* tertentu. Dimana *trend* adalah perkiraan yang dimuluskan dari pertumbuhan *mean* pada

akhir masing-masing periode. Sedangkan *level* adalah perkiraan yang dimuluskan dari nilai data pada akhir masing-masing periode.

3. *Exponential Triple Smoothing (ETS)*, metode ini digunakan ketika data menunjukkan adanya *trend* dan musiman (*season*) tertentu. ETS dapat digunakan untuk memprediksi penjualan di masa mendatang, kebutuhan inventaris, atau *trend* konsumen (Microsoft, n.d.). Metode ini yang digunakan peneliti untuk melakukan simulai penjualan di Indosat Bali.

2.2 Penelitian Terdahulu

1. *Customer segmentation for a mobile telecommunications company based on service usage behavior.* (Shohin Aheleroff, 2011)

Dalam *paper* ini disampaikan persaingan pasar telekomunikasi saat ini sangat ketat. Operator Selular sering harus mendisain strategi pemasaran yang dapat membedakan berdasarkan perilaku pelanggan. *Call Detail Record (CDR)* dapat bermanfaat untuk menggambarkan perilaku pelanggan. Analisa *cluster*-isasi dan segmentasi pelanggan menggunakan data *CDR* memberikan informasi lebih banyak dinbanding dengan analisis *cluster*-isasi marketing yang biasa.

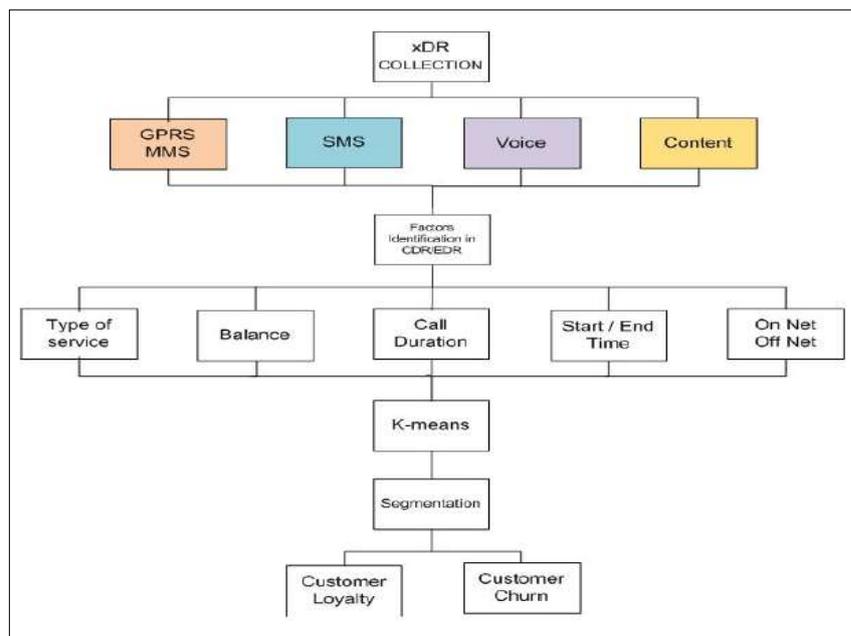


Figure II.17 Model Proses Segmentasi Pelanggan berdasarkan data CDR

Sumber : (Shohin Aheleroff, 2011)

Model Segmentasi Pelanggan diatas juga mempertimbangkan profil pelanggan sebelumnya, nilai potensial, dan *churn* probabilitas pada saat bersamaan. Model ini juga melihat segmentasi pelanggan dari tiga perspektif tentang nilai pelanggan (saat ini nilai, nilai potensial, dan loyalitas pelanggan) untuk membantu manajer pemasaran dalam mengidentifikasi segmentasi pelanggan dengan lebih banyak sudut pandang yang seimbang. Setelah melakukan segmentasi maka langkah selanjutnya adalah membuat strategi perencanaan disetiap *cluster* untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.

2. *Key Elements of Strategy in The Telecommunication Industry* (Možný, 2017)

Menurut (Možný, 2017) menyebutkan bahwa pelanggan prabayar di perusahaan telekomunikasi sering kali *anonim*, meskipun upaya untuk menambahkan properti deskriptif kepada pelanggan (misalnya, dengan mendorong pendaftaran mandiri secara *online*) sebagian besar pelanggan biasanya tetap *anonim* atau hanya sedikit memberikan sedikit informasi tentang data diri mereka. Oleh karena itu, sulit bagi perusahaan melakukan segmentasi pelanggan prabayar seperti pada umumnya yaitu "wanita berusia antara 24 dan 36 tahun, tinggal di kota dengan pendapatan lebih tinggi dari rata-rata, 2 anak-anak dan keluarga penuh". Oleh karena ini perusahaan telekomunikasi sering membuat segmentasi perilaku pelanggan berdasarkan data pemakaian layanan (*user usage*) dari penggunaan jaringan atau sistem mereka, seperti jumlah panggilan keluar, jumlah panggilan masuk, jumlah pesan teks keluar, jumlah pesan teks masuk, jumlah sesi data, jumlah *megabyte* yang diunduh, jumlah panggilan internasional keluar dan lain-lain.

3. *Customer segmentation in the telecommunications industry, journal of Database Marketing & Customer Strategy Management* (Bayer, 2010)

Artikel ini didasarkan pada pengalaman dan penelitian terbaru di sektor telekomunikasi. Dalam penelitian ini segmentasi perusahaan

telekomunikasi dibagi menjadi empat yaitu segmentasi berdasarkan *Customer Value*, segmentasi berdasarkan *Customer Behaviour*, Segmentasi berdasarkan *Customer Life Cycle* dan segmentasi berdasarkan *Customer Migration*. Segmentasi menggunakan data transaksi pelanggan yang ada di sistem dapat melakukan pengelompokan pelanggan sampai di *level site*.

4. *Jaringan LTE dan WMAX di Surabaya pada area Urban, Suburban dan Rural dengan pendekatan Techno-Economy*. (Usep Taufiq Hidayat, 2013) (Usep Taufiq Hidayat, 2013) menyatakan bahwa dalam penentuan jumlah perangkat LTE dan *Mobile WiMAX* yang dibutuhkan berdasarkan *coverage* dalam lingkungan dengan karakteristik *Urban, Sub Urban, dan Rural* di area salah satu operator selular baru di Surabaya dilihat dari aspek teknis, aspek market, dan perhitungan ekonomis. Pada tesis ini dianalisa secara tekno ekonomi untuk implementasi jaringan *LTE Release 10* dan *Mobile WiMAX*. Penentuan jumlah site dilakukan dengan menggunakan metode *coverage* dan *capacity analysis*. Hasil jumlah site yang diperlukan didapatkan dengan melihat jumlah sites terbanyak dari hasil *coverage* dan *capacity analysis* tersebut dengan memperhitungkan parameter lainnya seperti *link budget* dan *overall data rate* yang diperlukan.

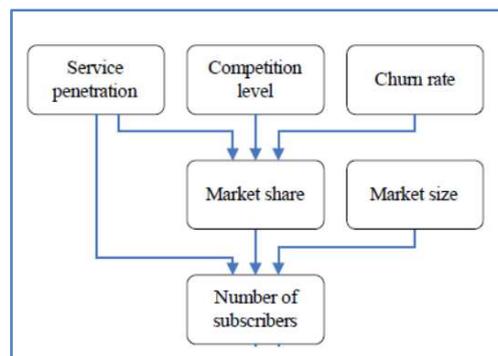


Figure II.18 Flow Penentuan Prediktif Subscribers.

Sumber: Hidayat, 2013

5. *The influence of store environment on customer satisfaction across different customer demographic segmentations.* (Duong, 2016).

Membangun tinjauan literatur yang ada tentang *ritel*, studi ini menetapkan teori model untuk memperjelas hubungan antara lingkungan *outlet*, segmentasi demografis dan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction/CSAT*). Kerangka kerja ini mencakup tiga lingkungan toko/outlet utama faktor, (suasana, desain fisik, dan faktor sosial) dan empat demografi karakteristik (usia, jenis kelamin, ukuran keluarga dan pendapatan dikombinasikan dengan frekuensi belanja) sebagai variabel bebas. Kepuasan pelanggan dianggap sebagai variabel terikat.

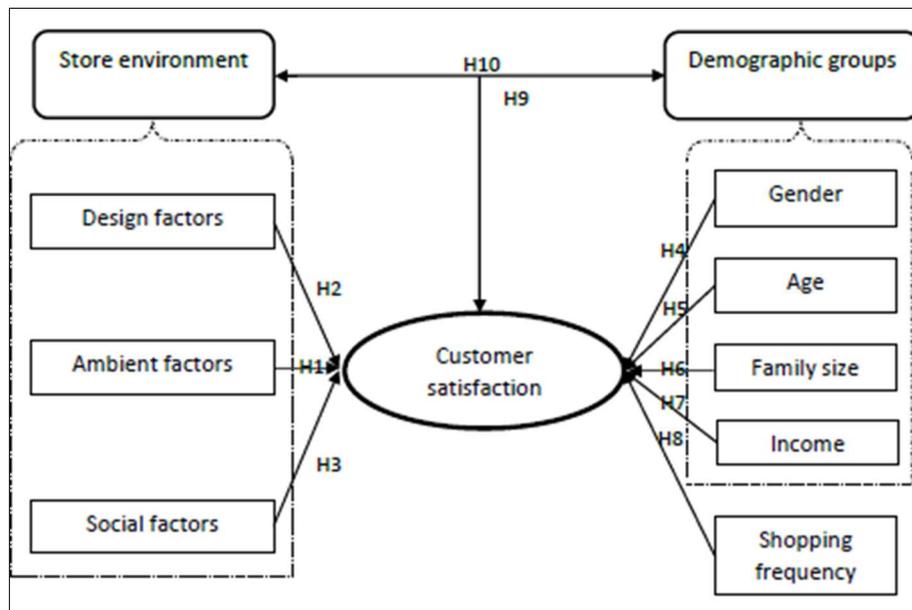


Figure II.19 Framework Kepuasan Pelanggan berdasarkan Toko dan Demographi.

Sumber: (Duong, 2016)

6. *Kajian Penerapan Porter's Generic Strategies di Industri telekomunikasi Indonesia (Studi Kasus: Telkomsel, XL dan Indosat)* (Amalia, 2015)

Kajian ini dilakukan untuk mengetahui strategi apa saja yang ada dalam industri telekomunikasi di Indonesia. Studi ini menyangkut tiga operator GSM terbesar di Indonesia, PT. Telkomsel Tbk, PT. XL Axiata Tbk dan PT Indosat Tbk, tiga di antaranya memiliki pangsa terbesar di antara 10 operator lainnya. Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode

komparatif yang menjelaskan strategi masing-masing operator Telkomsel, Indosat dan XL. Ada dua jenis data yang digunakan, yaitu informasi dari laporan tahunan masing-masing aktor dan wawancara dengan masing-masing aktor di bagian Inovasi dan Pengembangan Strategi. Data yang diambil dari laporan tahunan masing-masing operator meliputi data pasar, ARPU, distribusi pelanggan, MOU, penambahan jaringan, menit harga, panggilan diproses, rata-rata MOU dan biaya pemasaran.

Berdasarkan analisis dan pengolahan data, disimpulkan bahwa strategi umum *Porter* masih digunakan dalam Strategi Pasar Telekomunikasi Indonesia yaitu Indonesia Timur. BTS yang mencapai 54.291 pada akhir tahun 2012, dan Indosat menyediakan layanan MIDI dan nirkabel dan memberikan kontribusi 14,6% dari bisnis MIDI pada akhir tahun 2012, sedangkan XL merupakan operator yang berhasil menerapkan strategi *cost leadership* yang mampu menutupi beban perusahaan. Beban biaya setiap tahun sehingga mengeluarkan produk dengan harga di bawah harga pasar. XL dikenal dengan kecepatan per detiknya sejak tahun 2007. XL juga menerapkan beberapa strategi diferensiasi dengan mengembangkan teknologi bernama *XCloud*.

7. *Review on factors affecting customer churn in telecom sector* (Mahajan et al., 2017)

Artikel ini memberikan daftar lengkap faktor-faktor yang telah diekstrak untuk intensitas penelitian saat ini pada periode 2000-2014, terkait dengan mobilitas pelanggan di industri telekomunikasi. Ini mengarah pada diskusi terperinci faktor apa yang diidentifikasi dalam studi yang berbeda, ukuran sampel apa yang digunakan dan metode apa yang digunakan. metode yang digunakan adalah untuk mengembangkan sebuah model teoritis yang berdasarkan tinjauan terperinci dan menggambarkan kondisi untuk menahan *churn*. Kekurangan dari penelitian sebelumnya juga diperiksa yang pada akhirnya dapat membantu mengembangkan model baru untuk pelanggan dengan menggunakan data analitik dalam merumuskan teknik

manajemen omset baru. Hasilnya dapat memberikan dasar Pakar industri dan peneliti untuk penelitian masa depan.

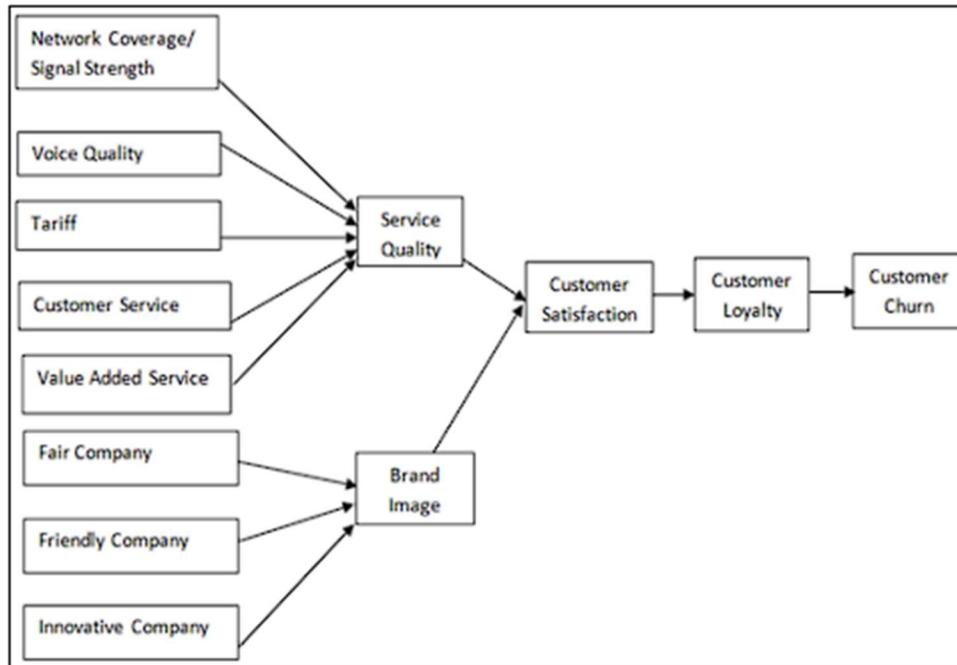


Figure II.20 A Framework on the antecedent of Churn

Sumber : (Mahajan et al., 2017)

8. Studi Literature Indosat Ooredoo

Dalam Studi literatur Indosat Ooredoo peneliti telah mendapatkan beberapa informasi yang dapat membantu menentukan variabel penelitian ini, diantaranya :

1. Ada modifikasi dari parameter RGU-GA menjadi *Serious Customer*. Dimana sama-sama hasil dari aktifasi pelanggan baru namun *Serious Customer* lebih di *filter* lagi dengan adanya pemakaian dibulan yang sama. Sehingga di yakinkan bahwa akusisi pelanggan benar-benar berkualitas.
2. Penambahan parameter *Share of Gross Add (SOGA)*, dimana parameter ini ditambahkan untuk melengkapi parameter *Market Share*, bedanya *Market Share* total dari pelanggan Indosat Ooredoo dibandingkan dengan total pelanggan operator lainnya, sedangkan SOGA adalah

share dari akuisisi Indosat Ooredoo di bandingkan dengan akuisisi pelanggan operator lain. Dengan adanya informasi ini, Indosat Ooredoo mendapatkan *alert* diawal terhadap kinerja *Market Share*. Karena *trend*-nya jika terjadi penurunan/kenaikan SOGA maka Market Share akan mengikuti.

3. Penambahan parameter POI (*step* ke 6 dari 7 *step*) sebagai KPI tim eksekusi. Selain *outlet* yang perlu dilakukan program, tim eksekusi juga harus membuat *event* di POI yang telah ditentukan. POI menjadi KPI tambahan (7Steps) yang harus dikerjakan tim eksekusi di lapangan saat ini.



Figure II.21 7Steps KPI Execution Team

Sumber : (Indosat Ooredoo, 2021)

Penelitian sebelumnya yang lain dibidang Segmentasi, Clustering dan hubungannya dengan Strategi Marketing terdapat dalam tabel dibawah ini:

Table II.1 Review Penelitian Sebelumnya

No	Nama Peneliti	Judul	Metode	Hasil	Persamaan	Perbedaan	
						Penelitian Terdahulu	Penelitian ini
1	(Wandi Wijaya, 2020)	<i>Segmentasi Pelanggan Kartu Halo Berdasarkan Gaya Hidup Di Telkomsel Branch Manado</i>	Kuantitatif	Mengetahui segmentasi karakteristik gaya hidup customers produk Kartu Halo Telkomsel di Branch Manado	Sama-sama melakukan segmentasi customer	Melakukan segmentasi pada gaya hidup customer	Tidak hanya melakukan segmentasi berdasarkan gaya hidup saja tapi penelitian ini juga melakukan segmentasi berdasarkan demographi dan teknologi
2	(Gajanova et al., 2019)	<i>The use of demographic and psychographic segmentation to creating marketing strategy of brand loyalty</i>	Kuantitatif	Mengetahui segmentasi pelanggan berdasarkan psikografis yang dipilih dan aspek demografis untuk pengembangan	Melakukan segmentasi untuk membuat strategi marketing	Melakukan segmentasi untuk strategi marketing di brand loyalty	Melakukan segmentasi untuk strategi marketing untuk penjualan

				program brand loyalitas			
3	(Pradana, 2021)	<i>Maximizing Strategy Improvement in Mall Customer Segmentation using K-means Clustering</i>	Kuantitatif	Memaksimalkan Strategy di mall dengan segmentasi menggunakan Clustering	Memaksimalkan strategi marketing menggunakan segmentasi	Memaksimalkan strategi marketing di Mall	Memaksimalkan strategi marketing di Site-site baru
4	(Sugiyanto, 2019)	<i>Formulasi Strategi Segmentasi Penjualan Micro Cluster Pt. Indosat Wilayah Sulawesi Selatan</i>	Kuantitatif & Kualitatif	Untuk mengetahui variabel dan indikator yang menjadi pertimbangan dalam pemilihan wilayah pemenangan Indosat di Micro cluster dan Kabupaten bedasarkan studi literature dan pendapat expert.	Memaksimalkan strategi marketing menggunakan segmentasi	Memaksimalkan strategi marketing di suatu microcluster	Memaksimalkan strategi marketing di Site-site baru

5	(Kahfi Akbar Ramadhan, 2021)	<i>Penentuan Strategi Marketing Tenant Food & Beverages Dengan Menggunakan Teori Asosiasi Di Boarding Lounge International Terminal 3 Bandara Soekarno-Hatta</i>	Kuantitatif	Mengetahui pola dari produk yang paling sering dibeli di area boarding lounge internasional Terminal 3 Soekarno-Hatta	Memaksimalkan strategi marketing menggunakan segmentasi	Memaksimalkan strategi marketing di Tenant bandara Soekarno Hatta dengan melakukan segmentasi menggunakan Asosiasi	Memaksimalkan strategi marketing di Site-site baru dengan melakukan segmentasi menggunakan Clustering
6	(Camilleri, 2018)	<i>Market Segmentation, Targeting and Positioning</i>	Kuantitatif	mengidentifikasi segmen pasar, memilih beberapa segmen yang menguntungkan, dan mengembangkan produk dan bauran pemasaran yang	Melakukan STP untuk menentukan Marketing strategi	Melakukan STP dengan parameter yang ada para customer untuk menentukan Marketing strategi	Melakukan STP dengan parameter yang ada pada site-site baru untuk menentukan Marketing strategi

				ditujukan untuk pelanggan tertentu.			
7	(Wijaya & Sirine, 2016)	<i>Strategi Segmenting, Targeting, Positioning Serta Strategi Harga Pada Perusahaan Kecap Blekok Di Cilacap</i>	Kuantitatif	Menentukan STP dan strategi harga dengan metode plus pricing.	Sama-sama menggunakan STP	Menggunakan STP untuk menentukan harga produk	Menggunakan STP untuk menentukan 4P's
8	(Defina et al., 2021)	<i>Segmentasi Pelanggan Berdasarkan Perilaku Penggunaan Kartu Kredit Menggunakan Metode K-Means Clustering</i>	Kuantitatif	Memahami segmentasi perilaku customer dalam menggunakan kartu kredit	Sama-sama menggunakan segmentasi dengan analisa clustering	Segmentasi pelanggan berdasarkan perilaku pengguna Kartu Kredit	Segmentasi berdasarkan parameter yang ada di site-site baru
9	(Sembiring Brahma et al., 2020a)	<i>Customer Segmentation Based</i>	Kuantitatif	Melakukan segmentasi pelanggan menggunakan analisa	Sama-sama melakukan segmentasi	Hanya melakukan segmentasi pelanggan	Melakukan segmentasi pelanggan dan

		<i>on RFM Model Using K-Means, K-Medoids, and DBSCAN Methods</i>		<i>K-Means, K-Medoids, dan DBSCAN</i>	pelanggan menggunakan clustering		menentukan marketing strategi
10	(Widi Wibowo, 2020)	<i>Segmentasi dan Targeting Pelanggan Prepaid Pada Micro Cluster PT Indosat di Jawa Barat</i>	Kuantitatif & Kualitatif	Untuk mengetahui variabel dan indikator yang menjadi pertimbangan dalam pemilihan wilayah pemenangan Indosat di Kecamatan bedasarkan studi literature dan pendapat expert.	Memaksimalkan strategi marketing menggunakan segmentasi	Memaksimalkan strategi marketing di suatu kecamatan	Memaksimalkan strategi marketing di Site-site baru

Sumber : Data Olahan Peneliti (2022)

2.3 Kerangka Pemikiran

Di penelitian-penelitian sebelumnya, seperti yang diteliti oleh (Sugiyanto, 2019) dengan judul “Strategi Segmentasi Penjualan Micro Cluster PT Indosat di Sulawesi Selatan” dan (Widi Wibowo, 2020) dengan judul “Segmentasi dan Targeting Pelanggan Prepaid pada Micro Cluster PT Indosat di Jawa Barat”, keduanya juga membahas bagaimana melakukan segmentasi dan *targeting* menggunakan model GDEM (*Growth, Defense, Extend* dan *Maximize*). Di penelitian sebelumnya yang lain (Djunita et al., 2022) dengan judul “Strategi Pengembangan Bisnis Menggunakan Analisis SWOT dan QSPM” menyusun prioritas strategi dengan teknik QSPM.

Perbedaannya dengan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya, peneliti saat ini menggunakan model *Targeting Matrix Hooley* (Hooley et al., 2010) dalam memetakan prioritas site-site yang akan diprogramkan.

Dalam penelitian ini data-data parameter akan diproses dan diseleksi sesuai kuantitas sampel yang ditentukan. Kemudian melakukan *clustering* yang merupakan salah satu teknik dalam *data mining* untuk menentukan segmentasi dalam suatu dataset (sekumpulan data) yang telah ditentukan. Konsep tersebut dilanjutkan ke *targeting* dan *positioning*. Kemudian dari hasil *targeting* dan *positioning* tersebut dibuatlah *Marketing Strategy*, yang memuat skema pilihan produk, distribusi dan promosi yang sesuai dengan profile site-site baru tersebut.

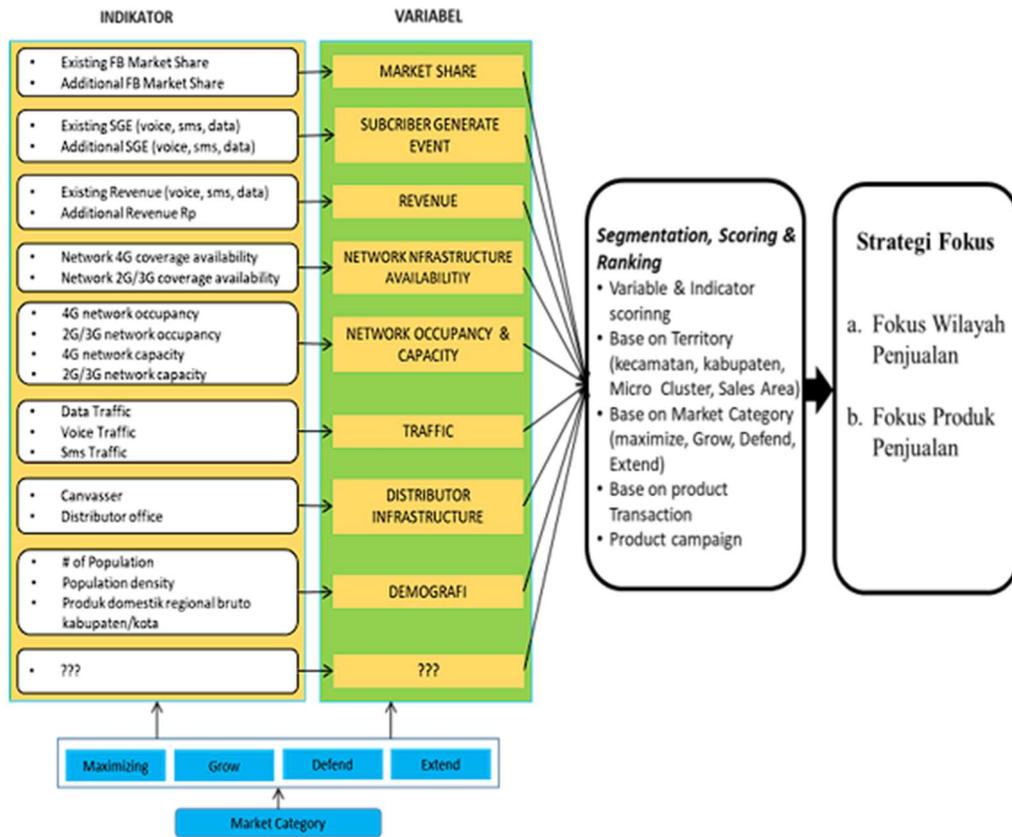


Figure II.22 Kerangka Pemikiran

Sumber : (Sugiyanto, 2019)

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Metode Kuantitatif adalah Metode penelitian yang berusaha mengukur perilaku, pengetahuan, pendapat, atau sikap secara akurat. Metode ini banyak digunakan dalam berbagai penelitian karena kecocokannya dalam menguji model atau hipotesis (Indrawati, 2015). Metode kuantitatif di penelitian ini digunakan untuk pengolahan data variabel penelitian yang merupakan data primer seperti *market share Facebook* didapat dari portal *Facebook analysis*, data internal Indosat yang bersumber dari *Call Data Record* untuk mendapatkan data SGE, pendapatan, *network coverage*, *network* utilisasi, trafik Data, dan juga distributor.

Table III.1 Karakteristik Penelitian

No	Karakteristik Penelitian	Jenis Penelitian
1	Berdasarkan metode	Kualitatif dan Kuantitatif
2	Berdasarkan tujuan	Diskriptif
3	Berdasarkan tipe penyelidikan	Etnografi
4	Berdasarkan keterlibatan peneliti	Tidak mengintervensi data
5	Berdasarkan unit analisis	Group
6	Berdasarkan setting penelitian	<i>Non contrived setting</i>
7	Berdasarkan waktu pelaksanaan	<i>Cross Sectional</i>
8	Berdasarkan pendekatan penelitian	Deduktif
9	Berdasarkan paradigma penelitian	<i>Positivisme</i>

Metode kualitatif juga digunakan dalam penelitian ini untuk menentukan variabel, indikator dan bobot keduanya berdasarkan pendapat *expert* dengan menggunakan metode *Focus Group Discussion*. Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang melibatkan analisis data berupa deskripsi dan data tersebut tidak secara langsung dapat dikuantifikasi. Pengkuantifikasian data kuantitatif dengan memberikan kode atau kategori. Penelitian ini berupaya untuk mengubah objek penelitian ke dalam bentuk yang dapat disajikan, seperti *field note*, hasil

interview, foto-foto, memo dan rekaman. Metode kualitatif digunakan pada penelitian dengan kondisi object yang alamiah bukan eksperimental (Indrawati, 2015).

Suatu penelitian berdasarkan tujuan penelitian dapat dikelompokkan menjadi tiga yaitu eksplorasi (*Exploratory*), Deskriptif (*Descriptive*) dan Pengetesan hipotesis (*Conclusive*). Dalam hal tujuan, penelitian ini termasuk dalam kelompok diskriptif. Dalam penelitian diskriptif biasanya peneliti telah mempunyai detail informasi dari objek yang diteliti, sehingga penulis sudah mampu membuat pertanyaan penelitian yang jelas dan membuat hipotesis yang spesifik (Indrawati, 2015).

Penelitian berdasarkan tipe penyelidikan (*type of investigation*) dibagi menjadi lima yaitu

1. *Ethnography* adalah penelitian yang bertujuan untuk membangun pemahaman mendalam dari kelompok sosial, dimana data dikumpulkan melalui observasi, wawancara dan dokumen.
2. *Grounded theory* adalah penelitian dilakukan untuk menemukan suatu teori baru.
3. *Case studies* adalah penelitian yang dilakukan untuk mendalami suatu program, acara, aktivitas dan proses.
4. *Phenomenological research* adalah penelitian yang dilakukan untuk mengidentifikasi dasar pengalaman manusia sebagai fenomena.
5. *Narrative research* adalah penelitian yang dilakukan berupa peristiwa yang sudah berlalu dan melakukan rekonstruksi dengan sumber data atau saksi hidup yang ada (John W. Creswell, 2009).

Sehingga penelitian yang sedang dilakukan saat ini termasuk dalam penelitian *Ethnography*.

Penelitian juga dapat dibedakan berdasarkan keterlibatan peneliti dalam melakukan manipulasi data sesuai tujuan penelitiannya. Ada penelitian yang melibatkan peneliti memanipulasi data dan ada yang penelitian yang penelitiannya tidak melakukan manipulasi data (intervensi) apapun. Penelitian tidak melakukan manipulasi data (intervensi) apapun. Hal ini dikarenakan semua data telah

dicantumkan dan telah memiliki sumber. Peneliti hanya mengolah kembali data tersebut dalam bentuk yang mudah dipahami.

Kemudian pada setting penelitian, penelitian ini dapat dikategorikan dalam *non contrived* setting, artinya penelitian yang dilakukan dalam lingkungan yang normal, yang biasanya terjadi atau disebut juga alamiah. Peneliti juga tidak melakukan manipulasi (intervensi) apapun. Sebaliknya setting penelitian *contrived* (Indrawati, 2015).

Unit analisis adalah tingkatan dimana suatu data akan dianalisis berdasarkan rancangan penelitian yang telah ada. Unit analisis ini terbagi atas tiga kategori yaitu *individual* (data diambil dari setiap individu dan memperlakukan setiap data sebagai sumber data personal), *group* (data yang diambil untuk mengukur efektivitas suatu kelompok) dan *dyads* (data yang diambil berupa hubungan interaksi antara individu dan kelompok) (Uma Sekaran, 2016). Sehingga penelitian ini dapat dikategorikan untuk menganalisis unit dalam tingkatan *group*.

Desain penelitian berdasarkan waktu pelaksanaan dan frekuensi pengumpulan serta pengolahan data dibagi menjadi dua yaitu *cross sectional* dan *longitudinal*. *Cross sectional* adalah pengumpulan data dilakukan dalam satu periode, kemudian data diolah, dianalisis dan kemudian ditarik kesimpulan. Kemudian *longitudinal* adalah pengumpulan data dilakukan dalam beberapa periode dan setiap periode data yang diperoleh itu diolah, dianalisis dan kemudian ditarik kesimpulan (Indrawati, 2015). Sehingga penelitian ini termasuk ke dalam penelitian dengan waktu pelaksanaan *cross sectional*.

Ada dua kategori pendekatan penelitian yaitu deduktif dan induktif. Pendekatan penelitian ini termasuk dalam kategori deduktif, karena penelitian ini berfokus pada verifikasi teori. Sedangkan induktif berfokus pada membangun teori baru.

(Lincoln et al., 2013) mendefinisikan paradigma penelitian sebagai cara peneliti memahami permasalahan tertentu dengan kriteria untuk menguji guna ditemukannya penyelesaian masalah. Beberapa paradigma tersebut antara lain paradigma Positivisme, paradigma Konstruktivisme, paradigma Pragmatisme, paradigma Subjektivisme, dan paradigma Kritis. Penelitian ini termasuk paradigma

Positivisme, dimana ilmu pengetahuan dianggap deduktif karena didasari pada hukum dan prosedur baku dan tunggal.

3.2 Penentuan Variabel Penelitian

Variabel adalah segala sesuatu yang mempunyai nilai dan nilai tersebut dapat berbeda – beda dan dapat berubah (Indrawati, 2015). Nilai suatu objek dalam waktu nilai suatu objek dalam waktu yang berbeda dapat saja berbeda dan objek yang berbeda dalam suatu waktu yang sama bisa memiliki nilai yang berbeda. Variabel merupakan suatu gambaran keadaan objek penelitian secara abstrak, oleh karena itu dalam suatu penelitian harus dijabarkan sehingga variabel yang abstrak tersebut menjadi suatu yang dapat diukur dalam suatu proses yang disebut operasionalisasi variabel (Uma Sekaran, 2016).

Studi literatur adalah fase pengumpulan data awal untuk menentukan variabel penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini baik dari jurnal, buku dan penelitian sebelumnya. Variabel yang didapat dari literatur akan dijadikan referensi saat wawancara dan *Focus Group Discussion* dengan *expert* untuk menanyakan pendapat mereka tentang variabel penelitian apakah menurut mereka.

Variabel Operasional adalah suatu proses menurunkan variabel-variabel yang terkandung di dalam masalah penelitian menjadi bagian-bagian terkecil sehingga dapat diketahui klasifikasi ukurannya, sehingga mempermudah mendapatkan data yang diperlukan bagi penilaian masalah penelitian (Indrawati, 2015).

Dalam menentukan variable, dalam penelitian ini dibagi menjadi 2 tipe variabel yaitu tipe Internal dan Eksternal. Variable Internal adalah variabel yang masuk dalam kategori Kekuatan (*Strength*) dan Kelemahan (*Weakness*). Artinya variabel yang merupakan faktor-faktor internal yang dimiliki perusahaan atau asset perusahaan. Sedangkan variabel tipe eksternal adalah variable yang masuk dalam kategori peluang (*Oppotunity*) dan ancaman (*Threat*) adalah faktor-faktor eksternal yang berhubungan dengan lingkungan di mana perusahaan beroperasi dan biasanya tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan (Ferrell, 2016).

Jika dirangkum maka variabel-variabel dalam penelitian ini sebagai berikut:

Table III.2 Deskripsi Variable Penelitian

No	Type	Variables	Indikators	Description	Reference
1	Internal	Network Infrastructure	Network 4G/5G Coverage	Is a flag whether the 4G/5G network has been served on the site or area	(Mahajan et al., 2017; Sugiyanto, 2019; Widi Wibowo, 2020)
2			Network Utilization	Is the percentage of the remaining 4G/5G network capacity at the site	(Usep Taufiq Hidayat, 2013)
3			EUT/Download Speed	The average speed of customers in using the internet, how much data can be downloaded in one second	(Mahajan et al., 2017)
4			Bandwidth	Frequency band width for data access traffic at a site	(Usep Taufiq Hidayat, 2013)
5		Distribution	#Outlets/Gerai	Number of Unique Outlets around the site	(Duong, 2016)
6			Sales Force	Presence of Personal selling directly to customers (Yes/No)	(Duong, 2016; Widi Wibowo, 2020)
7			Cluster Sales Officer	Presence of Personal serving sales to outlets (Yes/No)	(Duong, 2016; Widi Wibowo, 2020)
8			Distribution Office	Distance between site and distributor office Far = >5KM, Medium = 3-5KM, Near = <3KM	(Sugiyanto, 2019; Widi Wibowo, 2020)
10	Eksternal	Customer Behavior	Visitor Locater Register	Is the number of all customers who are loc-up and active on a site. VLR does not consider whether the subscriber performs communication activities or not	(Shohin Aheleroff, 2011)
11			RGU GA	Revenue Generated User - Gross Add is the number of new customers who are loc-up and active on a site	(Amalia, 2015; Sugiyanto, 2019; Widi Wibowo, 2020)
12			Serious Customer	RGU GA which has revenue in the same month as the month of activation	Studi Literature Indosat Ooredoo
13			Churn	Are customers who are terminated or customers who are no longer using certain products	(Mahajan et al., 2017)
14			Revenue	Is the amount of revenue (IDR) recognized by company for SMS, voice and data usage (organic and mobo data) by customers within a certain period	(Amalia, 2015; Sugiyanto, 2019; Widi Wibowo, 2020)
15			Data Traffic	Is the number of data units (Gigabytes) that pass through a network in a certain period	(Sugiyanto, 2019; Usep Taufiq Hidayat, 2013; Widi Wibowo, 2020)
16			Market Profile	Market Share	Is the ratio of the number of customers using the product divided by the total cellular subscribers in

			an area within a certain period in percentage units	2013; Widi Wibowo, 2020)
17		Share of Gross Add/Switcher	Comparison of the number of customers who switch to other operators in a certain period in percentage units	Studi Literature Indosat Ooredoo
18		Churn Share	Is the ratio of the #customers who stopped using the product in the company divided by the total customers who stopped using the product in a certain area within a certain period	(Mahajan et al., 2017)
19		BTS Share	Is the ratio of the number of BTS Indosat divided by the total BTS in an area within a certain period in percentage units	(Usep Taufiq Hidayat, 2013)
20	Demography	Population	Number of people living in the certain of area/site	(Sugiyanto, 2019; Usep Taufiq Hidayat, 2013; Widi Wibowo, 2020)
21		Population Density	The average comparison between the population in an area and the area is calculated every KM2	(Sugiyanto, 2019; Widi Wibowo, 2020)
22		Product Domestic Bruto	The total value added of goods and services produced from all economic activities in an area. The calculation of GRDP uses two kinds of prices, namely current prices and constant prices.	(Sugiyanto, 2019; Usep Taufiq Hidayat, 2013; Widi Wibowo, 2020)
23		Poin of interest (POI)	Point of Interest of a site, as a center for people to gather, can be schools, places of worship, tourism objects, etc	Studi Literature Indosat Ooredoo
24		UMR (Minimum Wage)	the minimum amount of remuneration that an employer is required to pay wage earners for the work performed during a given period, which cannot be reduced by collective agreement or an individual contract	From FGD, 2022
25		Customer Satisfaction	Net Promoter Score	Net Promoter Score, is the percentage of the number of customers who are willing to promote products to other customers compared to all customers in a certain area
26	Cust. Satisfaction (CSAT)		Customer Satisfaction - Youtube, the percentage of satisfied customers using Youtube	(Duong, 2016)

Urutan langkah kerja penelitian ini dapat dilihat pada gambar dibawah ini

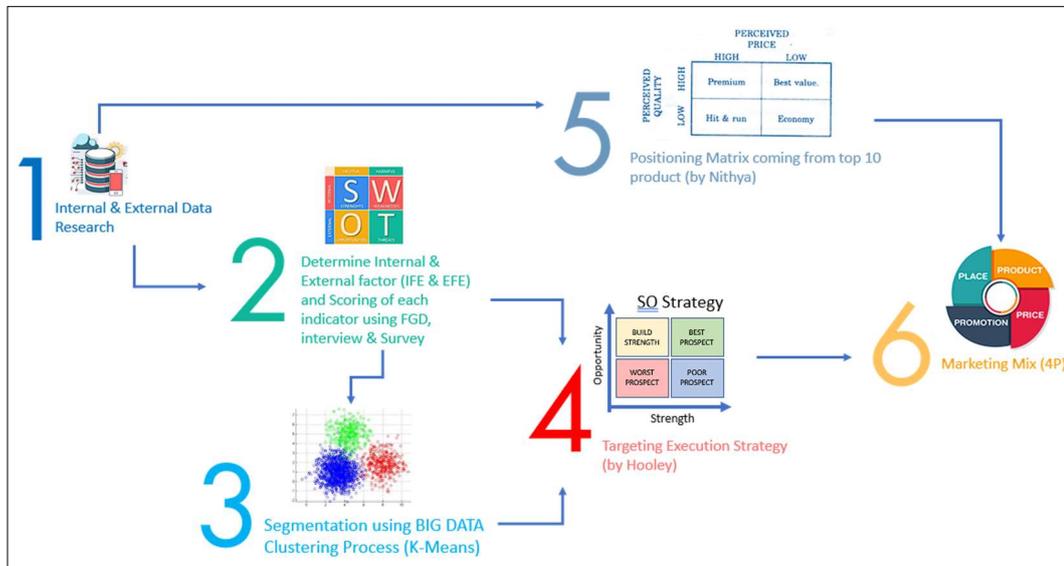


Figure III.1 Tahapan Penelitian

Sumber : Data olahan peneliti (2021)

3.3 Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan kelompok orang, kejadian, benda-benda yang menarik peneliti untuk ditelaah. Populasi yang dipilih peneliti akan menjadi pembatas dari hasil penelitian yang diperoleh. Artinya penelitian hanya akan berlaku pada populasi yang dipilih (Indrawati, 2015).

Sampel adalah anggota-anggota populasi yang terpilih untuk dilibatkan dalam penelitian, baik untuk diamati, diberi perlakuan, maupun dimintai pendapat tentang yang sedang diteliti. Agar *sample* yang dipilih mendekati karakteristik populasi maka cara pengambilan sampel atau teknik sampling (*sampling technique*) juga harus mempertimbangkan keterwakilan populasi dalam sampel. Pemilihan yang tepat sangat penting agar sampel mendekati populasi sehingga hasil penelitian dapat berlaku untuk populasi (Indrawati, 2015).

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *non probability sampling*, yaitu teknik sampling yang tidak memungkinkan anggota-anggota dalam populasi mempunyai peluang yang sama untuk dipilih sebagai sampel dan tidak diketahui apakah memiliki peluang yang sama atau berbeda. Jenis *non probability sampling* yang diambil dalam penelitian ini adalah *purposive*

sampling. *Purposive sampling* adalah pemilihan anggota *sample* tertentu yang disengaja oleh peneliti, karena hanya *sample* tersebut yang mewakili atau dapat memberikan informasi untuk menjawab masalah penelitian (Indrawati, 2015).

Penelitian kali adalah penelitian campuran, yaitu kualitatif dan kuantitatif. Oleh karena populasi dan *sample* dibagi menjadi 2 :

1. Populasi dan *sample* untuk penelitian kualitatif

Populasi untuk penelitian ini adalah karyawan operator telekomunikasi, terutama karyawan yang bertugas melakukan penjualan, dan memastikan bahwa penjualan berjalan baik, efektif dan efisien.

Sampel dalam penelitian ini dengan memilih para expert di bidang telekomunikasi yang akan memberikan pendapatnya terkait dengan penentuan variabel, indikator dan pemberian bobot keduanya. Tenaga ahli (*expert*) pada saat FGD dalam penelitian ini berjumlah lebih dari 5 orang yang terdiri dari internal Indosat Ooredoo dan di luar Indosat Ooredoo. Ditambah 20 Tenaga ahli (*expert*) untuk Deep Interview dan 120 responden untuk kebutuhan *Questioner* yang juga terdiri dari praktisi, karyawan internal dan karyawan di luar Indosat Ooredoo.

2. Populasi dan *sample* untuk penelitian kuantitatif

Populasi untuk penelitian ini adalah populasi penduduk Bali yang menggunakan produk telekomunikasi itu sendiri yang terdiri dari 4,3 Juta jiwa. Sedangkan untuk *sampling* data yang digunakan adalah data penggunaan pelanggan Indosat Ooredoo di Bali yang berjumlah 700 ribu pelanggan.

3.4 Skala Penelitian

Skala adalah suatu alat ataupun suatu mekanisme yang dipakai untuk membedakan variabel satu dengan yang lainnya dalam suatu penelitian (Uma Sekaran, 2016). Sedangkan Penskalaan adalah suatu prosedur pemberian angka atau simbol terhadap setiap item pernyataan dalam kuesioner, Ada 4 jenis skala penelitian yaitu :

a. Skala Nominal

Skala nominal adalah jenis skala pengukuran yang berhubungan dengan kategori atau kelompok benda. Misalnya, melihat variabel gender berkode 1 dan 2, yang biasanya terdiri dari dua kelompok: laki-laki (L) dan perempuan (P). Angka tersebut hanya berfungsi sebagai label kategori, dan nilai numerik tidak direpresentasikan sebagai angka sebenarnya. Karena bilangan ini biasanya tidak memiliki sifat yang sama dengan bilangan, operasi matematika seperti pengurangan, penambahan, perkalian, dll.

Contoh skala nominal :

1. Jenis kelamin (Laki-laki dan Perempuan)
2. Tingkat kedewasaan (anak-anak, remaja, dan dewasa)
3. Suku (Batak, Bugis Jawa dll)
4. Golongan Darah (O, A, B, AB)
5. Agama

Uji statistik yang menggunakan skala nominal adalah uji yang berdasarkan pada jumlah seperti modus dan distribusi frekuensi.

b. Skala Ordinal

Skala ordinal merupakan salah satu jenis skala pengukuran dimana lambang-lambang bilangan hasil pengukurannya berupa urutan atau tingkatan. Uji statistik yang sesuai adalah modus, median, distribusi frekuensi dan statistik non-parametrik seperti *rank order correlation*.

c. Skala Interval

Merupakan jenis skala pengukuran yang mempunyai karakteristik mirip dengan skala ordinal yaitu memiliki urutan tertentu. Sifat lain yang melekat pada skala interval adalah adanya satuan skala (*scale unit*). Uji statistik yang sesuai adalah semua uji statistik kecuali uji yang berdasarkan pada rasio seperti koefisien variasi.

d. Skala Rasio

Skala rasio adalah jenis skala pengukuran yang menghasilkan data dengan mutu yang paling tinggi. Perbedaan skala rasio dengan skala interval terletak pada keberadaan nilai nol (*based value*). Pada skala rasio, nilai nol bersifat mutlak,

tidak seperti pada skala interval. Data yang dihasilkan oleh skala rasio adalah data rasio. Tidak ada pembatasan terhadap alat uji statistik yang sesuai.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan tiga jenis skala yaitu skala nominal, skala interval dan skala rasio.

3.5 Data

3.5.1 Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang penulis gunakan ialah :

1. Data Internal Indosat

Merupakan data primer yang di dapat dari *big data* Indosat Ooredoo dengan mesin *Hadoop*, untuk mendapatkan sebagian besar data variabel penelitian ini dan juga *Data Network Technical* untuk mendapatkan data terkait dengan infrastruktur jaringan Indosat.

2. Data online

Beberapa data eksternal didapat dari media online seperti data Kabupaten, kecamatan dan kependudukan Bali didapat dari portal Pemda Provinsi Bali. Data *market share Facebook* didapat dari data *Facebook analytic* yang menggambarkan perbandingan market share pengguna Facebook berdasarkan penggunaan jaringan operator selular disuatu wilayah, dari level nasional, provinsi sampai level kota / kabupaten. Managemen Indosat Ooredoo menyatakan bahwa data *market share Facebook* dapat menjadi indikator *market share* operator di suatu wilayah karena populasi penggunanya cukup banyak, lebih cepat dan mudah didapat dibandingkan dengan data *market share* lainnya.

3. Data Focus Group Discussion

Metode FGD adalah metode yang banyak digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian sosial. Pengambilan data FGD sudah dikenal luas karena memberikan kemudahan dan peluang bagi peneliti untuk menjalin keterbukaan dan kepercayaan, memahami sikap, persepsi, serta pengalaman yang dimiliki informan. Dalam hal penelitian ini, kegiatan FGD digunakan untuk menentukan Variabel dan Indikator penelitian serta melakukan pembobotan dari keduanya.

4. Observasi

Pengumpulan data untuk karya tulis ilmiah dapat dilakukan melalui observasi. Observasi adalah pengamatan langsung melalui *questioner* atau *deep interview* terhadap subjek penelitian, mengumpulkan data dan informasi secara intensif disertai dengan analisis dan validasi ulang semua yang dikumpulkan. Tujuan observasi dalam hal ini adalah untuk memeriksa sendiri seberapa akurat data dan informasi yang dikumpulkan.

5. Studi Pustaka

Teknik dengan pengumpulan data melalui studi pustaka/literatur sangat menentukan kualitas penelitian. Semakin banyak penelitian-penelitian sebelumnya yang dimasukkan dalam rancangan penelitian, semakin baik kredibilitas penelitian yang dilakukan. Sangat jarang penelitian sosial merupakan penelitian yang sama sekali baru. Biasanya sudah ada penelitian yang dilakukan meskipun dengan lokasi dan fokus yang berbeda. Kebaruan dalam riset sosial adalah pada temuan, bukan pada isu secara umum. Literatur dapat dibagi menjadi dua, yakni literatur primer dan literatur sekunder. Literatur primer adalah literatur utama yang digunakan. Sedangkan literatur sekunder digunakan hanya sebagai penunjang literatur utama. Studi literatur di antaranya dari buku, tesis, jurnal, artikel dan website.

3.5.2 Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini dapat dikategorikan menjadi dua kategori, yaitu :

1. **Data Primer** adalah data yang diperoleh dari sumber data langsung yaitu data *interview* dari *expert*, *Big Data* dan *data network* yang ada di Indosat Ooredoo.
2. **Data Sekunder** adalah data yang didapat dari studi-studi literatur diantaranya jurnal, laporan, buku dan sebagainya

3.6 Validitas dan Realibilitas

Penelitian ini menggunakan metode analisis gabungan (*mixes methods*) antara kuantitatif dan kualitatif. Data-data kuantitatif internal Indosat Ooredoo tidak akan di uji, karena data tersebut termasuk dalam kategori solid data, dimana hasilnya adalah pasti. Sedangkan pada proses penentuan variabel, indikator dan

bobot termasuk data perlu adanya proses validitas dan realibilitas. Strategi yang digunakan untuk mengecek validitas ada 8 metode (john w. creswell, 2009) yaitu:

1. Triangulasi teknik yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Selain peneliti mengumpulkan data yang akan digunakan dalam penelitian, juga sekaligus menguji kredibilitas suatu data melalui berbagai teknik pengumpulan data dan berbagai sumber data. Kegunaan triangulasi adalah untuk *men-tracking* ketidaksamaan antara data yang diperoleh dari satu informan (sang pemberi informasi) dengan informan lainnya. Oleh karena itu, dibutuhkan suatu teknik yang dapat menyatukan perbedaan data agar ditarik kesimpulan yang akurat dan tepat. Penggunaan teknik triangulasi menurut (Reyvan Maulid Pradistya, 2021) meliputi tiga hal yaitu :

- a. **Triangulasi Metode**, dilakukan dengan mengumpulkan data dengan metode lain. Sebagaimana diketahui, dalam penelitian kualitatif peneliti menggunakan metode wawancara, observasi, dan survei. Untuk memperoleh kebenaran informasi yang tepat dan gambaran yang utuh mengenai informasi tertentu, peneliti bisa menggunakan dari metode-metode tersebut. Peneliti dapat menggabungkan metode wawancara bebas dan wawancara terstruktur. Dalam penelitian ini menggunakan Triangulasi metode dengan FGD, *Deep interview* dan *Questioner*.
- b. **Triangulasi Sumber**, Triangulasi sumber data adalah menggali kebenaran informasi tertentu dengan menggunakan berbagai sumber data seperti mewawancarai lebih dari satu subjek yang dianggap memiliki sudut pandang yang berbeda. Pada penelitian ini Triangulasi Sumber digunakan pada saat menyampaikan pertanyaan di FGD dan *Deep Interview*.
- c. **Triangulasi Teori**, dimana hasil akhir penelitian kualitatif berupa sebuah rumusan informasi atau *thesis statement*. Informasi tersebut selanjutnya dibandingkan dengan perspektif teori yang relevan untuk menghindari bias individual peneliti atas temuan atau kesimpulan yang dihasilkan.

2. Pemeriksaan Anggota untuk menentukan keakuratan temuan kualitatif, melalui pengambilan final melaporkan atau deskripsi atau tema tertentu

kembali kepada peserta dan menentukan apakah ini. Peserta merasa bahwa mereka akurat. Ini tidak berarti mengambil kembali transkrip mentah untuk diperiksa. Untuk akurasi; sebaliknya, peneliti mengambil kembali bagian dari produk yang dipoles atau semi-dipoles, seperti sebagai temuan utama, tema, analisis kasus, teori membumi, deskripsi budaya, dan sebagainya. Prosedur ini dapat melibatkan melakukan wawancara tindak lanjut dengan peserta di belajar dan memberikan kesempatan bagi mereka untuk mengomentari temuan tersebut.

3. **Sampaikan temuan dengan deskripsi yang detail.** Ketika peneliti kualitatif memberikan deskripsi rinci tentang hasil temuannya atau menawarkan lebih banyak sudut pandang dari tema yang diteliti, maka hasilnya menjadi lebih realistis. Prosedur ini dapat menambah validitas temuan.
4. **Klarifikasi data-data yang bias.** Penelitian kualitatif yang baik berisi komentar oleh para peneliti tentang bagaimana interpretasi mereka terhadap temuan dibentuk oleh latar belakang mereka, seperti jenis kelamin, budaya, sejarah, dan asal sosial ekonomi mereka.
5. **Menyajikan informasi yang bertentangan dengan tema.** Karena kehidupan nyata terdiri dari perspektif yang berbeda yang tidak selalu menyatu, maka jika penelitian membahas informasi lain yang bertentangan akan menambah kredibilitas sebuah penelitian. Seorang peneliti dapat mencapai hal ini dengan mendiskusikan bukti-bukti yang telah ditemukan.
6. **Luangkan waktu yang lama di lapangan.** Dengan cara ini, peneliti mengembangkan pemahaman mendalam tentang fenomena yang sedang dipelajari dan dapat menyampaikan detail tentang situs dan orang-orang yang mempunyai kredibilitas. Semakin banyak pengalaman yang dimiliki seorang peneliti dengan peserta, semakin akurat atau valid temuan yang dihasilkan.
7. **Gunakan pendekatan ke responder untuk meningkatkan keakuratan.** Proses ini melibatkan menemukan seseorang (*peer debriefer*) yang meninjau dan mengajukan pertanyaan tentang studi kualitatif sehingga responder akan beresonansi dengan orang lain selain peneliti. Strategi ini melibatkan

interpretasi di luar peneliti dan berinvestasi pada orang lain dan juga menambahkan validitas ke *responder*.

8. **Gunakan auditor eksternal untuk meninjau seluruh proyek.** Berbeda dengan *peer debriefer*, *auditor* ini tidak akrab dengan peneliti atau proyek dan dapat memberikan penilaian obyektif dari proyek sepanjang proses penelitian atau pada akhir penelitian. Peran ini mirip dengan *auditor* fiskal, dan pertanyaan spesifik ada yang mungkin ditanyakan auditor (Lincoln et al., 2013)

Dalam penelitian FGD ini penulis menggunakan metode pengecekan Triangulasi sumber, sejumlah pertanyaan ditanyakan ke responden pertama, tentang variable x misalnya, jawabannya nanti ditanyakan alasannya. kemudian jawaban responden pertama di tanyakan ke responden (sumber) lainnya apakah setuju, jika tidak maka ditanyakan alasannya, kemudian saling diskusi sampai ada kesepakatan semua responden atas jawabannya. Variabel dan indikator yang tidak penting bisa di hilangkan atau sebaliknya jika ada variabel yang belum tapi itu penting maka variabel atau indikator tersebut bisa ditambahkan dengan atas kesepakatan bersama tentunya.

Kemudian dalam menentukan bobot indikator menggunakan teknik *deep interview* yang metode pengecekannya juga menggunakan triangulasi sumber yang terdiri dari 20 sumber. Selain *deep interview* dalam menentukan bobot indikator, peneliti juga melakukan *questioner* ke 120 respondents yang terdiri dari karyawan operator telekomunikasi, data diuji dan divalidasi menggunakan nilai *Cronbach's Alpha*.

Sedangkan reliabilitas merupakan tingkat kepercayaan, keterandalan, konsistensi, atau kestabilan hasil suatu pengukuran. Reliabilitas merupakan salah satu ciri bahwa suatu instrumen pengukur baik. Ide pokok konsep reliabilitas adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya atau dengan perkataan lain terbebas dari kekeliruan pengukuran (Indrawati, 2015).

3.7 Teknik Analisa Data

Teknik analisis dalam penelitian ini menggunakan *Mixed Methods* yaitu metode kualitatif dan kuantitatif. Metode analisa kualitatif digunakan untuk menentukan variabel, indikator dan bobot dari indikator dari pendapat *Expert*. Sedangkan untuk analisa data dari indikator penelitian ini menggunakan analisa kuantitatif, menggunakan teknik statistik deskriptif dengan menggambarkan atau mendeskripsikan keadaan datanya tanpa membuat kesimpulan terhadap data tersebut. Data-data yang sudah diperoleh akan disajikan dalam bentuk tabel, diagram, grafik, *mean*, *median*, *modus*, dan parameter statistik lainnya.

Dalam penelitian kualitatif dilakukan analisis data pada waktu peneliti berada dilapangan maupun setelah kembali dari lapangan baru dilakukan analisis. Pada penelitian ini analisis data telah dilaksanakan bersamaan dengan proses pengumpulan data. Alur analisis mengikuti model analisis interaktif sebagaimana diungkapkan Miles dan Huberman (Matthew B. Miles et al., 2014). Proses analisis dalam penelitian ini dilakukan dengan empat tahap yaitu Pengumpulan Data, Reduksi Data, Penyajian Data dan Penarikan Kesimpulan.

1. Pengumpulan Data

Data yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi dicatat dalam catatan lapangan yang terdiri dari dua bagian yaitu deskriptif dan reflektif. Catatan deskriptif adalah catatan alami, (catatan tentang apa yang dilihat, didengar, disaksikan dan dialami sendiri oleh peneliti tanpa adanya pendapat dan penafsiran dari peneliti terhadap fenomena yang dialami. Catatan reflektif adalah catatan yang berisi kesan, komentar, pendapat, dan tafsiran peneliti tentang temuan yang dijumpai, dan merupakan bahan rencana pengumpulan data untuk tahap berikutnya.

2. Reduksi Data

Setelah data terkumpul, selanjutnya dibuat reduksi data, guna memilih data yang relevan dan bermakna, memfokuskan data yang mengarah untuk memecahkan masalah, penemuan, pemaknaan atau untuk menjawab pertanyaan penelitian. Kemudian menyederhanakan dan menyusun secara sistematis dan menjabarkan hal-hal penting tentang hasil temuan dan maknanya. Pada proses

reduksi data, hanya temuan data atau temuan yang berkenaan dengan permasalahan penelitian saja yang direduksi. Sedangkan data yang tidak berkaitan dengan masalah penelitian dibuang. Dengan kata lain reduksi data digunakan untuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan dan membuang yang tidak penting, serta mengorganisasikan data, sehingga memudahkan peneliti untuk menarik kesimpulan.

3. Penyajian Data

Penyajian data dapat berupa bentuk tulisan atau kata-kata, gambar, grafik dan tabel. Tujuan sajian data adalah untuk menggabungkan informasi sehingga dapat menggambarkan keadaan yang terjadi. Dalam hal ini, agar peneliti tidak kesulitan dalam penguasaan informasi baik secara keseluruhan atau bagianbagian tertentu dari hasil penelitian, maka peneliti harus membuat naratif, matrik atau grafik untuk memudahkan penguasaan informasi atau data tersebut. Dengan demikian peneliti dapat tetap menguasai data dan tidak tenggelam dalam kesimpulan informasi yang dapat membosankan. Hal ini dilakukan karena data yang terpencar-pencar dan kurang tersusun dengan baik dapat mempengaruhi peneliti dalam bertindak secara ceroboh dan mengambil kesimpulan yang memihak, tersekat-sekat dan tidak mendasar. Untuk display data harus disadari sebagai bagian dalam analisis data.

4. Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan dilakukan selama proses penelitian berlangsung seperti halnya proses reduksi data, setelah data terkumpul cukup memadai maka selanjutnya diambil kesimpulan sementara, dan setelah data benar-benar lengkap maka diambil kesimpulan akhir.

Tahapan Pengumpulan data yang akan dilakukan di penelitian ini sebagai berikut:

1. **Studi literatur** adalah mengumpulkan variabel dan indikator berdasarkan studi literature baik melalui jurnal, penelitian sejenis, buku, website dan beberapa referensi dari KPI dan strategi di Indosat.

2. Pengumpulan data variabel dan indikator adalah mengumpulkan data variabel dan indikator yang bersumber dari internal (*Data network, VLR, Revenue, data traffic, serious customer, dll*) maupun eksternal (misal data demografi, geografi, *market share*).

3. Focus Group Discussion, Deep Interview dan Survey

1. Tahap FGD dilakukan untuk menentukan variabel, indikator dan bobot dari variabel dan indikator. Tahapannya sebagai berikut:

a. Pengiriman email dan informasi via *Whatsapp Group* tentang kegiatan dan tujuan penelitian ini kepada responden yang bertindak sebagai *Expert*. Di dalam email yang dikirim ini juga disertakan form questioner dalam format Excel untuk mempermudah responden dalam memahami dan menjawab pertanyaan.

b. Tatap muka dan *Zoom* yang di ikuti oleh *expert*.

Adapun agenda dari kegiatan FGD ini adalah sebagai berikut :

1. Menjelaskan tentang kegiatan dan tujuan dari penelitian yang dilakukan.
2. Menjelaskan variabel dan indikator yang ditemukan berdasarkan studi literatur beserta definisinya.
3. Meminta masukan dari *expert* apakah ada variabel dan indikator yang diusulkan
4. Meminta konfirmasi variabel, indikator dan bobot yang sesuai
5. Menjelaskan cara pengisian form kuesioner
6. Target pengumpulan kuesioner
7. Melakukan tanya jawab
8. Penutup

2. Tahap *Deep Interview*, dilakukan untuk memperkaya bobot yang di hasilkan pada saat FGD. Tapi tidak mengubah atau menambah variabel dan indikator yang didapat pada saat FGD. *Interview* di lakukan kepada *expert* yang mempunyai pengalaman di bidang *marketing strategy* khususnya di bagian operasional.

3. Tahap *Survey*, dilakukan juga untuk memperkaya bobot dan tidak mengubah variabel dan indikator yang sudah ditentukan pada saat FGD. *Survey* dilakukan ke karyawan telekomunikasi.
4. **Segmentasi**, melakukan segmentasi *Clustering* K-Means berdasarkan variabel-variabel yang ada. Tahapannya sebagai berikut:

a. *Data Collection*

Sumber data diambil dari data perusahaan Indosat Ooredoo, badan pusat statistik dan *facebook market insight*. Data diambil dari bulan November – Desember 2022.

b. *Data Normalization*

Normalisasi adalah bagian dari transformasi data yang digunakan untuk mengubah data menjadi nilai yang mudah dipahami. Normalisasi digunakan untuk meningkatkan akurasi proses perhitungan numerik dengan skala data dalam rentang 0 sampai 1 (Virmani et al., 2015). Normalisasi cocok digunakan untuk algoritma yang memanfaatkan fungsi jarak seperti K-Means, KNN, PCA, dan Gradient Descent. Penelitian ini menggunakan teknik normalisasi min-max, dengan persamaan sebagai berikut.

$$X' = \frac{x - \min_A}{\max_A - \min_A} (\text{new_max}_A - \text{new_min}_A) + \text{new_min}_A$$

X adalah data aktual, minA adalah data aktual terendah, maxA adalah data aktual tertinggi, new_maxA adalah skala data tertinggi yaitu 1, dan new_minA adalah skala data terendah, dimana skala data terendah adalah 0 (Sembiring Brahmana et al., 2020b).

c. *Elbow Method*

Elbow method merupakan metode yang digunakan untuk menentukan jumlah cluster yang optimal. Nilai k (jumlah *cluster*) yang dipilih berdasarkan titik distorsi mulai menurun secara linear.

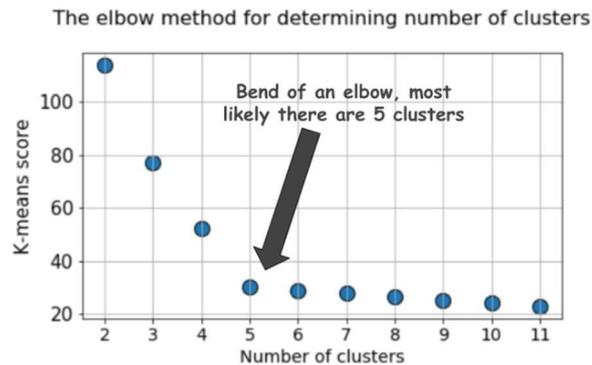


Figure III.2 Elbow Method

Sumber : (Tirthajyoti Sarkar, 2019)

d. K-means Clustering

Algoritma K-Means menggunakan nilai rata-rata sebagai pusat cluster.

Berikut adalah langkah-langkah Algoritma K-Means:

1. Pemilihan jumlah kluster (k) sebagai *center*.
2. Setiap data dibagi menjadi k *cluster* dan pusat *cluster* diperoleh dengan menggunakan *Euclidean Distance*.
3. Setiap pusat *cluster* dihitung ulang berdasarkan nilai rata-rata pada *cluster* yang diperoleh.

$$d_{euc} = \sum_{i=0}^n \sqrt{(z_i - X_i)^2}$$

4. Ulangi langkah dua dan tiga jika ada perubahan pada grup *cluster*.
Proses akan berhenti jika tidak ada perubahan pada *cluster*.

5. **Targeting**, mengalokasikan site-site ke kuadran *Targeting Matrix* berdasarkan hasil Segmentasi. Berikut tahapan-tahapan dalam melakukan targeting:

- a. Hasil dari *clustering* akan menghasilkan *cluster-cluster* dan dari tiap *cluster* tersebut dihitung score dari variable factor internal dan factor external nya.

Score Faktor Internal (x) = \sum Variable Internal (x)

Score Faktor Eksternal (y) = \sum Variable Eksternal (y)

Kemudian di hitung median untuk X dan Y nya.

Table III.3 Contoh hasil perhitungan score

Cluster	Score Faktor Internal (X)	Score Faktor External (Y)
C1	5	2
C2	1	4
C3	5	5
C4	3	1
C5	8	2
C6	1	3
MEDIAN	4	2.5

- b. Setelah mendapatkan score tiap-tiap *cluster*, maka masukkan koordinat tersebut ke dalam kuadran *Targeting Matrix*.

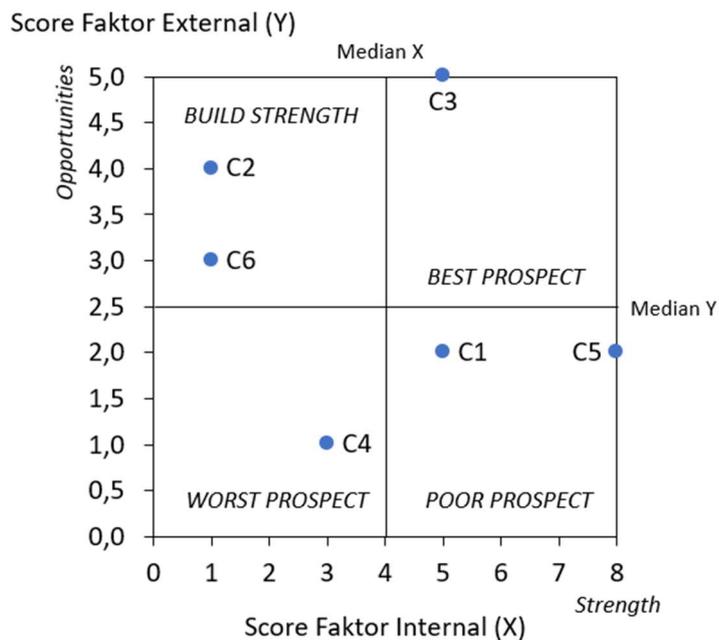


Figure III.3 Targeting Matrix

Sumber : (Hooley, 2016)

1. Kategori Best Prospect (*Aggressive*)

Kategori *Aggressive* menggunakan strategi “*Aggressive acquisition to increase market share*”. Fokus utama di wilayah ini adalah bagaimana menambah pelanggan sebanyak-banyaknya. Program tarif data yang kompetitif, kegiatan promosi yang agresif dan program *channel*/ditribusi yang menarik dapat dilakukan untuk wilayah ini.

2. Kategori Poor Prospect (*Diversification*)

Kategori wilayah *Diversification* menggunakan strategi “*Improve Customer Value*” yaitu bagaimana melakukan *Upselling* untuk meningkatkan ARPU (*Average Revenue Per Unit*) yaitu rata-rata pendapatan per Unit pelanggan. Akuisisi pelanggan dilakukan secara selektif untuk menghindari biaya akuisisi yang tinggi akibat pola *calling card*, penerapan tarif dan program secara hati-hati yang dapat menyebabkan penurunan pendapatan.

3. Kategori Build Strength (*Defensive*)

Kategori wilayah *Defensive* menggunakan strategi “*keep customer to maintain market share*” Strategi yang dilakukan di wilayah ini adalah bagaimana meningkatkan jangkauan dan kualitas jaringan dan menahan penurunan pendapatan akibat pelanggan beralih ke kompetitor.

4. Kategori Worst Prospect (*Survive*)

Kategori *Survive* menggunakan strategi “*maximize profitability of current network*” yaitu dengan melakukan agresif penjualan paket data dengan fokus hanya pada wilayah yang terlayani 4G dan *download speed* yang tinggi.

6. **Positioning**, pada penelitian ini peneliti akan melakukan positioning berdasarkan produk. Tahapannya adalah sebagai berikut :

1. Analisa promosi produk-produk Indosat Ooredoo dan kompetitor yang ada di site tersebut. Urutkan top 5-10 produk yang paling banyak di beli pelanggan, untuk mengetahui produk seperti apa yang pelanggan butuhkan. Sehingga mengetahui produk/*offering* yang tepat di site tersebut.
2. Setelah mendapatkan produk yang dibutuhkan maka posisikan site tersebut ke dalam kuadran *positioning*.

		PERCEIVED PRICE	
		HIGH	LOW
PERCEIVED QUALITY	HIGH	Premium	Best value.
	LOW	Hit & run	Economy

Figure III.4 Positioning Matrix

Sumber : (Nithya S, 2019)

- Rekomendasi**, merekomendasikan strategi pemasaran 4P (*marketing mix*) dan *offering* yang cocok di setiap site.

BAB IV HASIL ANALISA PENELITIAN

4.1. Karakteristik Responden dan Narasumber

Dalam penelitian ini responden terdiri dari para *expert*, pejabat dan petinggi karyawan Indosat, asosiasi telekomunikasi seperti AJAPTEL dan operator lainnya seperti Telkomsel, Telkom dan lainnya yang masih berhubungan dengan marketing dan telekomunikasi. Dalam bab ini akan menjelaskan hasil analisis dan interpretasi data yang diperoleh melalui metode *Focus Group Discussion* (FGD) yang di selenggarakan secara *hybrid* untuk mendapatkan data awal variabel, indikator dan pembobotannya.

Penentuan Variabel dan Indikator penelitian menggunakan metode *Forum Group Discussion* (FGD). Berikut tahapan FGD yang dilakukan untuk menentukan variabel dan indikator penelitian:

a. Memilih Responden

Salah satu faktor penentu dan yang paling penting dalam keberhasilan FGD adalah memilih *sampling* responden yang tepat, mempunyai pengetahuan yang luas tentang materi yang akan disampaikan dan juga harus mewakili dari sekumpulan populasi yang ada, terutama di bidang telekomunikasi. Hal ini juga bagian dari **triangulasi sumber**. Dimana sumber/responden dipilih tidak hanya dari karyawan Indosat Ooredoo, tapi juga praktisi di luar Indosat Ooredoo yang memang paham dan mengerti serta berpengalaman dibidang strategi marketing dan telekomunikasi.

Adapun *expert* dan para praktisi yang terlibat dalam FGD adalah :

Table IV.1 Daftar Expert FGD

No	Nama	Perusahaan	Jabatan
1	Gede Krishna Jaya	Indosat OH	Super SPV-Head Of Sales IM3
2	M. Tri Prasetya	Apjatel	Vice Chairman
3	Andre Reinaldy	Indosat OH	SPV-Head Regional Marketing GTM IM3
4	Suhendri Naswil	Indosat OH	VP-Head of Planning GTM, Perf. & Support
5	Adiyanto Adhi Kusumo	Indosat OH	VP-Head of Analytics IM3

Sumber : Data olahan peneliti (2022)

b. Menyiapkan Tim (*Moderator, Notulen dan Operator*)

Setelah memilih responden yang tepat, peneliti juga harus mempersiapkan tim untuk membantu dalam menyelenggarakan FGD. Minimal tim yang harus dibuat adalah :

- a. *Moderator*, orang yang akan memimpin jalannya diskusi tersebut. Mereka yang terpilih menjadi *moderator* sebaiknya sudah dilatih sebelumnya. Karena bagaimana diskusi tersebut akan juga tergantung bagaimana moderator itu mampu melakukan kontrol terhadap jalannya diskusi (Sang et al., 2015) .
- b. *Notulen*, dalam pelaksanaan FGD kita perlu tim untuk mencatat poin-poin yang telah disepakati. Disini *notulen* juga merangkum semua percakapan dan membuat kesimpulan FGD. *Notulen* dibantu dengan alat perekam suara dan video.
- c. *Operator*, bertugas memastikan tempat, jaringan internet, alat-alat bantu dan fasilitas FGD berjalan baik dan tersedia. *Operator* juga menelpon kembali peserta untuk menghadiri FGD sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.

Berikut tim yang terlibat dalam FGD adalah :

Table IV.2 Tim FGD

No	Nama	Perusahaan	Jabatan
1	Yeyen Hamidah	Telkom University	Moderator
2	Sindu Aditya S	Indosat OH	Operator
3	Izma Raifani	Indosat OH	Notulen

Sumber : Data olahan peneliti

c. Mengirimkan Undangan FGD

Setelah tim dibentuk, maka kegiatan selanjutnya adalah mengirimkan undangan ke narasumber FGD. Berikut adalah undangan FGD via email :

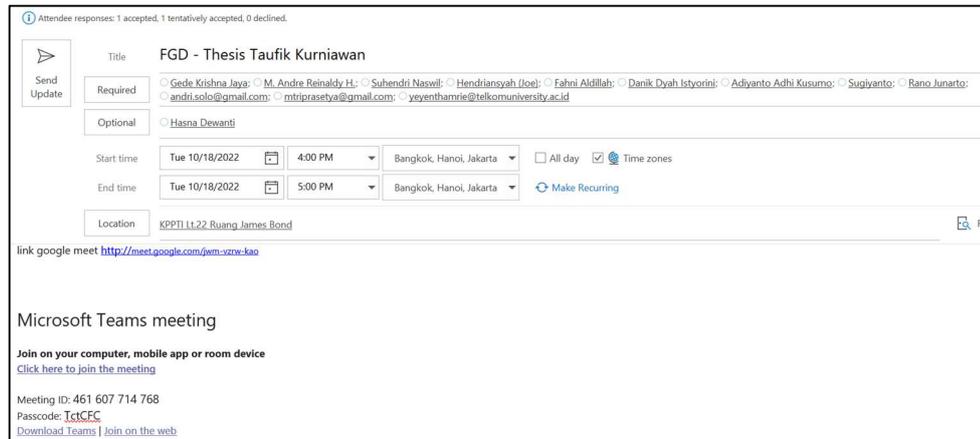


Figure IV.1 Undangan FGD

Sumber : Data olahan peneliti

d. Pelaksanaan FGD

1. Memaparkan Topik FGD

Sebelum pertanyaan FGD disampaikan, peserta diberikan penjelasan terlebih dahulu tentang penelitian yang sedang dikerjakan peneliti. Ini dilakukan agar peserta mempunyai pandangan yang sama tentang tujuan dari FGD dilakukan. Sehingga mempermudah dalam menjawab dan berdiskusi dan juga fokus dalam pertanyaan seputar FGD. Topik FGD dalam penelitian ini adalah *Evaluasi Faktor Internal & Eksternal Yang Berpengaruh Dalam Penentuan Strategi Site Fokus Di Suatu Site/Area*.

2. Mengajukan Pertanyaan

Setelah memaparkan topik FGD, peneliti menyampaikan pertanyaan terkait FGD. Mekanismenya yaitu pertama ditanyakan ke responden pertama, tentang variable x misalnya, jawabannya nanti ditanyakan alasannya. kemudian jawaban responden pertama di tanyakan ke responden lainnya apakah setuju, jika tidak maka ditanyakan alasannya, kemudian saling diskusi sampai ada kesepakatan semua responden atas jawabannya. Mekanisme diatas adalah mekanisme Triangulasi Sumber, dimana jawaban dikonfirmasi dan disepakati oleh beberapa atau semua responden. Pertanyaan yang dilontarkan ke peserta FGD adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan pengalaman di lapangan, apakah Indikator terlampir akan terkait/berdampak dalam penentuan suatu site/area fokus?
 2. Pada skala 0-10 seberapa penting dan berdampaknya Indikator-indikator ini dalam menentukan site/area fokus?
 3. Apakah ada Indikator lain yang perlu ditambahkan atau dihilangkan selain yang ada terlampir dalam menentukan site/area fokus?
 4. Dari 4P, P mana yang harus menjadi fokus di setiap Kuadran Kerangka Segment *Attractiveness and Resource Strength Framework by Hooley*?
- Selain pertanyaan responden juga diberikan questioner untuk memudahkan dalam penentuan variabel, indikator dan bobotnya.

Selain FGD di penelitian ini juga melakukan *deep interview* dan *survey* ke responden yang bekerja di operator telekomunikasi di Indonesia. *Deep interview* dan *survey* bertujuan melakukan validasi metode atau yang disebut dengan Triangulasi Metode dalam menentukan pembobotan dari tiap-tiap indikator. *Deep Interview* dan *survey* tidak merubah atau menambah variabel yang sudah ditentukan pada saat FGD.

1. *Deep Interview*

Deep interview dilakukan untuk memperkaya nilai pembobotan variabel dan indikator penelitian. *Interview* dilakukan ke beberapa responden yang telah *expert* terkait dengan operasional langsung ke lapangan. Dan juga beberapa responden yang sebelumnya adalah target dari FGD, namun karena sulit mencari waktu bersamaan untuk mengumpulkan para *expert* di satu waktu untuk melaksanakan FGD, ada beberapa *expert* yang akhirnya melakukan *deep interview*. *Insight* dan masukan-masukan dari *expert* juga dikumpulkan untuk menambah informasi terkait pembobotan variabel dan indikator penelitian.

Berikut kegiatan yang dilakukan pada saat *deep interview*:

a. Memilih Responden

Pemilihan responden di fokuskan pada peserta yang mempunyai pengetahuan yang luas tentang strategi marketing dan merupakan karyawan operator telekomunikasi. Responden *deep interview* juga diambil kepada peserta yang tidak bisa hadir pada saat FGD karena kesibukan pekerjaan.

List peserta *Deep Interview* dipilih sebanyak 20 responden antara lain M. Riza Sutjipto (Dosen Tel-U), Andri Panata (CEO Erafone), Widy Wibowo (Peneliti sebelumnya) dan lain sebagainya.

Figure IV.2 Daftar Expert Deep Interview

No	Nama	Perusahaan	Jabatan
1	Andri Pranata	PT. Erajaya Swasembada	Chief Sales Officer Erafone
2	Riza Sutjipto	Universitas Telkom	Dosen/Lecturer
3	Widy Wibowo	Indosat OH (IM3)	Previous Researcher
4	Douby Kusuma	Telkomsel	GM, VAS & Digital Music
5	Radityo Pramudito	Indosat OH (IM3)	VP-Head of Program Dev. & Exe. Brand IM3
6	Tepi Aditia	Indosat OH (IM3)	VP-Head of IM3 Prepaid Product
7	Danik Dyah	Indosat OH (IM3)	VP-Head of Trade Marketing
8	Rano Junarto	Indosat OH (IM3)	VP-Head of Rev. & Base Planning
9	Yuli Nazliani	Indosat OH (IM3)	AVP-GTM Strategy & Alignment
10	Gusti Ferdi N	Indosat OH (3ID)	AVP-West Region in Charge
11	Winahyu D	Indosat OH (IM3)	AVP-Head of Performance Management
12	Wachid Nafian	Indosat OH (IM3)	AVP-ATL Product Performance/ Analytics
13	Aji P	Indosat OH (3ID)	AVP-Recharge Pack Product
14	Vernan AD	Indosat OH (IM3)	AVP-Head of Trade Acquisition
15	Juanita	Indosat OH (IM3)	AVP-Head of Regional Mar.Comm.
16	Bonnie R	Indosat OH (IM3)	AVP-Head of Planning & Performance
17	Hafidh Ibnu H	Indosat OH (IM3)	AVP-Head of Sales Strategy
18	Risky Budiharjo	Indosat OH (IM3)	AVP-Program Management
19	Teddy H	Indosat OH (IM3)	AVP-Head of Branch Sales Cirebon
20	Emil Rafiqi	Indosat OH (IM3)	AVP-High Value Segment & Postpaid

b. Mengirimkan Undangan

Undangan dikirimkan melalui *whatsapp*, beserta link *google meet* ataupun *zoom*. Kemudian tidak lupa *me-remind* kembali di hari *Interview* akan dilaksanakan.

c. Pelaksanaan *Deep Interview*

1. Memaparkan Topik *Interview*

Seperti proses FGD, peneliti memaparkan topik *interview* yang diantaranya adalah teori tentang strategi marketing dan faktor internal & eksternal suatu perusahaan. Sehingga responden mengerti arah dari pertanyaan yang akan di ajukan.

2. Mengajukan Pertanyaan

Pertanyaan diajukan ke responden dengan pertanyaan yang sama pada proses FGD. Mekanismenya menggunakan metode konfirmasi dimana jawaban akan dikonfirmasi kembali oleh sumber/responden atas jawaban yang diberikan.

2. Quesioner

Hampir sama dengan deep interview, quesioner dilakukan untuk memvalidasi nilai pembobotan. Quesioner disebar ke beberapa group whatsapp internal karyawan Indosat dan beberapa group forum alumni. Insight dan masukan-masukan dari responden juga dikumpulkan untuk menambah informasi terkait pembobotan variable dan indikator penelitian.

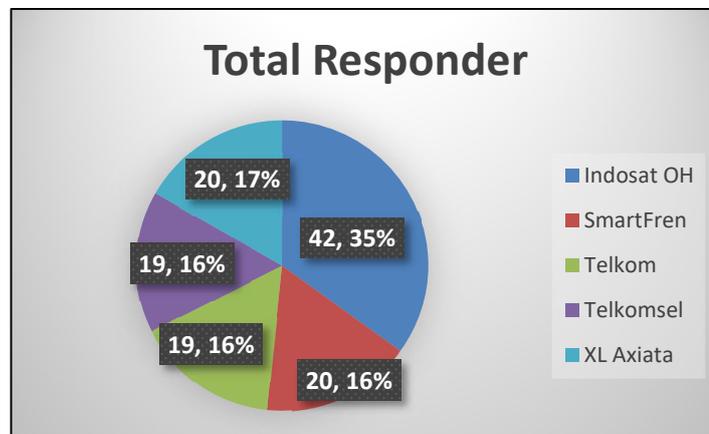


Figure IV.3 Sebaran Responden Quesioner

Sumber : Olahan peneliti (2022)

Berikut kegiatan yang dilakukan pada saat Quesioner:

a. Memilih Responden

Hasil dari questioner 120 responden, dengan kriteria responden :

1. Pendidikan minimal S1
2. Karyawan Operator telekomunikasi

- b. Membuat *Questioner* dengan *google form* & mengirimkan *link Questioner* ke responden <https://forms.gle/fKMAVQ6yc6oQCS1p9>

Data sekunder juga diperoleh dari penelitian ini yang berasal dari studi literatur dan data internal perusahaan yang akan digunakan untuk menentukan site fokus / area yang akan di targetkan. Di dalam bab ini pun akan dipaparkan hasil pengolahan data *clustering* menggunakan metode K-Means, korelasi antar variabel dan pengolahan lainnya dengan bantuan alat *RStudio* dan *Microsoft Excell*.

4.2. Hasil Penelitian

4.2.1. Penentuan Variable dan Indikator Penelitian

1. Data Hasil FGD

Setelah dilakukan diskusi maka FGD menyimpulkan, bahwa variabel dan indikator yang berpengaruh dalam penentuan suatu site/area fokus beserta bobotnya adalah sebagai berikut:

Table IV.3 Hasil Proses FGD

No	Type	Variables	Indicators	Code	Include (Y-N)	Significant (0-10)
1	External	Customer Behavior	Visitor Locater Register	Y1	Y	8
2			RGU GA		N	0
3			Serious Customer	Y2	Y	9
4			Churn	Y3	Y	4
5			Revenue	Y4	Y	10
6			Data Traffic	Y5	Y	8
7		Market Profile	Market Share	Y6	Y	5
8			BTS Share	Y7	Y	5
9			Churn Share	Y8	Y	2
10			Share of Gross Add/Switcher	Y9	Y	7
11		Demography	Population *(Cellular User)	Y10	Y	8
12			Population Density		N	0
13			Product Domestic Bruto		N	0
14			Poin of interest (POI)	Y11	Y	7
15			UMR (Minimum Wage)	Y12	Y	6
16		Customer Satisfaction	Net Promotor Score		N	0
17			Cust. Satisfaction (CSAT)		N	0
18		Network Infrastructure	Network 4G/5G Coverage	X1	Y	10
19			Network Utilization	X2	Y	8
20			EUT/Download Speed	X3	Y	8
21			Bandwidth		N	0
22		Distribution Foot print	#Outlets	X4	Y	7
23			Sales Force	X5	Y	7
24			Cluster Sales Officer	X6	Y	7
25			Distribution Office (distance)	X7	Y	7
26	Gerai (distance)		X8	Y	6	

Sumber : Data olahan peneliti (2022)

Hasil FGD menyimpulkan bahwa ada 6 indikator yang dihilangkan yaitu *RGU-GA*, *Population Density*, *PDB*, *NPS*, *CSAT* dan *Bandwidth*. Sedangkan **Gerai** dan **UMR** ditambahkan sebagai indikator baru di variable *distribution* dan *demographi*. Di FGD juga menentukan bobot pada tiap variable dan indikator, bobot yang didapat dari proses FGD sebagai berikut:

Table IV.4 Analisa Hasil Proses FGD – Eksternal Faktor

No	Type	Variables	Indicators	Significant (0-10)
1	External	Customer Behavior	Visitor Locater Register	8
2			Serious Customer	9
3			Churn	4
4			Revenue	10
5			Data Traffic	8
6		Market Profile	Market Share	5
7			BTS Share	5
8			Churn Share	2
9			Share of Gross Add/Switcher	7
10		Demography	Population *(Cellular User)	8
11			Poin of interest (POI)	7
12			UMR (Minimum Wage)	6
TOTAL				79

Sumber : Data olahan peneliti

Table IV.5 Analisa Hasil Proses FGD – Internal Faktor

No	Type	Variables	Indicators	Include (Y-N)
13	Internal	Network Infrastructure	Network 4G/5G Coverage	10
14			Network Utilization	8
15			EUT/Download Speed	8
16		Distribution Foot print	#Outlets	7
17			Sales Force	7
18			Cluster Sales Officer	7
19			Distribution Office (distance)	7
21			Gerai (distance)	6
TOTAL				60

Sumber : Data olahan peneliti

Masukan yang penting dalam proses FGD adalah :

1. RGU GA dan *serious customer* secara *trend* adalah sama. Namun, *serious customer* bobotnya lebih tinggi karena lebih organik. Karena itu RGU-GA bisa dihilangkan.
2. Kalau di Bali, *churn* tidak terlalu *significant*, karena usernya masih kecil.
3. VLR dan *Revenue* mempunyai tingkat pengaruh yang sama.
4. *Market share* bisa digunakan sebagai input, sebagai *baseline* dari kondisi saat ini.
5. *Churn Share*. Pengaruhnya rendah dalam penentuan strategi, bahkan *churn share* lebih rendah pengaruhnya dari *BTS Share*.

6. SOGA dapat menentukan strategi, karena apabila SOGA lebih tinggi, penentuan strategi akan lebih jelas.
7. *Population* penting, terutama apabila populasinya lebih terfokuskan (populasi produktif).
8. *Population density* tidak terlalu *relevan* di sisi site karena areanya sudah ditentukan (site sudah lingkup terkecil), sehingga cukup di wakili oleh indikator populasi per site.
9. *Product Domestic Bruto* tidak dapat diimplementasikan di sisi site karena informasi hanya di level propinsi. PDB sudah bisa diwakili dengan indikator UMR.
10. *Point of Interest (POI)* pengaruhnya cukup tinggi, karena banyak orang berkumpul di suatu tempat, sehingga memudahkan dalam melakukan program.
11. UMR sangat *relevant*, tapi pengaruhnya masih di bawah POI.
12. *Net Promotor Score* dan CSAT dianggap tidak berpengaruh, karena merupakan dari hasil dari kegiatan yang dilakukan.
13. *Network Coverage* sangat penting, terkait dengan kemampuan Indosat dalam melayani pelanggan.
14. *Utilization* dan EUT juga penting untuk mengetahui kemampuan dan kapasitas dari site.
15. *Bandwidth* tidak penting (bisa dikeluarkan dari indikator yang pengaruh) karena sudah tercover dalam indikator *network coverage* yang lebih lengkap.
16. Indikator *outlet* dan *gerai* harus dipisah karena fungsinya berbeda.

2. Data Hasil Deep Interview

Setelah melakukan *interview* hasil jawaban di kumpulkan dan dicatat. Berikut data hasil Interview 20 responden:

Table IV.6 Hasil Deep Interview – Internal Faktor

No	Nama	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	Total
1	Douby	10	10	10	8	8	6	6	7	65
2	Yuli NS	10	8	9	7	5	10	9	3	61
3	Gusti FN	10	10	8	9	10	10	9	7	73
4	Vernan A	10	8	9	9	8	9	8	8	69
5	Juanita	10	9	10	9	9	9	9	8	73
6	Widi	9	9	8	8	8	7	3	3	55
7	wachid	10	10	10	5	5	7	9	2	58
8	Aji P	10	10	8	10	10	9	9	7	73
9	Raditya	10	10	10	8	8	8	5	5	64
10	Riza Sutjipto	10	10	10	8	7	9	5	8	67
11	Tepi aditia	9	8	8	8	8	6	8	6	61
12	Danik Dyah I	10	10	7	10	8	10	5	5	65
13	Bonnie R	7	8	10	8	5	9	7	5	59
14	Andri P	10	10	10	7	3	7	7	5	59
15	Hafidh	9	10	8	10	10	10	7	7	71
16	Teddy H	10	10	10	4	8	4	4	4	54
17	Winahyu D	10	10	8	9	7	9	9	9	71
18	Risky B	10	5	10	9	10	6	9	6	65
19	Rano	10	10	10	5	8	8	5	5	61
20	Emil Rafiqi	10	10	10	10	10	8	6	9	73
Total		194	185	183	161	155	161	139	119	1297

Sumber : Olahan peneliti (2022)

Table IV.7 Hasil Deep Interview – Eksternal Faktor

No	Nama	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Total
1	Douby	6	8	8	9	10	10	9	8	8	9	9	6	100
2	Yuli NS	10	7	6	8	8	8	6	5	9	9	7	7	90
3	Gusti FN	10	8	8	10	10	10	7	7	10	10	7	8	105
4	Vernan A	8	8	8	9	9	9	5	7	9	10	9	8	99
5	Juanita	9	9	9	9	10	9	9	9	9	9	10	9	110
6	Widi	9	6	7	10	8	6	7	4	10	9	8	8	92
7	wachid	8	7	7	7	7	10	8	7	7	10	10	5	93
8	Aji P	7	9	9	9	9	9	9	9	9	9	10	8	106
9	Raditya	9	7	5	10	10	8	8	5	10	10	8	5	95
10	Riza Sutjipto	10	7	9	8	10	10	10	8	10	9	10	8	109
11	Tepi aditia	7	8	8	8	8	6	7	7	8	8	8	6	89
12	Danik Dyah I	9	10	8	10	8	10	5	5	8	9	7	5	94
13	Bonnie R	7	8	10	10	10	8	8	7	8	8	6	7	97
14	Andri P	10	10	9	10	10	10	8	8	10	10	7	8	110
15	Hafidh	8	10	8	10	10	9	7	8	8	10	9	9	106
16	Teddy H	8	7	7	8	8	8	7	7	10	10	10	4	94
17	Winahyu D	5	5	5	10	10	7	5	5	7	8	7	10	84
18	Risky B	8	8	10	10	5	7	8	8	2	8	3	5	82
19	Rano	5	5	5	10	10	10	5	5	10	8	10	9	93
20	Emil Rafiqi	4	10	9	10	8	10	10	9	9	8	7	7	101
Total		157	157	155	185	178	174	153	138	166	183	160	143	1949

Sumber : Olahan Peneliti (2022)

3. Hasil Questioner

Setelah melakukan *questioner* hasil jawaban di kumpulkan dan dicatat. Berikut data hasil *questioner* 120 responden:

Table IV.8 Hasil Questioner – Internal Faktor

Operator	Indosat OH	SmartFren	Telkom	Telkomsel	XL Axiata	Total
Responden	42	20	19	19	20	120
Avg X1	8.8333	8.5000	7.6842	8.0526	8.4000	8.4000
Avg X2	8.7381	9.0500	8.0000	8.3158	8.5500	8.5750
Avg X3	9.0476	8.8000	7.9474	8.6842	8.9500	8.7583
Avg X4	8.4762	8.4500	7.7895	8.4211	8.5500	8.3667
Avg X5	8.2857	8.3000	7.7368	8.2105	8.3000	8.1917
Avg X6	8.1905	8.2500	7.5789	8.2632	8.6000	8.1833
Avg X7	7.8095	8.2000	7.7368	8.4737	8.6000	8.1000
Avg X8	7.7857	8.5500	8.1053	8.0526	8.3500	8.1000

Sumber : Olahan Peneliti (2022)

Table IV.9 Hasil Questioner – Eksternal Faktor

Operator	Indosat OH	SmartFren	Telkom	Telkomsel	XL Axiata	Total
Responden	42	20	19	19	20	120
Avg Y1	8.2143	8.0000	8.0000	8.3684	8.0500	8.1417
Avg Y2	8.5952	8.2500	7.7368	8.2105	8.4500	8.3167
Avg Y3	8.3333	8.5000	8.0526	8.4211	8.3500	8.3333
Avg Y4	8.7381	8.3500	7.7368	8.2632	8.4000	8.3833
Avg Y5	8.6429	8.5000	7.5263	8.4211	8.4500	8.3750
Avg Y6	8.8095	8.2500	7.6842	8.1053	8.6000	8.3917
Avg Y7	8.2143	8.2000	7.5789	8.5263	8.4500	8.2000
Avg Y8	8.0952	8.3500	7.3684	8.0526	8.3500	8.0583
Avg Y9	8.8333	8.3000	7.6842	8.4737	8.8000	8.5000
Avg Y10	8.6667	8.0500	7.5263	8.2632	8.4500	8.2833
Avg Y11	8.4286	8.1500	7.8947	8.1579	8.6000	8.2833
Avg Y12	8.1190	8.4000	7.6316	8.2632	8.4500	8.1667

Sumber : Olahan Peneliti (2022)

- a. Uji Validitas Data Hasil Questioner Variable External dan Internal
Berikut Uji Validitas dari variable *Network Infrastructure* (NI), *Distribution* (DF), *Customer Behaviour* (CB), *Market Profile* (MP) dan *Demography* (DM).

```

Reliability analysis
Call: psych::alpha(x = NI)

raw_alpha std.alpha G6(smc) average_r S/N ase mean sd median_r
0.88      0.88      0.84      0.71 7.4 0.019 8.6 1.4 0.72

95% confidence boundaries
      lower alpha upper
Feldt 0.84 0.88 0.91
Duhachek 0.84 0.88 0.92

Reliability if an item is dropped:
raw_alpha std.alpha G6(smc) average_r S/N alpha se var.r med.r
X1 0.78 0.78 0.64 0.64 3.6 0.040 NA 0.64
X2 0.84 0.84 0.72 0.72 5.2 0.029 NA 0.72
X3 0.87 0.87 0.77 0.77 6.5 0.024 NA 0.77

Item statistics
      n raw.r std.r r.cor r.drop mean sd
X1 121 0.93 0.92 0.88 0.82 8.4 1.7
X2 121 0.89 0.89 0.81 0.76 8.6 1.6
X3 121 0.87 0.88 0.77 0.73 8.8 1.5

Non missing response frequency for each item
      3 4 5 6 7 8 9 10 miss
X1 0.01 0.01 0.06 0.11 0.07 0.18 0.21 0.36 0
X2 0.00 0.01 0.07 0.03 0.11 0.13 0.28 0.36 0
X3 0.00 0.00 0.06 0.06 0.07 0.12 0.25 0.44 0

```

Figure IV.4 Uji Validitas Variable Network Infrastructure (NI)

Sumber : Olahan Peneliti (2022)

```

Reliability analysis
Call: psych::alpha(x = DF)

raw_alpha std.alpha G6(smc) average_r S/N ase mean sd median_r
0.92 0.92 0.91 0.7 12 0.011 8.2 1.5 0.71

95% confidence boundaries
lower alpha upper
Feldt 0.9 0.92 0.94
Duhachek 0.9 0.92 0.94

Reliability if an item is dropped:
raw_alpha std.alpha G6(smc) average_r S/N alpha se var.r med.r
x4 0.90 0.90 0.88 0.69 9.0 0.015 0.0053 0.70
x5 0.91 0.91 0.89 0.72 10.1 0.013 0.0066 0.70
x6 0.89 0.89 0.87 0.67 8.2 0.016 0.0042 0.68
x7 0.90 0.90 0.88 0.68 8.7 0.015 0.0085 0.67
x8 0.92 0.92 0.91 0.75 12.1 0.011 0.0027 0.74

Item statistics
n raw.r std.r r.cor r.drop mean sd
x4 121 0.89 0.89 0.86 0.82 8.3 1.7
x5 121 0.86 0.86 0.81 0.77 8.2 1.7
x6 121 0.92 0.92 0.90 0.86 8.1 1.8
x7 121 0.90 0.90 0.87 0.84 8.1 1.7
x8 121 0.80 0.81 0.73 0.70 8.1 1.7

Non missing response frequency for each item
2 3 4 5 6 7 8 9 10 miss
x4 0.00 0.01 0.01 0.09 0.06 0.07 0.17 0.33 0.26 0
x5 0.01 0.01 0.01 0.07 0.08 0.10 0.20 0.27 0.25 0
x6 0.01 0.01 0.01 0.10 0.05 0.10 0.20 0.29 0.24 0
x7 0.02 0.00 0.02 0.07 0.05 0.12 0.23 0.30 0.19 0
x8 0.01 0.00 0.01 0.09 0.05 0.14 0.22 0.26 0.21 0

```

Figure IV.5 Uji Validitas Variable Distribution Footprint (DF)

Sumber : Olahan Peneliti (2022)

```

Reliability analysis
Call: psych::alpha(x = CB)

raw_alpha std.alpha G6(smc) average_r S/N ase mean sd median_r
0.91 0.91 0.91 0.68 11 0.013 8.3 1.3 0.69

95% confidence boundaries
lower alpha upper
Feldt 0.89 0.91 0.94
Duhachek 0.89 0.91 0.94

Reliability if an item is dropped:
raw_alpha std.alpha G6(smc) average_r S/N alpha se var.r med.r
Y1 0.91 0.91 0.88 0.71 9.7 0.014 0.0014 0.71
Y2 0.89 0.89 0.87 0.66 7.8 0.017 0.0050 0.67
Y3 0.89 0.89 0.86 0.66 7.9 0.017 0.0052 0.68
Y4 0.89 0.89 0.87 0.67 8.3 0.016 0.0059 0.69
Y5 0.90 0.90 0.88 0.69 8.9 0.015 0.0022 0.68

Item statistics
n raw.r std.r r.cor r.drop mean sd
Y1 121 0.83 0.82 0.76 0.72 8.1 1.6
Y2 121 0.89 0.89 0.85 0.82 8.3 1.5
Y3 121 0.88 0.88 0.85 0.81 8.3 1.5
Y4 121 0.87 0.87 0.83 0.79 8.4 1.5
Y5 121 0.84 0.85 0.80 0.76 8.4 1.4

Non missing response frequency for each item
2 4 5 6 7 8 9 10 miss
Y1 0.01 0.00 0.07 0.07 0.12 0.22 0.30 0.20 0
Y2 0.00 0.01 0.08 0.03 0.08 0.26 0.30 0.23 0
Y3 0.00 0.01 0.08 0.04 0.08 0.25 0.29 0.25 0
Y4 0.00 0.02 0.07 0.04 0.08 0.26 0.25 0.29 0
Y5 0.00 0.00 0.07 0.06 0.10 0.21 0.32 0.24 0

```

Figure IV.6 Uji Validitas Variable Customer Behaviour (CB)

Sumber : Olahan Peneliti (2022)

```

Reliability analysis
Call: psych::alpha(x = MP)

raw_alpha std.alpha G6(smc) average_r S/N ase mean sd median_r
0.9 0.9 0.88 0.69 8.9 0.015 8.3 1.3 0.71

95% confidence boundaries
lower alpha upper
Feldt 0.87 0.9 0.93
Duhachek 0.87 0.9 0.93

Reliability if an item is dropped:
raw_alpha std.alpha G6(smc) average_r S/N alpha se var.r med.r
Y6 0.86 0.86 0.81 0.67 6.2 0.022 0.0052 0.69
Y7 0.87 0.87 0.83 0.69 6.5 0.021 0.0067 0.72
Y8 0.87 0.88 0.83 0.70 7.0 0.020 0.0019 0.69
Y9 0.88 0.88 0.83 0.70 7.1 0.019 0.0015 0.72

Item statistics
n raw.r std.r r.cor r.drop mean sd
Y6 121 0.89 0.89 0.85 0.80 8.4 1.4
Y7 121 0.88 0.88 0.83 0.78 8.2 1.5
Y8 121 0.87 0.87 0.81 0.76 8.0 1.5
Y9 121 0.86 0.87 0.81 0.76 8.5 1.4

Non missing response frequency for each item
5 6 7 8 9 10 miss
Y6 0.06 0.06 0.10 0.26 0.26 0.26 0
Y7 0.08 0.07 0.12 0.23 0.30 0.21 0
Y8 0.08 0.08 0.17 0.23 0.25 0.19 0
Y9 0.06 0.05 0.08 0.24 0.30 0.27 0

```

Figure IV.7 Uji Validitas Variable Market Profile (MP)

Sumber : Olahan Peneliti (2022)

```

Reliability analysis
call: psych::alpha(x = DM)

raw_alpha std.alpha G6(smc) average_r S/N ase mean sd median_r
0.81      0.81      0.75      0.59 4.3 0.03 8.3 1.3 0.56

95% confidence boundaries
      lower alpha upper
Feldt 0.74 0.81 0.86
Duhachek 0.75 0.81 0.87

Reliability if an item is dropped:
raw_alpha std.alpha G6(smc) average_r S/N alpha se var.r med.r
Y10 0.72 0.72 0.56 0.56 2.5 0.051 NA 0.56
Y11 0.79 0.79 0.66 0.66 3.8 0.038 NA 0.66
Y12 0.71 0.71 0.55 0.55 2.5 0.052 NA 0.55

Item statistics
      n raw.r std.r r.cor r.drop mean sd
Y10 121 0.86 0.86 0.77 0.68 8.3 1.5
Y11 121 0.83 0.83 0.67 0.61 8.3 1.6
Y12 121 0.86 0.87 0.77 0.69 8.2 1.5

Non missing response frequency for each item
      5 6 7 8 9 10 miss
Y10 0.07 0.09 0.09 0.24 0.26 0.26 0
Y11 0.07 0.09 0.09 0.23 0.23 0.28 0
Y12 0.08 0.07 0.07 0.30 0.29 0.18 0

```

Figure IV.8 Uji Validitas Variable Demography (DM)

Sumber : Olahan Peneliti (2022)

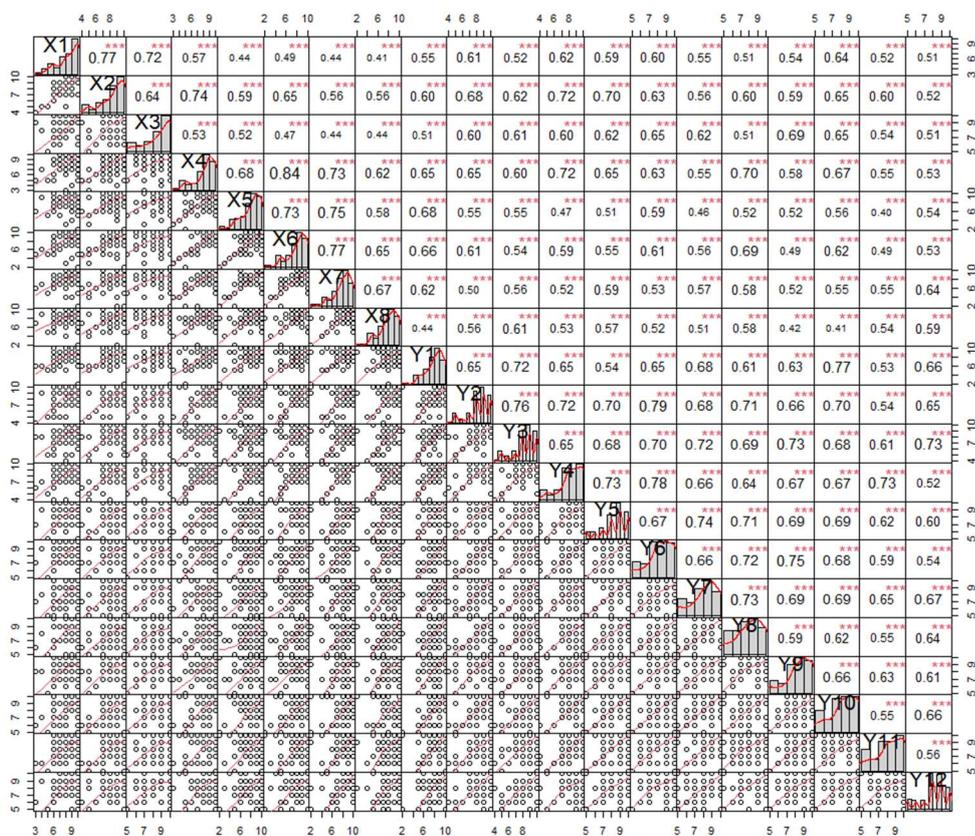


Figure IV.9 Uji Multikorelitas Variable Internal dan External

Sumber : Olahan Peneliti (2022)

b. Uji Validitas Data Hasil Questioner Variabel 4P Marketing MIX

Berikut Uji Validitas dari variable 4P kuadran *Best Prospect* (MIX1), *Build Strenght* (MIX2), *Poor Prospect* (MIX3), *Worst Prospect* (MIX4)

```

Reliability analysis
Call: psych::alpha(x = MIX1)

raw_alpha std.alpha G6(smc) average_r S/N ase mean sd median_r
      0.9      0.91      0.89      0.71 9.7 0.015  4 0.84  0.71

95% confidence boundaries
      lower alpha upper
Feldt  0.87  0.9 0.93
Duhachek 0.87  0.9 0.93

Reliability if an item is dropped:
raw_alpha std.alpha G6(smc) average_r S/N alpha se var.r med.r
A1      0.89      0.90      0.86      0.74 8.7  0.017 0.0048 0.74
A2      0.85      0.86      0.81      0.66 5.9  0.024 0.0071 0.67
A3      0.86      0.86      0.82      0.67 6.2  0.023 0.0093 0.68
A4      0.90      0.90      0.87      0.75 9.1  0.016 0.0051 0.77

Item statistics
      n raw.r std.r r.cor r.drop mean sd
A1 121 0.86 0.85 0.78 0.74 4.0 1.00
A2 121 0.92 0.92 0.90 0.85 4.1 0.95
A3 121 0.91 0.91 0.89 0.84 3.9 0.86
A4 121 0.85 0.85 0.77 0.72 4.0 1.00

Non missing response frequency for each item
      1  2  3  4  5 miss
A1 0.00 0.10 0.18 0.31 0.40  0
A2 0.00 0.07 0.21 0.31 0.41  0
A3 0.00 0.05 0.25 0.41 0.29  0
A4 0.01 0.07 0.23 0.29 0.40  0
    
```

Figure IV.10 Uji Validitas Marketing Mix – Best Prospect

Sumber : Olahan Peneliti (2022)

```

Reliability analysis
Call: psych::alpha(x = MIX2)

raw_alpha std.alpha G6(smc) average_r S/N ase mean sd median_r
0.89 0.89 0.87 0.67 8 0.016 3.8 0.95 0.69

95% confidence boundaries
lower alpha upper
Feldt 0.85 0.89 0.92
Duhachek 0.86 0.89 0.92

Reliability if an item is dropped:
raw_alpha std.alpha G6(smc) average_r S/N alpha se var.r med.r
A4 0.90 0.90 0.86 0.75 8.8 0.016 0.00054 0.76
B1 0.87 0.87 0.82 0.68 6.4 0.021 0.00498 0.66
B2 0.82 0.82 0.78 0.61 4.6 0.028 0.01539 0.63
B3 0.84 0.84 0.81 0.63 5.1 0.026 0.02074 0.66

Item statistics
n raw.r std.r r.cor r.drop mean sd
A4 121 0.78 0.80 0.69 0.64 4.0 1.0
B1 121 0.86 0.85 0.80 0.74 3.8 1.2
B2 121 0.92 0.92 0.89 0.85 3.8 1.1
B3 121 0.90 0.90 0.85 0.81 3.7 1.1

Non missing response frequency for each item
1 2 3 4 5 miss
A4 0.01 0.07 0.23 0.29 0.40 0
B1 0.04 0.10 0.21 0.28 0.37 0
B2 0.02 0.10 0.27 0.24 0.36 0
B3 0.05 0.10 0.25 0.36 0.25 0

```

Figure IV.11 Uji Validitas Marketing Mix – Build Strenght

Sumber : Olahan Peneliti (2022)

```

Reliability analysis
Call: psych::alpha(x = MIX3)

raw_alpha std.alpha G6(smc) average_r S/N ase mean sd median_r
0.91 0.91 0.91 0.72 10 0.013 3.7 1 0.73

95% confidence boundaries
lower alpha upper
Feldt 0.88 0.91 0.94
Duhachek 0.89 0.91 0.94

Reliability if an item is dropped:
raw_alpha std.alpha G6(smc) average_r S/N alpha se var.r med.r
B3 0.88 0.88 0.86 0.71 7.5 0.019 0.0169 0.70
B4 0.90 0.90 0.88 0.76 9.3 0.015 0.0080 0.75
C1 0.90 0.90 0.86 0.74 8.7 0.016 0.0015 0.75
C2 0.86 0.86 0.82 0.68 6.4 0.022 0.0088 0.67

Item statistics
n raw.r std.r r.cor r.drop mean sd
B3 121 0.89 0.90 0.85 0.81 3.7 1.1
B4 121 0.86 0.86 0.80 0.75 3.9 1.2
C1 121 0.88 0.87 0.83 0.77 3.7 1.2
C2 121 0.93 0.93 0.91 0.87 3.8 1.2

Non missing response frequency for each item
0 1 2 3 4 5 miss
B3 0.00 0.05 0.10 0.25 0.36 0.25 0
B4 0.00 0.04 0.10 0.19 0.28 0.39 0
C1 0.01 0.04 0.12 0.24 0.25 0.34 0
C2 0.00 0.05 0.10 0.23 0.27 0.35 0

```

Figure IV.12 Uji Validitas Marketing Mix – Poor Prospect

Sumber : Olahan Peneliti (2022)

```

Reliability analysis
Call: psych::alpha(x = MIX4)

raw_alpha std.alpha G6(smc) average_r S/N ase mean sd median_r
0.91 0.91 0.89 0.72 10 0.013 3.8 0.98 0.74

95% confidence boundaries
lower alpha upper
Feldt 0.88 0.91 0.93
Duhachek 0.88 0.91 0.94

Reliability if an item is dropped:
raw_alpha std.alpha G6(smc) average_r S/N alpha se var.r med.r
C3 0.87 0.87 0.82 0.69 6.7 0.021 1.8e-03 0.68
C4 0.90 0.90 0.85 0.74 8.7 0.016 2.9e-05 0.74
D1 0.89 0.89 0.85 0.73 8.1 0.017 1.8e-03 0.75
D2 0.88 0.89 0.84 0.72 7.7 0.018 3.1e-03 0.74

Item statistics
n raw.r std.r r.cor r.drop mean sd
C3 121 0.92 0.91 0.88 0.84 3.6 1.1
C4 121 0.88 0.87 0.81 0.77 3.7 1.2
D1 121 0.88 0.88 0.83 0.78 3.8 1.0
D2 121 0.88 0.89 0.84 0.80 3.9 1.0

Non missing response frequency for each item
1 2 3 4 5 miss
C3 0.03 0.13 0.31 0.26 0.26 0
C4 0.05 0.14 0.24 0.24 0.33 0
D1 0.00 0.13 0.23 0.30 0.34 0
D2 0.00 0.11 0.24 0.27 0.38 0

```

Figure IV.13 Uji Validitas Marketing Mix – Worst Prospect

Sumber : Olahan Peneliti (2022)

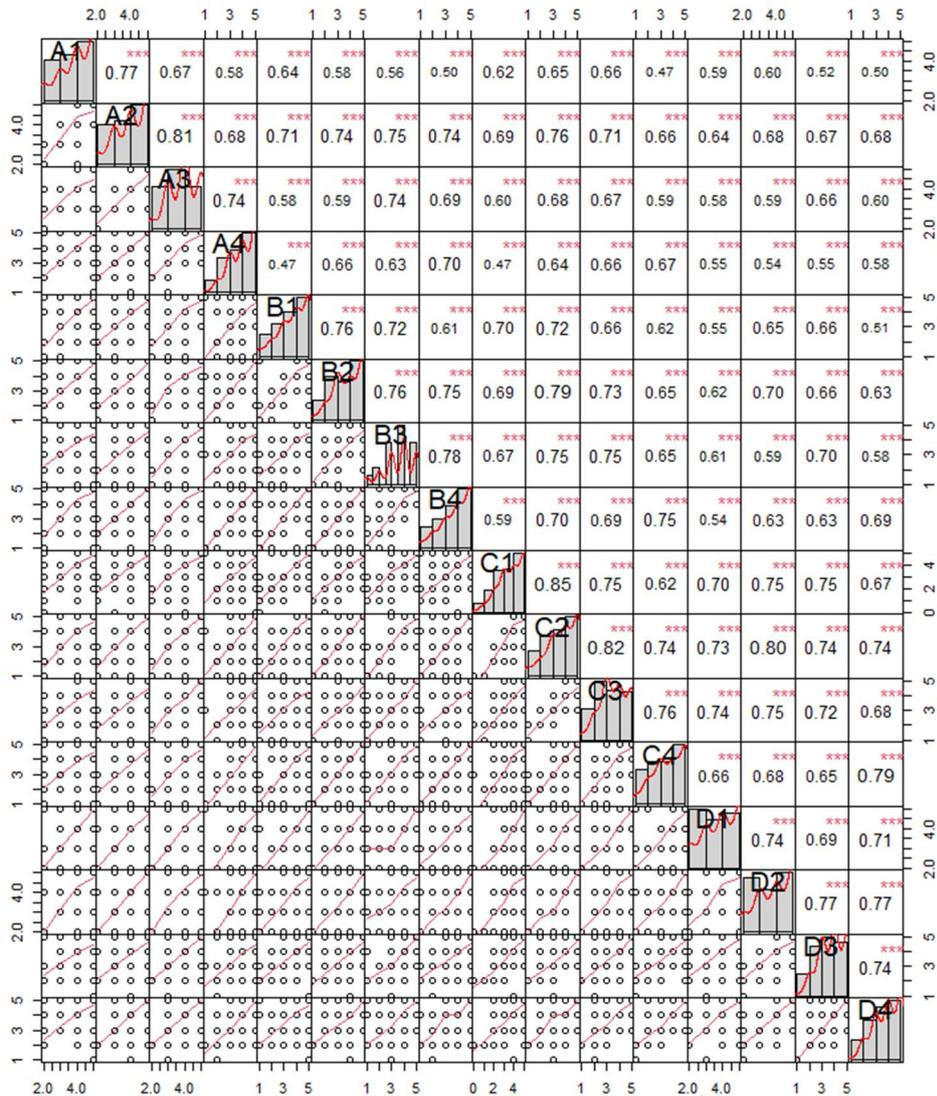


Figure IV.14 Uji Multikorelitas Variable 4P Marketing MIX

Sumber : Olahan Peneliti (2022)

Variable *Best Prospect* mempunyai nilai *Cronbach's Alpha* 0.9, *Build Strengh* (0.89), *Poor Prospect* (0.91) dan *Worst Prospect* (0.91). Dilihat dari hasil uji validitas semua variabel mempunyai *Cronbach's Alpha* > 0.7, sehingga bisa dikatakan bahwa semua variabel adalah valid.

Dengan mengumpulkan ketiga proses pengambilan data untuk penentuan bobot variabel dan Indikator maka didapatkan hasil sebagai berikut:

Table IV.10 Pembobotan Variable dan Indikator Penelitian

No	Type	Variables	Indicators	Code	Score			Rating Indicators	Rating Variables	
					FGD	Interview	Survey			
1	Internal	Network Infrastructure	Network 4G/5G Coverage	X1	10.000	9.700	8.405	9.368	0.147	
2			Network Utilization	X2	8.000	9.250	8.579	8.610		0.135
3			EUT/Download Speed	X3	8.000	9.150	8.760	8.637		0.135
4		Distribution Foot print	#Outlets	X4	7.000	8.050	8.331	7.794	0.122	
5			Sales Force	X5	7.000	7.750	8.157	7.636	0.120	
6			Cluster Sales Officer	X6	7.000	8.050	8.149	7.733	0.121	
7			Distribution Office (distance)	X7	7.000	6.950	8.066	7.339	0.115	
8			Gerai (distance)	X8	6.000	5.950	8.099	6.683	0.105	
10	External	Customer Behavior	Visitor Locator Register	Y1	8.000	7.850	8.149	8.000	0.087	
11			Serious Customer	Y2	9.000	7.850	8.331	8.394	0.091	
12			Churn	Y3	4.000	7.750	8.339	6.696	0.073	
13			Revenue	Y4	10.000	9.250	8.397	9.216	0.100	
14		Data Traffic	Y5	8.000	8.900	8.388	8.429	0.092		
15		Market Profile	Market Share	Y6	5.000	8.700	8.388	7.363	0.080	
16			BTS Share	Y7	5.000	7.650	8.215	6.955	0.076	
17			Churn Share	Y8	2.000	6.900	8.050	5.650	0.061	
18	Share of Gross Add/Switcher		Y9	7.000	8.300	8.488	7.929	0.086		
19	Demography	Population *(Cellular User)	Y10	8.000	9.150	8.298	8.483	0.092		
20		Poin of interest (POI)	Y11	7.000	8.000	8.298	7.766	0.084		
21		UMR (Minimum Wage)	Y12	6.000	7.150	8.182	7.111	0.077		

Sumber : Olahan Peneliti (2022)

Average score diambil dari nilai rata-rata dari hasil score FGD, Deep Interview dan Survey. Rating Indikator diambil dari nilai average masing-masing indikator dibagi dengan total nilai indikator. Sedangkan Rating Variable adalah jumlah rating dari tiap-tiap indikatornya. Berikut jika dilihat bobot rata-rata di tiap indikatornya :

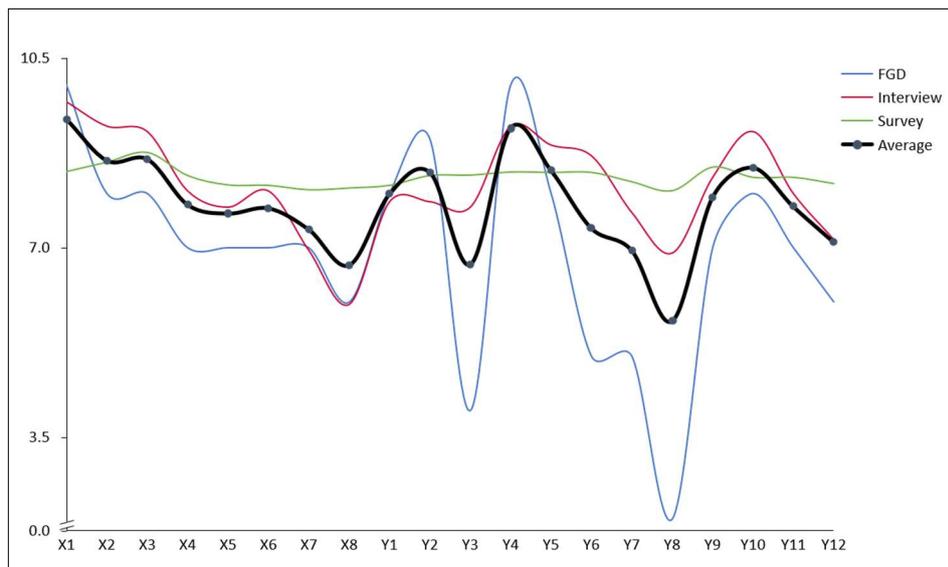


Figure IV.15 Bobot Indikator tiap metode

Sumber : olahan peneliti (2022)

4.2.2. Final Model Penelitian

Setelah melakukan beberapa analisa dalam penelitian ini, maka model penelitian adalah sebagai berikut:

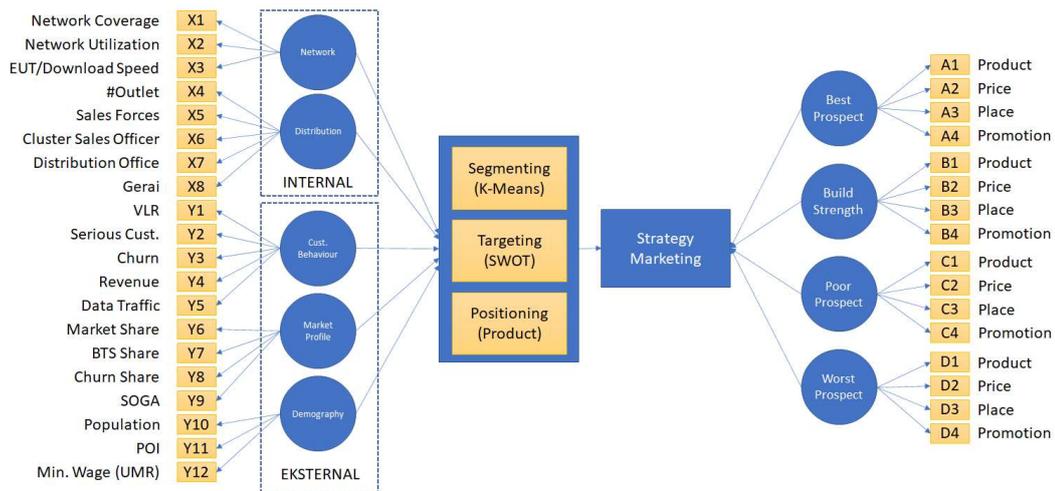


Figure IV.16 Final Model Penelitian

Sumber : Olahan Peneliti (2022)

4.2.3. Penentuan Segmentasi

Pada penentuan segmentasi, raw data diambil dari internal perusahaan periode bulan Oktober 2022, ada sejumlah 536 site di pulau Bali. Raw sudah dilakukan proses menghilangkan value NA atau *missing value* lainnya. Pada proses segmentasi di penelitian ini menggunakan metode K-Means *Clustering* dibantu dengan Rstudio. Berikut tahapan dalam melakukan segmentasi:

1. Persiapan Data

Raw data dari internal perusahaan sudah di persiapkan. Data yang ada adalah data Oktober 2022. Jumlah site sebanyak 536 site yang tersebar di pulau Bali. Sebelumnya data-data non numerik dikonversikan menjadi numerik terlebih dahulu. Berikut data-data yang dikonversi menjadi numerik:

- a. Data *Network Coverage*, di convert ke numeric dengan semakin lengkap semakin tinggi.

No	Network Coverage	Numeric
1	G900	0
2	L900/G900	1
3	L1800/D1800	2
4	L900/L1800/G900	3
5	L900/L1800/D1800	4
6	L1800/L2100/D1800	5
7	L900/L1800/G900/D1800	6
8	L900/L1800/L2100/G900	7
9	G900/L900/L1800/L2100	7
10	L900/L1800/L2100/G900/D1800	8
11	G900/U900/U2100/L1800/L2100	9
12	G900/D1800/U900/U2100/L1800/L2100	10

- b. Data *Sales Force*

No	Sales Force	Numeric
1	SF	1
2	NON SF	0

- c. Data *CSO*

No	CSO	Numeric
1	YES	1
2	NO	0

- d. Data *POI*, di *convert* ke numeric dengan semakin banyak populasi *POI* nya semakin tinggi.

No	POI	Numeric
1	Others	0
2	Seamless Coverage	1
3	Village	2
4	Government Military	3
5	Building & Offices	4
6	Tourism Area	5
7	Residential	6
8	Public Area	7
9	Educational	8
10	Industrial Area	9
11	Business Commercial	10

Setelah data dirubah menjadi numerik, kita cek kembali profile data tersebut. Lakukan pembersihan data dari nilai NA dan NULL dan juga duplikasi data. Berikut summary data untuk penelitian :

Unique.ID	VLR	Serious.Customer
Length:536	Min. : 4.548	Min. : 0.00
Class :character	1st Qu.: 490.726	1st Qu.: 23.75
Mode :character	Median : 766.903	Median : 43.00
	Mean : 905.998	Mean : 95.11
	3rd Qu.:1177.613	3rd Qu.: 92.25
	Max. :5024.710	Max. :3324.00
Churn	Revenue	Data.Traffic
Min. : 0.00	Min. : 2065	Min. : 0
1st Qu.: 28.00	1st Qu.: 29229553	1st Qu.: 9726
Median : 48.50	Median : 45586936	Median :15037
Mean : 60.14	Mean : 52753673	Mean :17463
3rd Qu.: 74.00	3rd Qu.: 69562178	3rd Qu.:23029
Max. :847.00	Max. :221640556	Max. :73192
Market.Share	Churn.Share	SOGA
Min. : 9.26	Min. :10.53	Min. :11.11
1st Qu.:13.73	1st Qu.:12.82	1st Qu.:15.07
Median :15.18	Median :15.00	Median :16.09
Mean :18.54	Mean :17.84	Mean :19.33
3rd Qu.:22.38	3rd Qu.:21.05	3rd Qu.:22.22
Max. :36.73	Max. :50.00	Max. :50.00
Network.Coverage	Network.Utilization	Download.Speed
Min. : 0.000	Min. : 0.00	Min. : 0.000
1st Qu.: 3.000	1st Qu.:10.07	1st Qu.: 6.508
Median : 7.000	Median :14.62	Median : 9.430
Mean : 5.869	Mean :15.27	Mean : 9.845
3rd Qu.: 7.000	3rd Qu.:20.13	3rd Qu.:12.822
Max. :10.000	Max. :57.02	Max. :20.870
X.outlet	Sales.Force	CSO
Min. : 0.000	Min. :0.0000	Min. :0.0000
1st Qu.: 3.000	1st Qu.:0.0000	1st Qu.:1.0000
Median : 5.000	Median :1.0000	Median :1.0000
Mean : 5.446	Mean :0.5299	Mean :0.8937
3rd Qu.: 7.000	3rd Qu.:1.0000	3rd Qu.:1.0000
Max. :21.000	Max. :1.0000	Max. :1.0000
UMR	Population..Celular.User.	POI.Final
Min. :2516971	Min. : 321	Min. : 0.00
1st Qu.:2555470	1st Qu.: 3016	1st Qu.: 5.00
Median :2656009	Median : 4486	Median : 6.00
Mean :2722357	Mean : 5078	Mean : 5.67
3rd Qu.:2802926	3rd Qu.: 6667	3rd Qu.: 7.00
Max. :2961285	Max. :18578	Max. :10.00
BTS.Share	Distribution.Office	Dist..Gerai
Min. :17.97	Min. : 76.09	Min. : 26.85
1st Qu.:21.90	1st Qu.: 4307.95	1st Qu.: 4295.57
Median :23.21	Median : 9006.66	Median : 7624.27
Mean :22.63	Mean :16970.61	Mean :11529.37
3rd Qu.:25.10	3rd Qu.:24642.29	3rd Qu.:16657.12
Max. :26.67	Max. :72734.37	Max. :44795.99

Figure IV.17 Summary data penelitian

Sumber : Olahan Peneliti (2022)

Pada penelitian kali ini diperlukan normalisasi data, karena data saat ini berbeda satuan antara data yang satu dengan lainnya. Berikut summary data setelah di normalisasi:

Network.Coverage	Network.Utilization	Download.Speed	X.outlet	Sales.Force	CSO	Distribution.Office
Min. :0.0000	Min. :0.0000	Min. :0.0000	Min. :0.0000	Min. :0.0000	Min. :0.0000	Min. :0.00000
1st Qu.:0.3000	1st Qu.:0.1766	1st Qu.:0.3118	1st Qu.:0.1429	1st Qu.:0.0000	1st Qu.:1.0000	1st Qu.:0.05824
Median :0.7000	Median :0.2564	Median :0.4518	Median :0.2381	Median :1.0000	Median :1.0000	Median :0.12291
Mean :0.5869	Mean :0.2678	Mean :0.4718	Mean :0.2593	Mean :0.5299	Mean :0.8937	Mean :0.23252
3rd Qu.:0.7000	3rd Qu.:0.3530	3rd Qu.:0.6144	3rd Qu.:0.3333	3rd Qu.:1.0000	3rd Qu.:1.0000	3rd Qu.:0.33811
Max. :1.0000	Max. :1.0000	Max. :1.0000	Max. :1.0000	Max. :1.0000	Max. :1.0000	Max. :1.00000
Dist..Gerai	VLR	Serious.Customer	Churn	Revenue	Data.Traffic	Market.Share
Min. :0.00000	Min. :0.00000	Min. :0.000000	Min. :0.00000	Min. :0.0000	Min. :0.0000	Min. :0.0000
1st Qu.:0.09535	1st Qu.:0.09685	1st Qu.:0.007145	1st Qu.:0.03306	1st Qu.:0.1319	1st Qu.:0.1329	1st Qu.:0.1627
Median :0.16970	Median :0.15186	Median :0.012936	Median :0.05726	Median :0.2057	Median :0.2054	Median :0.2155
Mean :0.25693	Mean :0.17957	Mean :0.028613	Mean :0.07101	Mean :0.2380	Mean :0.2386	Mean :0.3377
3rd Qu.:0.37147	3rd Qu.:0.23367	3rd Qu.:0.027753	3rd Qu.:0.08737	3rd Qu.:0.3138	3rd Qu.:0.3146	3rd Qu.:0.4776
Max. :1.00000	Max. :1.00000	Max. :1.000000	Max. :1.00000	Max. :1.0000	Max. :1.0000	Max. :1.0000
BTS.Share	Churn.Share	SOGA	Population..Celular.User.	POI.Final	UMR	
Min. :0.0000	Min. :0.00000	Min. :0.0000	Min. :0.0000	Min. :0.000	Min. :0.00000	
1st Qu.:0.4516	1st Qu.:0.05802	1st Qu.:0.1018	1st Qu.:0.1476	1st Qu.:0.500	1st Qu.:0.08665	
Median :0.6025	Median :0.11325	Median :0.1279	Median :0.2281	Median :0.600	Median :0.31293	
Mean :0.5359	Mean :0.18529	Mean :0.2113	Mean :0.2605	Mean :0.567	Mean :0.46225	
3rd Qu.:0.8200	3rd Qu.:0.26653	3rd Qu.:0.2857	3rd Qu.:0.3476	3rd Qu.:0.700	3rd Qu.:0.64359	
Max. :1.0000	Max. :1.00000	Max. :1.0000	Max. :1.0000	Max. :1.000	Max. :1.00000	

Figure IV.18 Summary data penelitian yang sudah di normalisasi

Sumber : Olah Peneliti (2022)

Setelah data di normalisasi kemudian data dikalikan *rating* indikator nya sehingga menghasilkan data *score*. Berikut profile *histogram* data *score*:

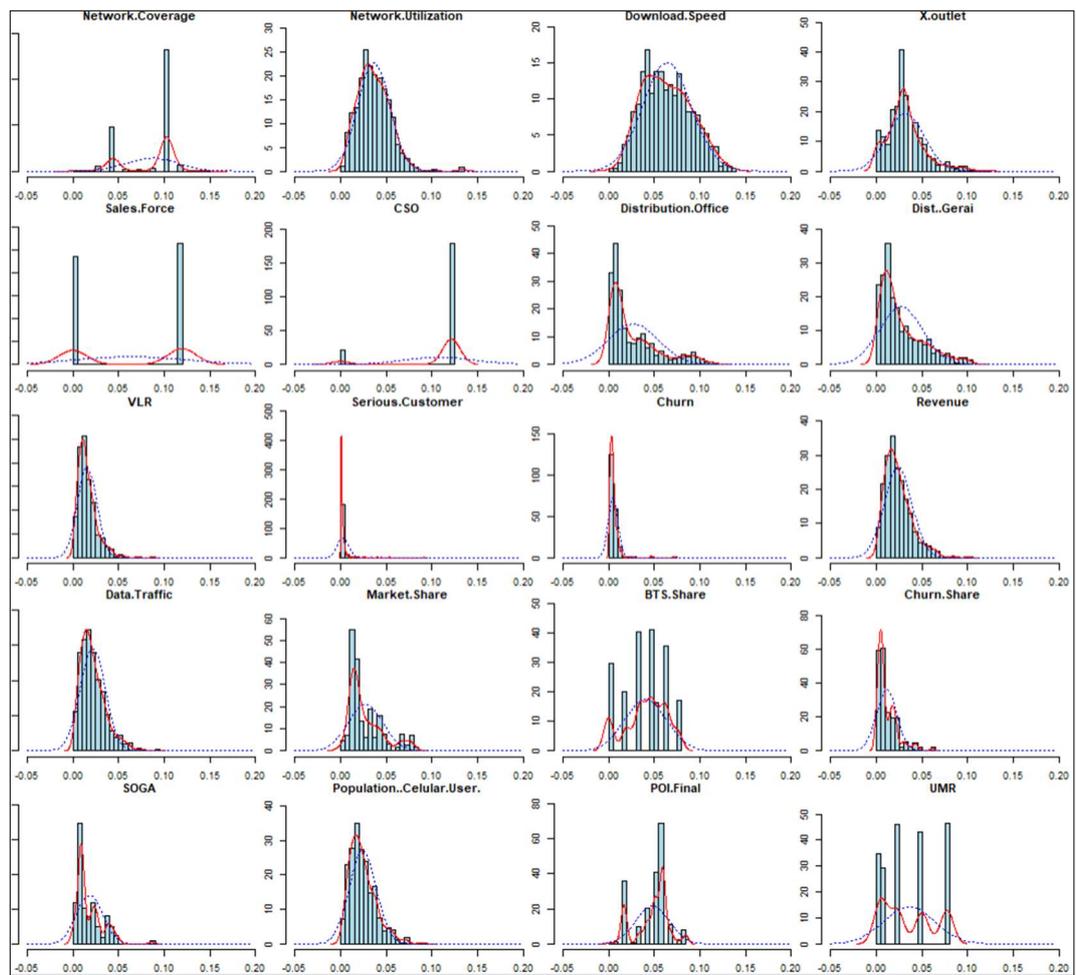


Figure IV.19 Histogram tiap Indikator

Sumber : Olan Peneliti (2022)

2. **Perhitungan Clustering Tendency** dengan cara tes *Hopkins* menghasilkan nilai 0.8069335. Nilai mendekati 1, cenderung berkelompok. Data yang sangat acak akan mendekati 0.5, sedangkan data yang merata kecenderungan mendekati 0 (R. Hafidhullah Zakariyya & INDRAWATI, 2020).

```
> res <- get_clust_tendency(data_score_new, 40, graph = FALSE)
> res$hopkins_stat
[1] 0.8069335
```

Berdasarkan hasil perhitungan di atas diperoleh 0.8069335 nilai tersebut artinya dataset memiliki kecenderungan untuk dikelompokkan.

3. Pencarian nilai K (jumlah Cluster)

Pada penelitian ini akan mencoba mencari nilai K menggunakan 3 metode, yaitu:

a. *Elbow Method*

Dengan metode ini didapatkan score K = 4,7 dan 12.

Grafiknya sebagai berikut:

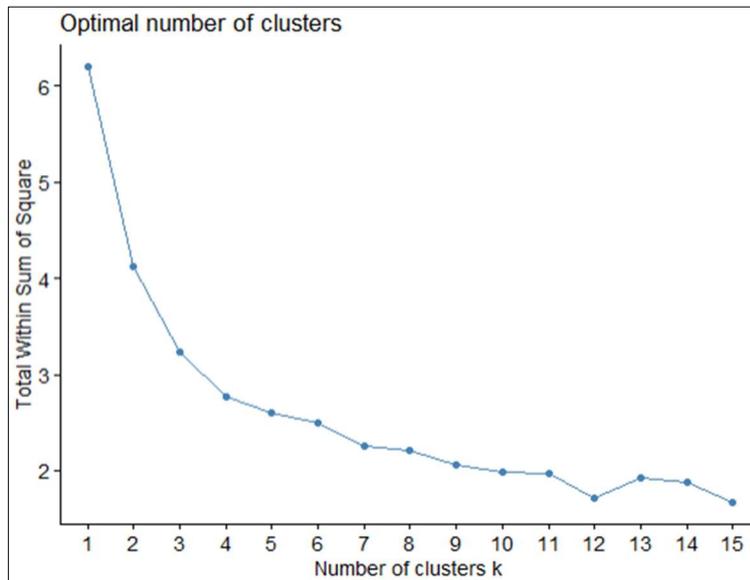


Figure IV.20 *Elbow Method*

Sumber : Olan Peneliti (2022)

b. *Silhouette Method*

Dengan metode ini didapatkan score $K = 2$.

Grafiknya sebagai berikut:

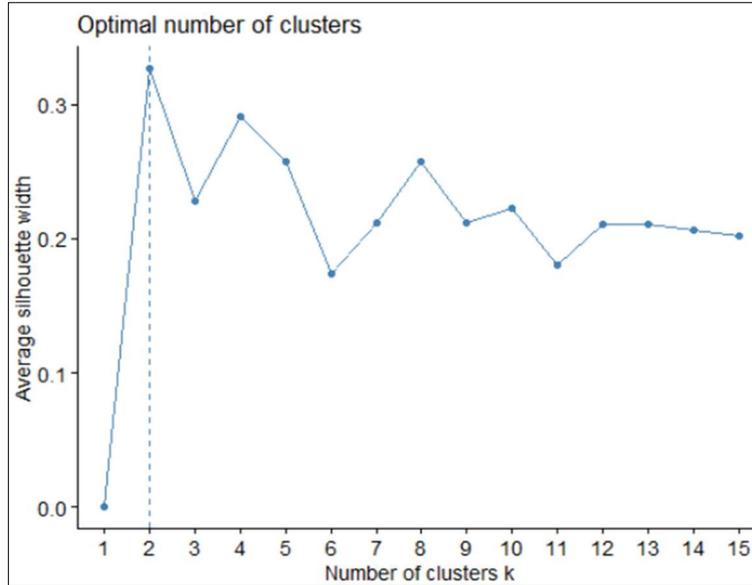


Figure IV.21 Silhouette Method

Sumber : Olahan Peneliti (2022)

c. *Gap Stat Method*

Dengan metode ini didapatkan score $K = 5$.

Grafiknya sebagai berikut:

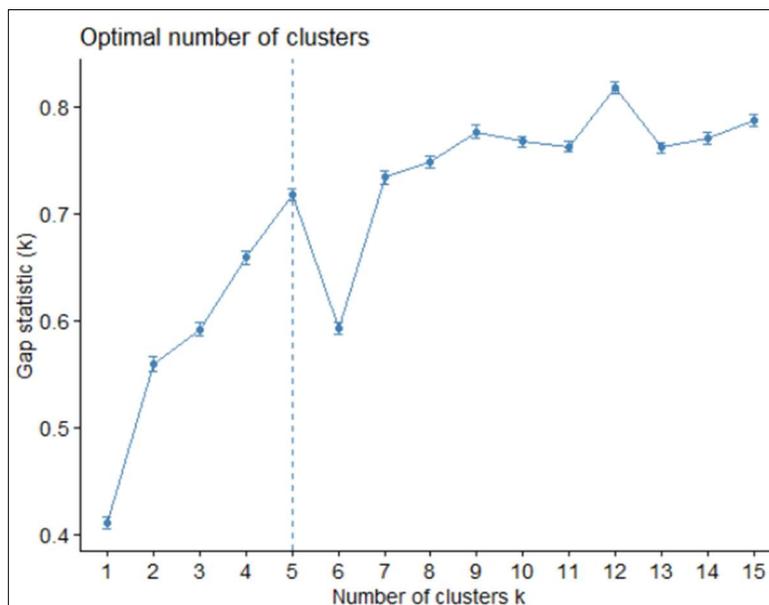


Figure IV.22 Gap Stat Method

Sumber : Olahan Peneliti (2022)

d. NbClust() function

Dengan metode ini didapatkan score $K = 3$.

Grafiknya sebagai berikut:

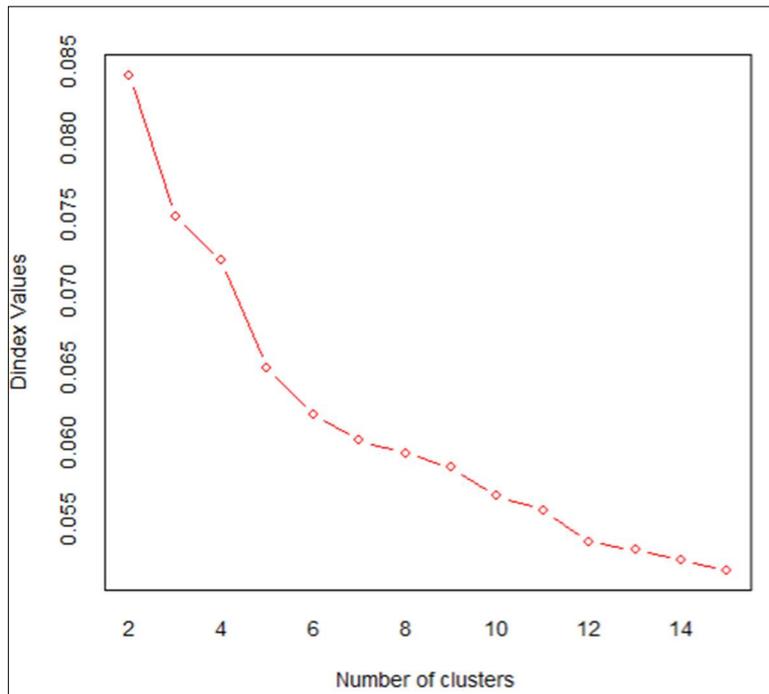


Figure IV.23 NbClust() Method – Dindex Values

Sumber : Olahan Peneliti (2022)

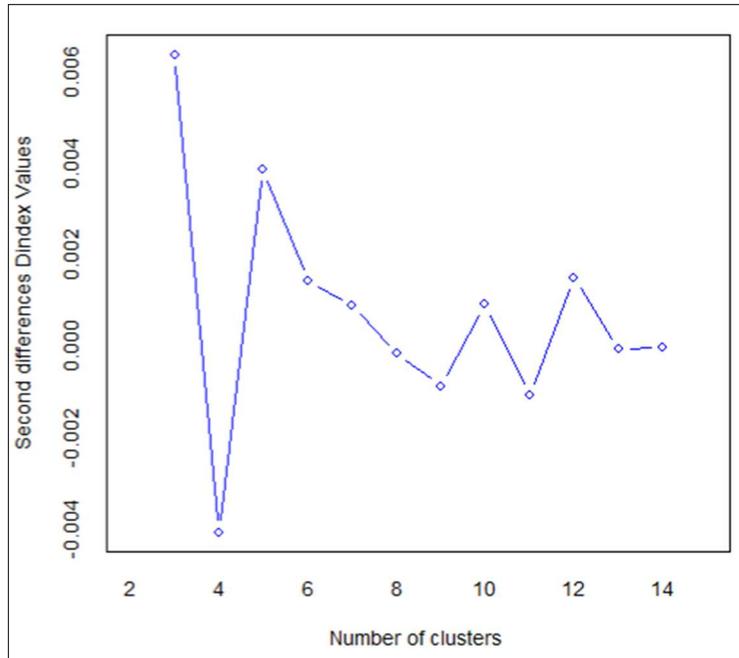


Figure IV.24 NbClust() Method – Second difference Dindex Values

Sumber : Olahan Peneliti (2022)

e. Dendogram function

Dengan score $K = 2,3,5,7$.

Grafiknya sebagai berikut:

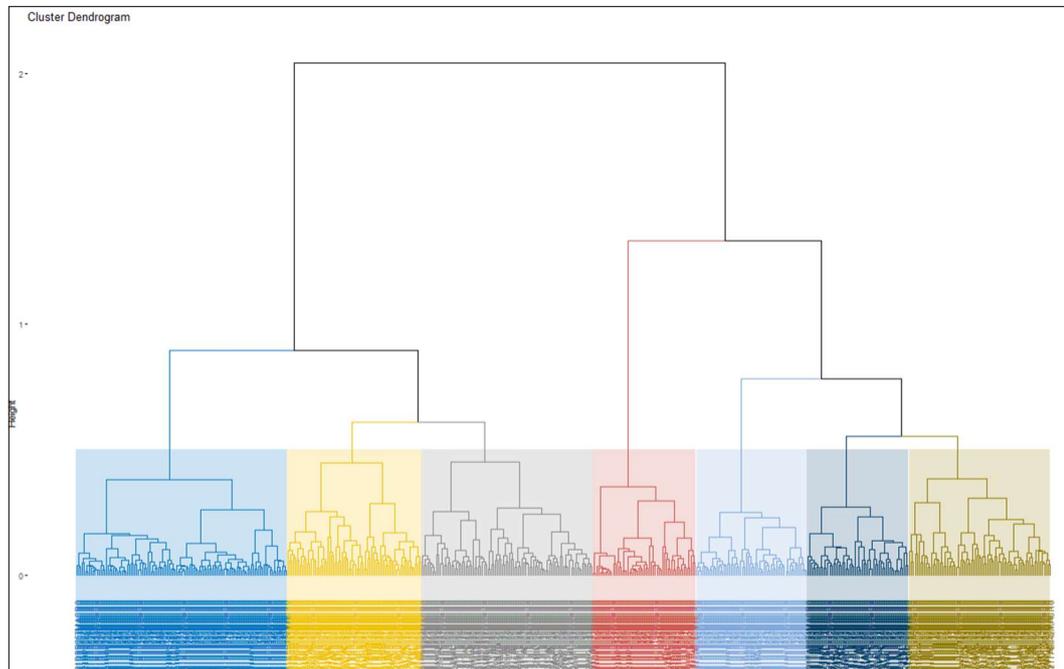


Figure IV.25 Dendrogram with $k=7$

Sumber : Olahan Peneliti (2022)

Setelah dicoba K -Value dari 2 sampai dengan 12 maka dihasilkan BSS/TSS ratio sebagai berikut:

Table IV.11 BSS/TSS ratio

No	K value	BSS/TSS ratio
1	2	33.60%
2	3	47.90%
3	5	60.40%
4	7	66.20%
5	12	72.70%

Sumber : Olahan Peneliti (2022)

Semakin tinggi BSS/TSS ratio maka semakin baik *clustering* yang telah dilakukan. Akan tetapi semakin banyak cluster segmentasi semakin beragam. Dari ke-lima hasil diatas dan pertimbangan dari table BSS/TSS ratio dan paling masuk akal, maka dapat diambil kesimpulan bahwa nilai K yang terbaik adalah 7 cluster.

4. K-Mean Clustering

Score K setelah di lihat hasilnya menggunakan *Elbow Method*, *Silhouette Method*, *Gap Stat* dan *NbClust()* function, maka dipilih K=7.

Berikut plot clustering 523 site di pulau Bali:

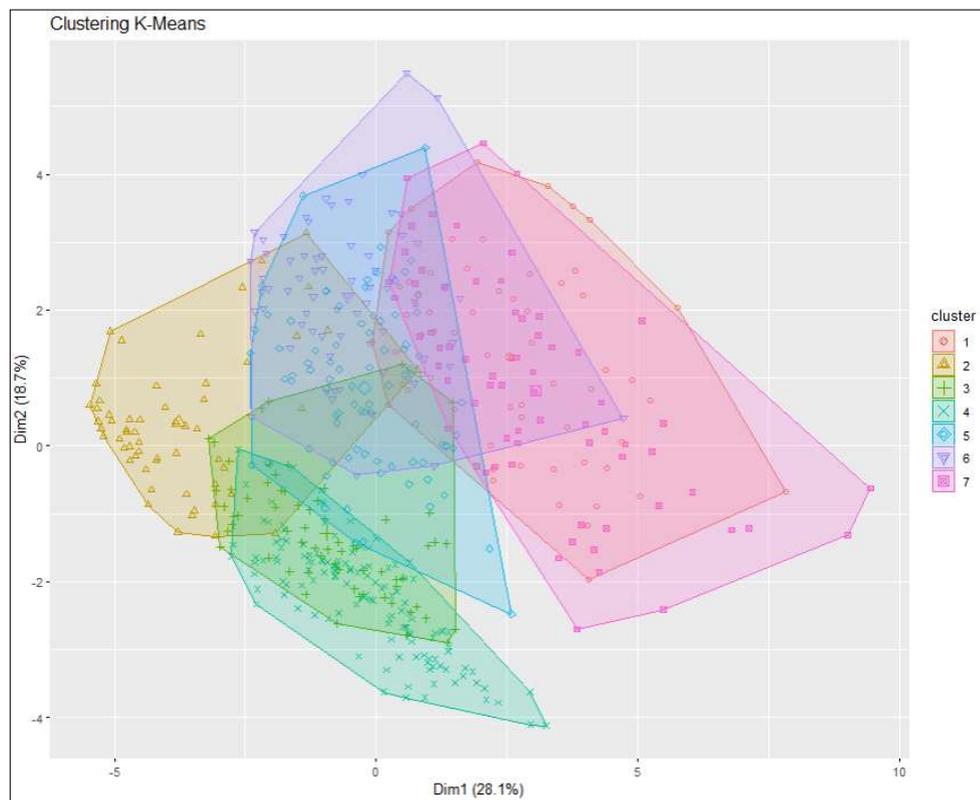


Figure IV.26 Plot K-Means Clustering

Sumber : Olahan Peneliti (2022)

5. Evaluasi

Dari hasil *clustering* didapatkan 7 cluster dengan detail sebagai berikut:

```

> data_cluster
K-means clustering with 7 clusters of sizes 61, 57, 66, 131, 85, 68, 68

Cluster means:
Network.Coverage Network.Utilization Download.Speed X.outlet Sales.Force CSO Distribution.Office
1 0.10086384 0.04323120 0.05012992 0.039098344 0.0000000 0.1212085 0.060770660
2 0.08449876 0.01639656 0.09130211 0.009082795 0.0000000 0.0000000 0.013043916
3 0.09544753 0.03661083 0.06435127 0.030231140 0.0000000 0.1212085 0.007996731
4 0.09673660 0.04257866 0.05633115 0.034413968 0.1196843 0.1212085 0.007268934
5 0.08395927 0.02931599 0.07888959 0.031206873 0.1196843 0.1212085 0.026811501
6 0.05096293 0.02845452 0.07025875 0.028914263 0.0000000 0.1212085 0.036838697
7 0.08313868 0.04963218 0.04204383 0.043456940 0.1196843 0.1212085 0.053260036
Dist..Gerai VLR Serious.Customer Churn Revenue Data.Traffic Market.Share BTS.Share Churn.Share
1 0.05525056 0.023714784 0.002715296 0.005521461 0.036362143 0.03331715 0.04359596 0.05935257 0.015143365
2 0.02036499 0.005992955 0.000627015 0.001696236 0.009144917 0.00828167 0.01798360 0.01773111 0.007207879
3 0.01328493 0.014340497 0.001797557 0.005272450 0.023129864 0.02140627 0.01627914 0.02455405 0.005516503
4 0.01018377 0.018377401 0.003338209 0.006049442 0.027165782 0.02504974 0.01468088 0.02195364 0.004801366
5 0.02141295 0.011838060 0.003460633 0.005765233 0.017899897 0.01624057 0.02865871 0.0510204 0.014745134
6 0.03584179 0.008630076 0.001477454 0.002718567 0.013500427 0.01224885 0.03285142 0.05631890 0.016699375
7 0.05039159 0.024038202 0.003638331 0.007671643 0.036999707 0.03392141 0.04610528 0.05996713 0.020340349
SOGA Population..Cellular.User. POI.Final UMR
1 0.02817964 0.03040566 0.03722796 0.01018260
2 0.01085535 0.01107038 0.03969234 0.06076742
3 0.01053768 0.02508125 0.05461736 0.05728331
4 0.01036239 0.02826093 0.05677425 0.06286098
5 0.02243710 0.01895570 0.04588491 0.01729227
6 0.02430357 0.01900920 0.04643115 0.01292723
7 0.02663699 0.03131913 0.04444479 0.01028645

```

Dengan BSS/TSS ratio sebesar 66.2%

```

Within cluster sum of squares by cluster:
[1] 0.3075914 0.2196561 0.1906128 0.3710728 0.3506325 0.2596354 0.3978657
(between_SS / total_SS = 66.2 %)

```

4.2.4. Penentuan Targeting

Dari hasil *clustering* maka didapat nilai *average* dari tiap-tiap indikator. Nilai tersebut akan dikalikan dengan nilai *scoring*, kemudian di jumlahkan antara semua faktor internal yang akan digunakan sebagai sumbu X dan eksternal factor digunakan sebagai sumbu Y. Maka akan didapat nilai koordinat x dan y nya.

Untuk Y3, Y6, Y8, X2, X7 dan X8 diberi tanda minus, karena berlawanan dengan tujuannya, seperti contohnya *churn*, semakin banyak *churn* maka semakin sedikit peluang dalam melakukan penjualan.

Table IV.12 Penentuan sumbu X dan Y tiap cluster

Average Cluster	1	2	3	4	5	6	7	Indicator Sign	Average Cluster Normalisasi	1	2	3	4	5	6	7
X1	0.101	0.084	0.095	0.097	0.084	0.051	0.083	1	X1	0.101	0.084	0.095	0.097	0.084	0.051	0.083
X2	0.043	0.016	0.037	0.043	0.029	0.028	0.050	-1	X2	-0.043	-0.016	-0.037	-0.043	-0.029	-0.028	-0.050
X3	0.050	0.091	0.064	0.056	0.079	0.070	0.042	1	X3	0.050	0.091	0.064	0.056	0.079	0.070	0.042
X4	0.039	0.009	0.030	0.034	0.031	0.029	0.043	1	X4	0.039	0.009	0.030	0.034	0.031	0.029	0.043
X5	-	-	-	0.120	0.120	-	0.120	1	X5	0.000	0.000	0.000	0.120	0.120	0.000	0.120
X6	0.121	-	0.121	0.121	0.121	0.121	0.121	1	X6	0.121	0.000	0.121	0.121	0.121	0.121	0.121
X7	0.061	0.013	0.008	0.007	0.027	0.037	0.053	-1	X7	-0.061	-0.013	-0.008	-0.007	-0.027	-0.037	-0.053
X8	0.055	0.020	0.013	0.010	0.021	0.036	0.050	-1	X8	-0.055	-0.020	-0.013	-0.010	-0.021	-0.036	-0.050
									Total X	0.152	0.135	0.253	0.368	0.357	0.170	0.256

Average Cluster	1	2	3	4	5	6	7	Indicator Sign	Average Cluster Normalisasi	1	2	3	4	5	6	7
Y1	0.0237	0.0060	0.0143	0.0184	0.0118	0.0086	0.0240	1	Y1	0.024	0.006	0.014	0.018	0.012	0.009	0.024
Y2	0.0027	0.0006	0.0018	0.0033	0.0035	0.0015	0.0036	1	Y2	0.003	0.001	0.002	0.003	0.003	0.001	0.004
Y3	0.0055	0.0017	0.0053	0.0060	0.0058	0.0027	0.0077	-1	Y3	-0.006	-0.002	-0.005	-0.006	-0.006	-0.003	-0.008
Y4	0.0364	0.0091	0.0231	0.0272	0.0179	0.0135	0.0370	1	Y4	0.036	0.009	0.023	0.027	0.018	0.014	0.037
Y5	0.0333	0.0083	0.0214	0.0250	0.0162	0.0122	0.0339	1	Y5	0.033	0.008	0.021	0.025	0.016	0.012	0.034
Y6	0.0436	0.0180	0.0163	0.0147	0.0287	0.0329	0.0461	-1	Y6	-0.044	-0.018	-0.016	-0.015	-0.029	-0.033	-0.046
Y7	0.0594	0.0177	0.0246	0.0220	0.0551	0.0563	0.0600	1	Y7	0.059	0.018	0.025	0.022	0.055	0.056	0.060
Y8	0.0151	0.0072	0.0055	0.0048	0.0147	0.0167	0.0203	-1	Y8	-0.015	-0.007	-0.006	-0.005	-0.015	-0.017	-0.020
Y9	0.0282	0.0109	0.0105	0.0104	0.0224	0.0243	0.0266	1	Y9	0.028	0.011	0.011	0.010	0.022	0.024	0.027
Y10	0.0304	0.0111	0.0251	0.0283	0.0190	0.0190	0.0313	1	Y10	0.030	0.011	0.025	0.028	0.019	0.019	0.031
Y11	0.0372	0.0397	0.0546	0.0568	0.0459	0.0464	0.0444	1	Y11	0.037	0.040	0.055	0.057	0.046	0.046	0.044
Y12	0.0102	0.0608	0.0573	0.0629	0.0173	0.0130	0.0103	1	Y12	0.010	0.061	0.057	0.063	0.017	0.013	0.010
									TOTAL Y	0.197	0.137	0.206	0.229	0.160	0.143	0.197

Sumber : Olahan Peneliti (2022)

Setelah mendapatkan nilai x dan y masing-masing cluster kita tentukan average x dan y untuk mendapatkan perpotongan sumbu yang akan membuat 4 kuadran, yaitu *average X* (0.241812) dan *average Y* (0.181209).

Table IV.13 Hasil sumbu X dan Y tiap Cluster

No	Total X	Total Y	Cluster
1	0.152048	0.197197	Cluster 1
2	0.135078	0.137275	Cluster 2
3	0.253346	0.20568	Cluster 3
4	0.368343	0.228612	Cluster 4
5	0.357408	0.159942	Cluster 5
6	0.170209	0.142623	Cluster 6
7	0.256248	0.197135	Cluster 7
Average	0.241812	0.181209	

Cara menentukan site-site prioritas berdasarkan clusternya, dimana cluster tersebut di nilai berdasarkan value X dan Y. Dimana X didapat *average* dari jumlah *rating* Internal Faktor dan Y adalah *average* dari jumlah *rating* dari Eksternal

Faktor. Sedangkan garis sumbu pemisah X dan Y didapat dari *average X* dan *average Y*

Berdasarkan masing-masing koordinatnya, berikut adalah tampilan masing-masing *cluster* di kuadran *hooley*.

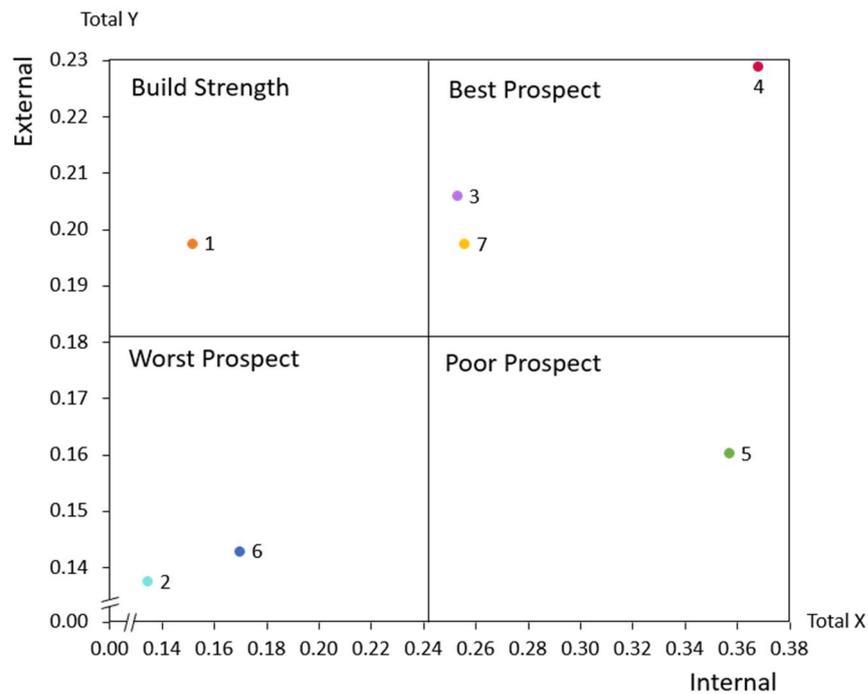


Figure IV.27 Posisi Cluster di Kuadran Hooley

Sumber : olahan peneliti (2022)

4.2.5. Penentuan Positioning

Penentuan positioning product dilakukan dengan cara mengelompokkan top 5 product di masing-masing cluster. Dari data yang ada pada bulan Oktober 2022 berikut list top 5 produk berdasarkan hit-nya :

NO	Cluster 1			Cluster 2			Cluster 3			Cluster 4		
	Product	Price	Hit	Product	Price	Hit	Product	Price	Hit	Product	Price	Hit
1	FI 3GB	15,000	15,733	FI 3GB	15,000	4,724	FI 3GB	15,000	6,342	FI 3GB	15,000	12,797
2	FIS 2.5GB 5D	10,000	9,002	FIS 2.5GB 5D	10,000	3,499	FIS 2.5GB 5D	10,000	3,984	FU 5.5GB	27,000	7,780
3	FI 5.5GB	25,000	8,345	FI 5.5GB	25,000	2,908	FI 5.5GB	25,000	3,602	FIS 2.5GB 5D	10,000	7,628
4	FU 5.5GB	27,000	7,638	FU 5.5GB	27,000	2,592	FU 5.5GB	27,000	3,322	FI 5.5GB	25,000	7,491
5	FI 9GB	35,000	4,804	FI 9GB	35,000	1,517	FI 9GB	35,000	2,003	FI 9GB	35,000	3,976

NO	Cluster 5			Cluster 6			Cluster 7		
	Product	Price	Hit	Product	Price	Hit	Product	Price	Hit
1	FI 3GB	15,000	7,370	FI 3GB	15,000	9,320	FI 3GB	15,000	1,362
2	FIS 2.5GB 5D	10,000	4,260	FIS 2.5GB 5D	10,000	7,283	FU 5.5GB	27,000	861
3	FI 5.5GB	25,000	4,259	FU 5.5GB	27,000	6,221	FIS 2.5GB 5D	10,000	815
4	FU 5.5GB	27,000	3,460	FI 5.5GB	25,000	5,621	FI 5.5GB	25,000	760
5	FI 9GB	35,000	2,047	FU 10GB	35,000	3,043	FI 9GB	35,000	545

Figure IV.28 List Top 5 Product berdasarkan Hit

Sumber : Olahan Peneliti (2022)

Berikut top 5 product berdasarkan revenue-nya:

NO	Cluster 1			Cluster 2			Cluster 3			Cluster 4		
	Product	Price	Rev	Product	Price	Rev	Product	Price	Rev	Product	Price	Rev
1	FU 35GB	80,000	249,006,810	FU 35GB	80,000	83,495,341	FI 3GB	15,000	95,241,783	FU 20GB	60,000	220,504,520
2	FI 3GB	15,000	235,226,333	FI 5.5GB	25,000	71,818,677	FI 5.5GB	25,000	88,997,051	FU 5.5GB	25,000	205,660,631
3	FU 10GB	45,000	206,234,586	FI 3GB	15,000	70,795,140	FU 5.5GB	25,000	88,376,385	FI 3GB	15,000	192,864,215
4	FI 5.5GB	25,000	206,058,223	FU 5.5GB	25,000	69,023,341	FU 35GB	80,000	85,853,548	FU 35GB	80,000	188,406,789
5	FU 5.5GB	25,000	203,270,172	FU 20GB	60,000	66,258,249	FU 10GB	45,000	82,361,654	FI 5.5GB	25,000	185,147,928

NO	Cluster 5			Cluster 6			Cluster 7		
	Product	Price	Rev	Product	Price	Rev	Product	Price	Rev
1	FI 3GB	15,000	111,134,062	FU 20GB	60,000	186,525,933	FU 5.5GB	26,530	22,772,270
2	FI 5.5GB	25,000	105,254,230	FU 5.5GB	25,000	164,026,880	FU 35GB	80,000	22,703,817
3	FU 5.5GB	25,000	92,114,714	FU 35GB	80,000	158,220,983	FU 10GB	45,000	21,074,887
4	FU 35GB	80,000	88,741,197	FI 3GB	15,000	140,732,373	FI 3GB	15,000	20,496,291
5	FU 20GB	60,000	82,270,101	FI 5.5GB	25,000	138,901,554	FU 20GB	60,000	20,018,502

Figure IV.29 List Top 5 Product berdasarkan Revenue

Sumber : Olahan Peneliti (2022)

Berdasarkan *profile* data di bulan Oktober 2022, bahwa Top 10 produk menyumbang 58.34% *revenue* dari *total revenue* pembelian produk (Rp18,5 Milyar) di bulan Oktober 2022.

Berikut list top 10 produk di Bali berdasarkan *Hit* dan *Revenue* nya :

Table IV.14 Top 10 Product Indosat di Bali

No	Product	Hit	Revenue	Price	Customer Type
1	FI 3GB	91,745	1,377,864,207	15,000	Low
2	FIS 2.5GB 5D	56,506	517,028,227	10,000	Low
3	FI 5.5GB	53,212	1,314,879,846	25,000	Low
4	FU 5.5GB	48,427	1,284,790,418	27,000	Middle
5	FI 9GB	28,829	988,913,319	35,000	Middle
6	FU 10GB	25,549	1,149,438,834	45,000	Middle
7	FU 20GB	20,368	1,287,212,999	65,000	High
8	FI 16GB	16,851	885,675,610	53,000	High
9	FU 35GB	16,215	1,330,032,841	82,000	High
10	FU 45GB	7,395	684,622,999	92,000	High

Sumber: Olahan Peneliti (2022)

Berikut list Top 10 produk berdasarkan kontribusi *revenue* :

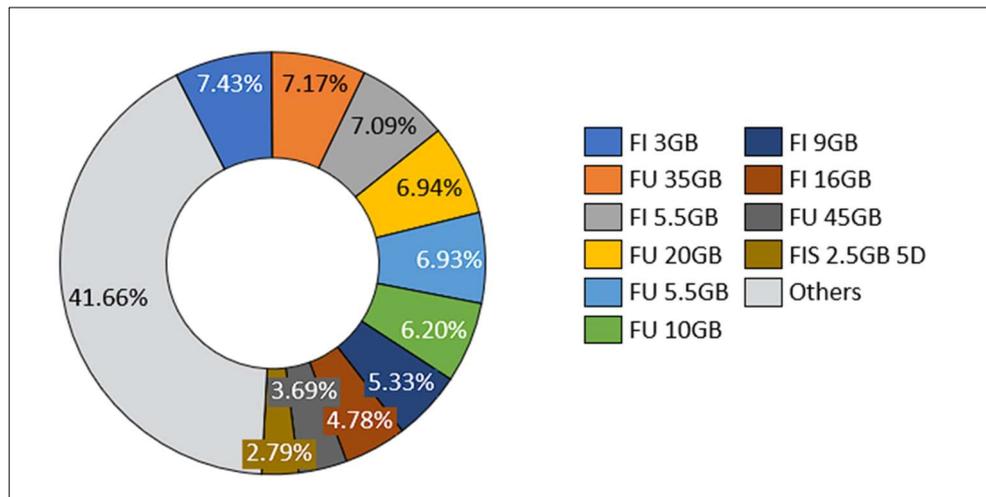


Figure IV.30 Kontribusi Revenue Product berdasarkan Product di Bali

Sumber : Data Produk Indosat Ooredoo (Oktober 2022)

4.2.6. Penentuan 4P Marketing Mix

Selain penentuan variable dan indikator, pada saat FGD, *deep interview* dan *survey* juga didiskusikan, seberapa penting dan besar dampaknya 4P (*Product*, *Price*, *Place* dan *Promotion*) agar dapat membuat eksekusi *Go to Market* lebih efektif dan efisien di tiap-tiap kuadran *Hooley*. Hasilnya dapat dilihat di tabel berikut:

Table IV.15 Analisa Hasil Proses FGD – Marketing Mix

No	Marketing Mix (4P)	KUADRAN			
		BEST PROSPECT (A)	BUILD STRENGTH (B)	POOR PROSPECT ©	WORST PROSPECT (D)
1	PRODUCT	5	5	3	2
2	PRICING	5	5	3	2
3	PLACE	5	3	2	1
4	PROMOTION	5	3	2	1

Sumber : Data olahan peneliti

Table IV.16 Hasil Deep Interview – Marketing Mix

No	Nama	A1	A2	A3	A4	B1	B2	B3	B4	C1	C2	C3	C4	D1	D2	D3	D4
1	Douby	5	4	2	3	5	4	2	3	5	4	2	3	5	5	2	5
2	Yuli NS	3	3	5	4	4	4	3	5	5	5	3	5	5	5	1	1
3	Gusti FN	5	4	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5	3	3	5	2
4	Vernan A	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2
5	Juanita	4	4	3	4	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3
6	Widi	3	4	3	3	3	3	3	4	3	2	2	3	3	3	2	3
7	wachid	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	3	3
8	Aji P	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4
9	Raditya	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3	1	1	1	1
10	Riza Sutjipto	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	2	2	2	2	0	0
11	Tepi aditia	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4
12	Danik Dyah I	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3
13	Bonnie R	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	2	5	3	5
14	Andri P	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	2	2	2	2	1	1
15	Hafidh	4	3	4	3	3	3	3	3	2	1	1	1	3	3	3	3
16	Teddy H	4	1	2	4	2	1	1	1	1	2	2	3	1	4	4	1
17	Winahyu D	4	4	4	3	3	3	3	1	2	3	1	3	2	3	2	3
18	Risky B	4	5	2	2	3	5	1	4	4	5	3	4	2	5	4	2
19	Rano J	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0	1	1	1	1
20	Emil Rafiqi	4	5	4	5	4	5	5	5	3	5	5	5	2	2	2	2
	Average	4.4	4.1	4.0	4.1	4.0	4.0	3.4	3.5	3.3	3.6	3.0	3.2	2.7	3.3	2.5	2.5

Sumber : Olahan Peneliti (2022)

Table IV.17 Figure IV.43 Hasil Survey – Marketing Mix

Operator	Indosat OH	SmartFren	Telkom	Telkomsel	XL Axiata	Total
Responden	42	20	19	19	20	120
Avg A1	4.1667	3.9500	3.7895	4.1053	3.9000	4.0167
Avg A2	4.0476	4.2500	3.7368	4.2632	4.0000	4.0583
Avg A3	3.9524	4.0000	3.6842	4.1053	3.9000	3.9333
Avg A4	3.9762	4.0000	3.6842	4.0000	4.2500	3.9833
Avg B1	3.9286	3.8500	3.7368	4.0000	3.6000	3.8417
Avg B2	3.8333	4.0000	3.5263	4.0000	3.7000	3.8167
Avg B3	3.5000	3.7500	3.5789	3.8947	3.7000	3.6500
Avg B4	3.6667	4.1000	3.7368	4.0526	4.0000	3.8667
Avg C1	3.7143	3.9000	3.0526	4.2105	3.6000	3.7000
Avg C2	3.7619	4.0000	3.2105	3.9474	3.9000	3.7667
Avg C3	3.4762	3.7500	3.1579	3.9474	3.7000	3.5833
Avg C4	3.5476	3.8500	3.2105	3.9474	3.8500	3.6583
Avg D1	3.8810	3.7500	3.4211	4.1053	4.0500	3.8500
Avg D2	3.9762	3.8500	3.6842	4.2105	3.9000	3.9333
Avg D3	3.7619	3.8000	3.5789	4.1579	3.6500	3.7833
Avg D4	3.8095	4.0500	3.5789	4.2105	3.8500	3.8833

Sumber : Olahan Peneliti (2022)

Dari hasil penggabungan data dari FGD, *Deep Interview* dan Questioner dengan mengambil nilai rata-rata rating dari tiap metode, sehingga menghasilkan rating sebagai berikut:

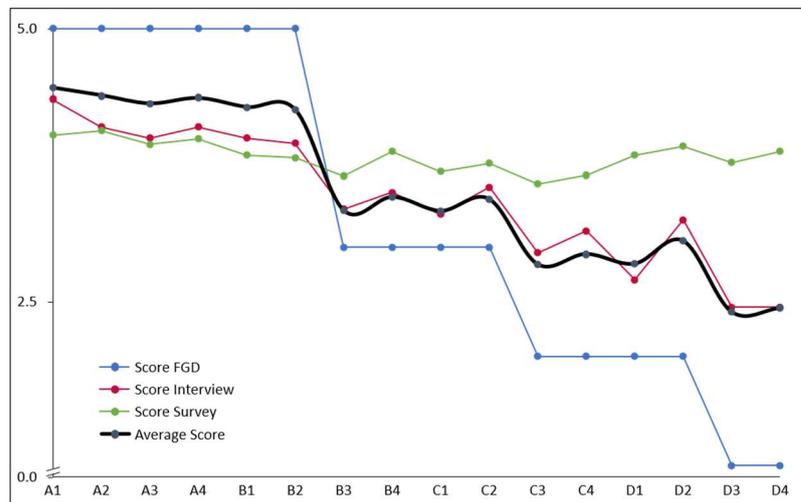


Figure IV.31 Hasil penggabungan 4P di masing-masing Kuadran

Sumber : olahan peneliti (2022)

Berikut finalisasi penggabungan penentuan Prioritas Marketing Mix 4P di tiap cluster berdasarkan FGD, deep interview dan survey:

Table IV.18 Score masing-masing Marketing Mix (4P) di tiap kuadran

No	Type	Variables	Indicators	Code	Score FGD	Score Interview	Score Survey	Average Score
1	Marketing Mix	Best Prospect	Product	A1	5.000	4.350	4.025	4.458
2			Pricing	A2	5.000	4.100	4.066	4.389
3			Place	A3	5.000	4.000	3.942	4.314
4			Promotion	A4	5.000	4.100	3.992	4.364
5		Build Strength	Product	B1	5.000	4.000	3.843	4.281
6			Pricing	B2	5.000	3.950	3.818	4.256
7			Place	B3	3.000	3.350	3.653	3.334
8		Promotion	B4	3.000	3.500	3.876	3.459	
9		Poor Prospect	Product	C1	3.000	3.300	3.694	3.331
10			Pricing	C2	3.000	3.550	3.769	3.440
11			Place	C3	2.000	2.950	3.579	2.843
12			Promotion	C4	2.000	3.150	3.661	2.937
13		Worst Prospect	Product	D1	2.000	2.700	3.843	2.848
14			Pricing	D2	2.000	3.250	3.926	3.059
15			Place	D3	1.000	2.450	3.777	2.409
16			Promotion	D4	1.000	2.450	3.876	2.442

Sumber : olahan peneliti (2022)

4.3. Pembahasan Penelitian

4.3.1. Pembahasan Variable dan Indikator Penelitian

Dengan metode FGD, *Deep Interview* dan *survey* maka didapatkan 5 variable dan 20 indikator penelitian, yang berpengaruh dalam penentuan site fokus untuk melakukan strategi penjualan beserta ratingnya. Namun ada 6 indikator yang dihilangkan yaitu RGU-GA, *Population Density*, PDB, NPS, CSAT dan *Bandwidth*. Kemudian Gerai ditambahkan sebagai indikator baru di variable *Distribution*.

Namun peneliti sebelumnya (Sugiyanto, 2019; Widi Wibowo, 2020) sepakat bahwa *Network Infrastructure*, *Customer Behaviour* dan *Distribution* sama-sama memberikan pengaruh yang sangat penting dalam penentuan prioritas site atau area program.

Berikut List variable dan indikator beserta rating nya dapat dilihat sebagai berikut:

Table IV.19 List Variable dan Indikator Penelitian

No	Type	Variables	Indicators	Code	Score				Rating Indicators	Rating Variables	
					FGD	Interview	Survey	Average			
1	Internal	Network Infrastructure	Network 4G/5G Coverage	X1	10.000	9.700	8.405	9.368	0.147	0.417	
2			Network Utilization	X2	8.000	9.250	8.579	8.610	0.135		
3		EUT/Download Speed	X3	8.000	9.150	8.760	8.637	0.135			
4		#Outlets	X4	7.000	8.050	8.331	7.794	0.122			
5		Sales Force	X5	7.000	7.750	8.157	7.636	0.120			
6		Distribution Foot print	Cluster Sales Officer	X6	7.000	8.050	8.149	7.733	0.121		
7		Distribution Office (distance)	X7	7.000	6.950	8.066	7.339	0.115			
8		Gerai (distance)	X8	6.000	5.950	8.099	6.683	0.105			
9	External	Customer Behavior	Visitor Locater Register	Y1	8.000	7.850	8.149	8.000	0.087	0.303	
10			Serious Customer	Y2	9.000	7.850	8.331	8.394	0.091		
11		Churn	Y3	4.000	7.750	8.339	6.696	0.073			
12		Revenue	Y4	10.000	9.250	8.397	9.216	0.100			
13		Data Traffic	Y5	8.000	8.900	8.388	8.429	0.092			
14		Market Share	Y6	5.000	8.700	8.388	7.363	0.080			
15		Market Profile	BTS Share	Y7	5.000	7.650	8.215	6.955	0.076		
16			Churn Share	Y8	2.000	6.900	8.050	5.650	0.061		
17			Share of Gross Add/Switcher	Y9	7.000	8.300	8.488	7.929	0.086		
18		Demography	Population *(Cellular User)	Y10	8.000	9.150	8.298	8.483	0.092		0.254
19			Poin of interest (POI)	Y11	7.000	8.000	8.298	7.766	0.084		
20			UMR (Minimum Wage)	Y12	6.000	7.150	8.182	7.111	0.077		

Sumber : olahan peneliti (2022)

Variable tertinggi adalah *Distribution* (58.28%), kemudian *Customer Behaviour* (44.28%) dan dilanjutkan oleh *Network Infrastructure* (41.72%). Terkait dengan Indikator, Top 3 Indikator dari Internal Faktor adalah *Network Coverage* (14.68%), *Download Speed* (13.54%) dan *Network Utilization* (13.49%). Sedangkan Top 3 Indikator dari External

Faktor adalah *Revenue* (10.02%), *Population* (9.22%) dan *Data Traffic* (9.16%).

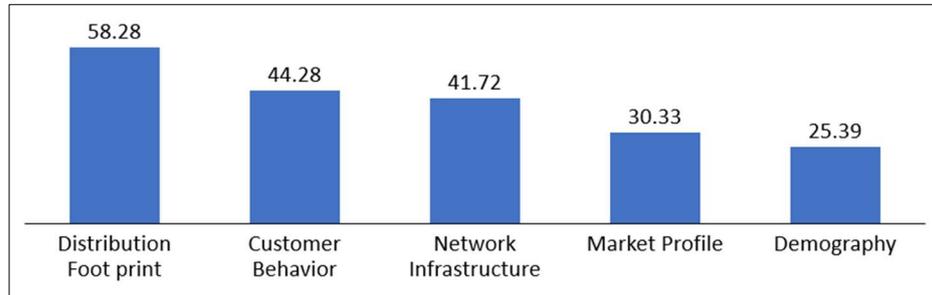


Figure IV.32 Robot Variable

Sumber : olahan peneliti (2022)

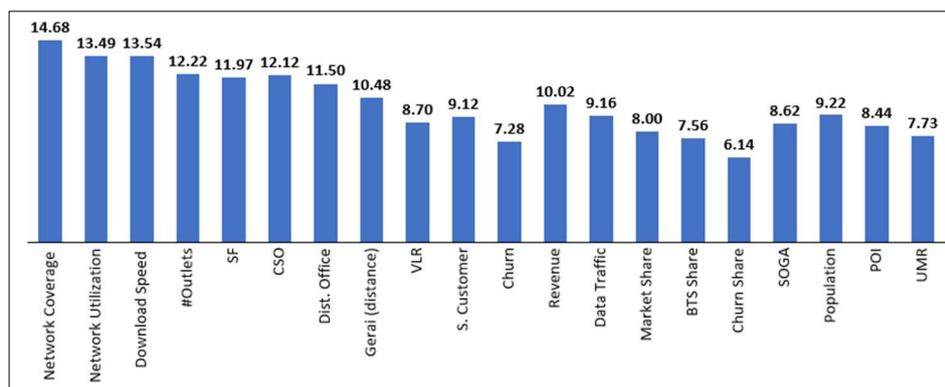


Figure IV.33 Robot Indikator

Sumber : olahan peneliti (2022)

Dibandingkan dengan penelitian (Sugiyanto, 2019) dimana nomor 1 adalah *Network* kemudian *Distributor* dan *Customer Behaviour*. Ini terjadi karena penelitian kali ini disertakan Indikator Outlet dan Gerai di variabel *Distributor*, yang berpengaruh dalam penentuan site fokus.

4.3.2. Pembahasan STP

a. Segmentasi

Di penelitian kali ini, hasil dari segmentasi menggunakan *clustering* K-Means maka didapatkan 7 segmen. Berbeda dengan penelitian

sebelumnya yang dilakukan oleh (Widi Wibowo, 2020) yang menghasilkan 6 segment dan oleh (Sugiyanto, 2019) yang menghasilkan 4 segmen.

Berikut juga disampaikan profile tiap segment:

Table IV.20 List Pemetaan per Site

No	Indikator	CLUSTER						
		4	3	7	1	5	6	2
1	#site	131	66	68	61	85	68	57
2	Avg. of Network Cov.	6.59	6.50	5.66	6.87	5.72	3.47	5.75
3	Avg. of Network Util.	17.99	15.47	20.97	18.27	12.39	12.02	6.93
4	Avg. of Download Speed	8.68	9.92	6.48	7.73	12.16	10.83	14.08
5	Avg. of #outlet	5.92	5.20	7.47	6.72	5.36	4.97	1.56
6	Avg. of Sales Force	1.00	-	1.00	-	1.00	-	-
7	Avg. of CSO	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	-
8	Avg. of Dist. Office	4,667.50	5,127.22	33,717.76	38,461.84	17,011.56	23,345.23	8,315.27
9	Avg. of Dist. Geral	4,379.19	5,704.56	21,563.19	23,639.82	9,178.31	15,344.90	8,730.43
10	Avg. of VLR	1,065.45	832.41	1,392.24	1,373.57	687.94	502.75	350.51
11	Avg. of Serious Cust.	121.61	65.48	132.54	98.92	126.07	53.82	22.84
12	Avg. of Churn	70.39	61.35	89.26	64.25	67.08	31.63	19.74
13	Avg. of Revenue	60,103,811.54	51,174,721.76	81,860,450.17	80,449,900.48	39,603,909.46	29,870,493.85	20,234,336.54
14	Avg. of Data Traffic	20,008.26	17,098.07	27,094.43	26,611.78	12,972.01	9,783.66	6,614.91
15	Avg. of Market Share	14.30	14.85	25.08	24.22	19.10	20.53	15.43
16	Avg. of BTS Share	20.49	20.79	24.87	24.80	24.31	24.45	20.01
17	Avg. of Churn Share	13.62	14.08	23.60	20.26	20.01	21.26	15.16
18	Avg. of SOGA	15.79	15.86	23.13	23.82	21.23	22.08	16.01
19	Avg. of Population	5,916.43	5,286.88	6,521.93	6,341.07	4,074.07	4,084.66	2,512.84
20	Avg. of POI Final	6.73	6.47	5.26	4.41	5.44	5.50	4.70
21	Avg. of UMR	2,878,302.81	2,846,241.74	2,576,098.62	2,575,501.69	2,616,368.85	2,591,539.65	2,866,268.81

Sumber : Olahan Peneliti (2022)

Terlihat site-site prioritas banyak di daerah penduduk padat dengan *revenue* dan trafik yang tinggi diikuti dengan *network* yang bagus dan banyaknya jumlah outlet di sekitar site.

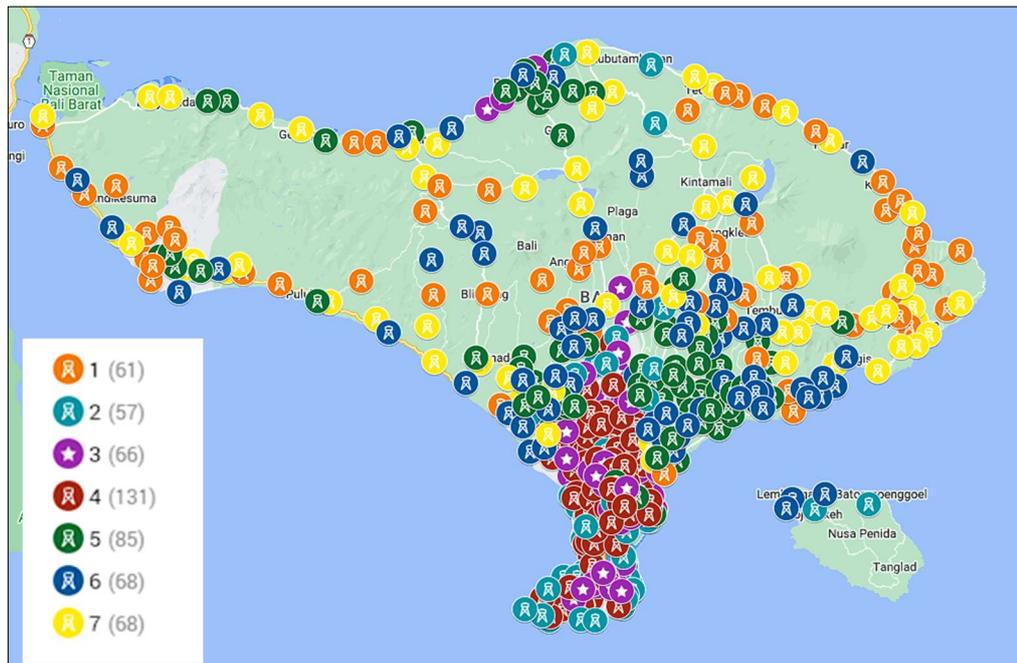


Figure IV.34 Segmentasi Per Site di Bali

Sumber : Olahan Peneliti (2022)

b. Targeting

Setelah diketahui berdasarkan Diagram *Hooley* bahwa site prioritas adalah site-site yang berada di Cluster 4, karena berada di kuadran Best Prospect dan mempunyai score yang paling X dan Y yang paling tinggi. Sedangkan untuk cluster lainnya menjadi less prioritas. Sehingga ada 131 site di cluster 4 yang menjadi site prioritas di Indosat Ooredoo Bali.

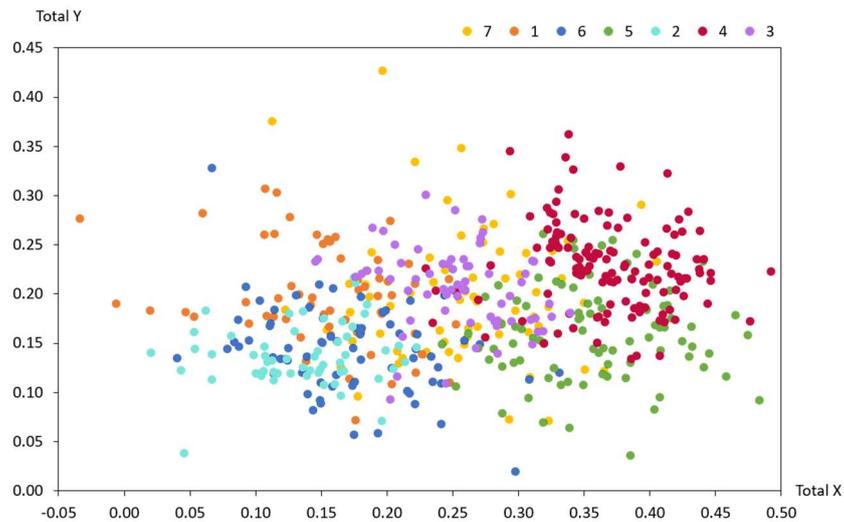


Figure IV.35 Pemetaan per Site

Sumber : Olahan Peneliti (2022)

c. Positioning

Jika dilihat dari harga dan benefit dari competitor, Indosat menawarkan dengan harga yang paling terjangkau dan dengan benefit yang paling besar di antara Telkomsel dan XL.

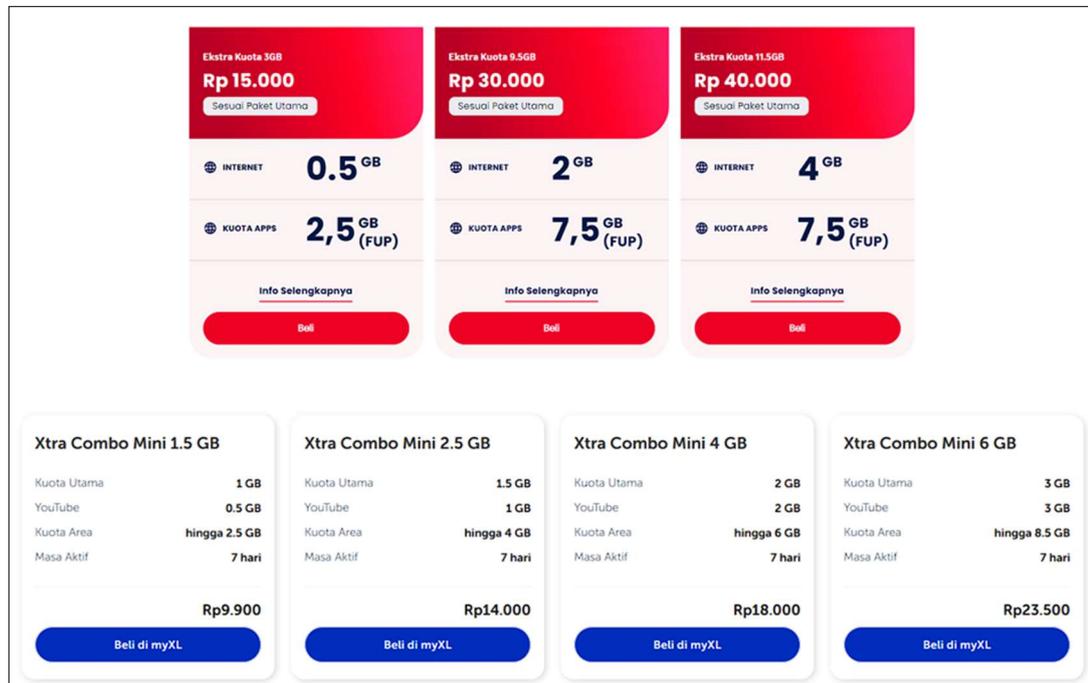


Figure IV.36 Product Competitor

Sumber : Olahan Peneliti (2022)

Sehingga dapat disimpulkan bahwa pelanggan Indosat di Bali adalah pelanggan *Best Value*, dimana mencari harga yang rendah dengan benefit sebesar-besarnya :

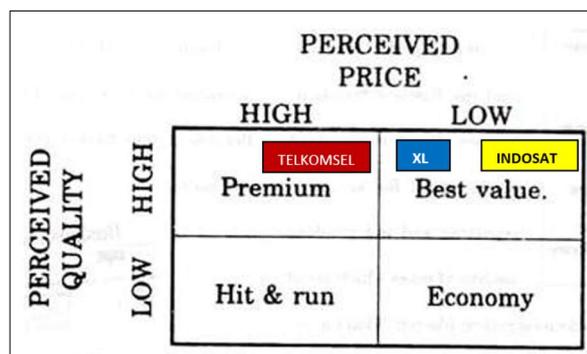


Figure IV.37 Positioning Indosat Ooredoo di Bali berdasarkan product

Sumber: Olahan Peneliti (2022)

Dari hasil top 10 product berdasarkan hit dan revenue nya, dapat di ambil kesimpulan bahwa product positioning Indosat Ooredoo berada di **“Best Value”** yaitu *low price* dengan *high benefit/value* yang berarti menginginkan harga serendah-rendahnya dengan benefit setinggi-tingginya

dengan rentang harga di range 10,000 – 35,000 dengan benefit di 3-5 GByte. Hal ini sama dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Widi Wibowo, 2020) dan (Sugiyanto, 2019) dimana rentang harga produk dibawah 25,000 menjadi produk andalan.

4.3.3. Pembahasan 4P Marketing Mix

Selain mendapatkan rating dari variable factor internal dan eksternal, peneliti juga mendapatkan data tambahan informasi berupa pendapat para expert mengenai penggunaan 4P (*Marketing Mix*) yang optimal, efektif dan efisien. Dimana 0 adalah tidak menjadi prioritas untuk dilakukan, sedangkan 5 menjadi sangat prioritas untuk dilakukan di Cluster tersebut.

Jika digambarkan dalam grafik maka penentuan 4P yang optimal berdasarkan kuadran *Hooley* dapat digambarkan dengan diagram berikut :

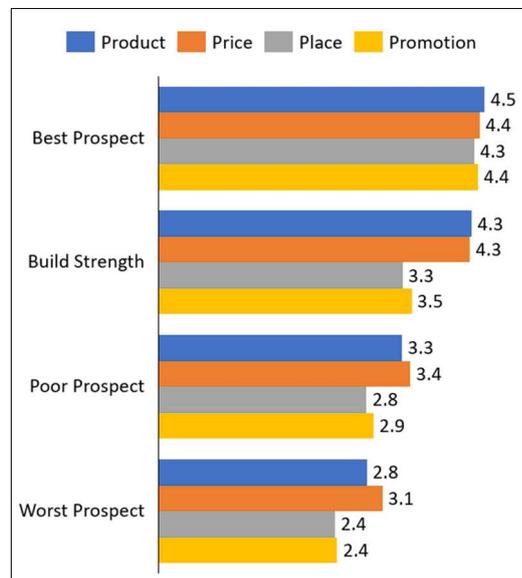


Figure IV.38 Prioritas 4P di masing-masing Kuadran

Sumber : olahan peneliti (2022)

Pada gambar bisa terlihat pada kuadran *Best Prospect* penggunaan semua 4P perlu di optimalkan. Sedangkan untuk kuadran *Build Strength* parameter *Product* dan *Price* tetap di optimalkan sedangkan untuk *Place*

dan *Promotion* tetap dilakukan walau tidak sebesar *Product* dan *Price*. Di kuadran *Poor Prospect* juga hampir sama dengan kuadran *Build Strength* hanya persinya lebih rendah dari *Build Strength*. Terakhir untuk kuadran *Worst Prospect* parameter 4P tidak begitu di optimalkan. Jika pun ada, hanya parameter *Price* yang bisa dimainkan.

Saran penggunaan 4P di cluster 4 sebagai cluster fokus adalah sebagai berikut:

1. *Product Strategy*, berdasarkan top 5 produk tertinggi hit dan *revenue*-nya maka disarankan untuk menawarkan produk dengan benefit dengan range antara 3-5 *Gigabyte*. Produk sampai dengan 9 *Gigabyte* masih bisa ditawarkan ke pelanggan Bali, dengan harga yang masih kompetitif untuk melakukan *upsale*.
2. *Pricing Strategy*, berdasarkan top 5 produk tertinggi hit dan *revenue*-nya maka disarankan untuk memasang harga di kisaran Rp10.000-Rp35.000,-. Dengan UMR tertinggi diantara cluster lainnya, maka harga tersebut masih *reasonable* dan terjangkau oleh pelanggan di cluster 4. Cluster 4 juga tergolong masih rendah dari sisi market share, sehingga akuisisi masih sangat potensial di cluster 4. Beberapa pilihan skema tarif seperti *dynamic pricing* patut dicoba, misal untuk pelanggan baru yang sebelumnya menggunakan operator lain, dikenakan *tariff* yang lebih murah, yang bertujuan akuisisi pelanggan baru. Bisa juga dengan promo *top-up* kedua mendapat discount 50% untuk me-retensi pelanggan.
3. *Place / Distribution Strategy*, site-site di cluster 4 ini tersebar di *Public Area* (50%) dan *Residential* (18.7%) sehingga kerjasama dengan outlet harus ditingkatkan, dengan menawarkan insentif yang tinggi jika target outlet tersebut tercapai. Dari sisi channel juga dibuatkan dan ditambah pembelian pulsa dan kartu perdana secara online dan digital, sehingga pelanggan yang tinggal di perumahan (*Residential*) dapat membeli langsung di web tanpa harus susah payah keluar rumah.
4. *Promotion*, khusus untuk sekitaran *Public Area* perlu diadakan *event-event besar* seperti konser musik yang dapat menarik minat pelanggan

lain untuk datang dan bisa mencoba langsung kehandalan produk Indosat. Dimana cluster 4 sudah didukung coverage 5G dengan utilisasi network yang tergolong masih rendah. Tidak lupa promosi melalui social-media harus ditingkatkan untuk pelanggan di sekitar *Residential* sehingga *awareness* terhadap produk Indosat tetap tinggi.

4.3.4. Simulasi Implementasi

Pada kesempatan kali ini peneliti mencoba untuk men-simulasikan implementasi STP yang telah dibuat dengan asumsi-asumsi dibawah ini, dimana data didapat dari hasil *interview* dengan tim GTM IM3 pada tanggal 13 Februari 2023 :

1. *Growth incremental revenue* rata-rata nasional selama 3 bulan dari site-site yang diprogramkan bisa mencapai +22%, atau sekitar +7.3% per bulan.

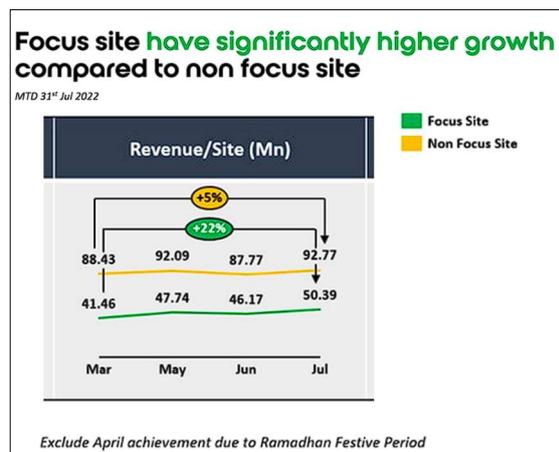


Figure IV.39 Prioritas 4P di masing-masing Kuadran

Sumber : olahan peneliti (2023)

2. Growth perbulan tertinggi penjualan di Bali di tahun 2022 ada di bulan May-Juni yaitu sebesar +3.9%, sehingga dengan menggunakan asumsi *growth* penjualan sebesar +3.9% untuk simulasi penjualan masih masuk akal, karena masih dibawah *growth* nasional sebesar +7.3%.
3. *Budget* yang dikeluarkan untuk program marketing di Bali pada tahun 2023 sekitar Rp560.000,- per bulan.

4. Data *history* penjualan di Bali periode Januari sampai Desember tahun 2022 dan data penjualan Januari tahun 2023.

Simulasi akan dilakukan melalui fitur *forecasting* data pada Microsoft Excell. Berikut tahapan simulasi penjualan 2023

1. *Forecasting* penjualan 2023 di 536 site, jika tidak melakukan program segmentasi (*Do Nothing*) menghasilkan *revenue* ditahun 2023 sebesar Rp293.680.584.518,-. Skemanya dapat dilihat di gambar berikut:

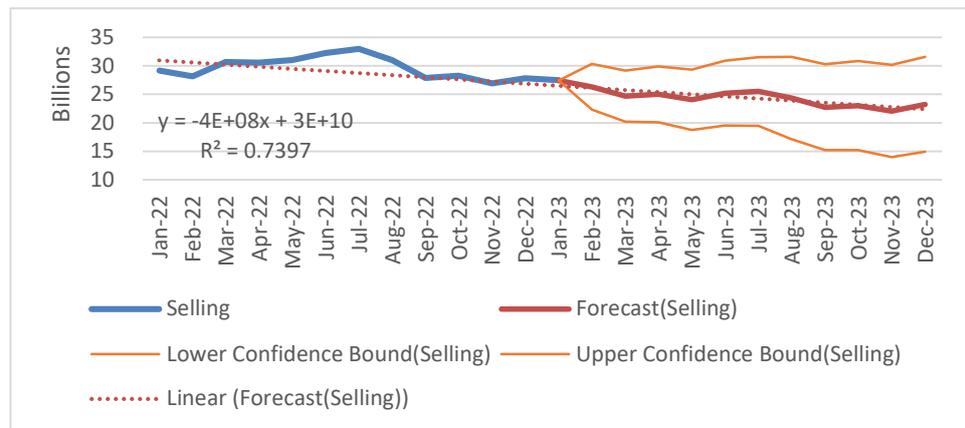


Figure IV.40 Forecasting Revenue Do Nothing

Sumber : olahan peneliti (2023)

Table IV.21 Angka Statistic Forecasting Penjualan Do Nothing

Statistic	Value
Alpha	0.50
Beta	0.00
Gamma	0.50
MASE	1.01
SMAPE	0.04
MAE	1,172,645,407.66
RMSE	1,539,709,074.89

Sumber : olahan peneliti (2023)

2. *Forecasting* penjualan 2023 untuk site-site yang tidak kena program atau site-site yang bukan menjadi fokus program marketing sebanyak 405 site. Site-site tersebut menghasilkan *revenue* sebesar Rp212.312.680.616,-. Skemanya dapat dilihat di gambar berikut:

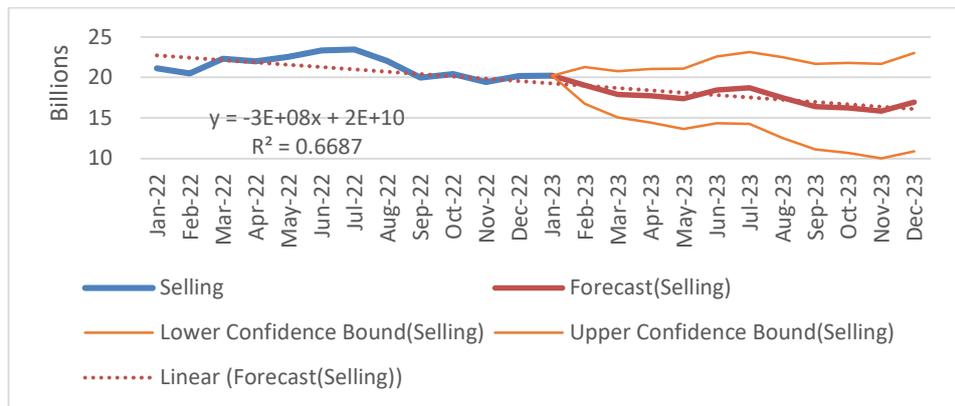


Figure IV.41 Forecasting Revenue Site Base (Non-Program)

Sumber : olahan peneliti (2023)

Table IV.22 Angka Statistic Forecasting Penjualan Site-site Non Program

Statistic	Value
Alpha	0.75
Beta	0.00
Gamma	0.25
MASE	0.87
SMAPE	0.03
MAE	709,309,665.99
RMSE	778,738,904.13

Sumber : olahan peneliti (2023)

3. *Forecasting* penjualan 2023 untuk site-site program atau site-site yang menjadi fokus program marketing sebanyak 131 site. Dengan asumsi growth perbulan +3.9%. Site-site tersebut menghasilkan *revenue* sebesar Rp108.320.766.143,-. Skemanya dapat dilihat di tabel berikut:

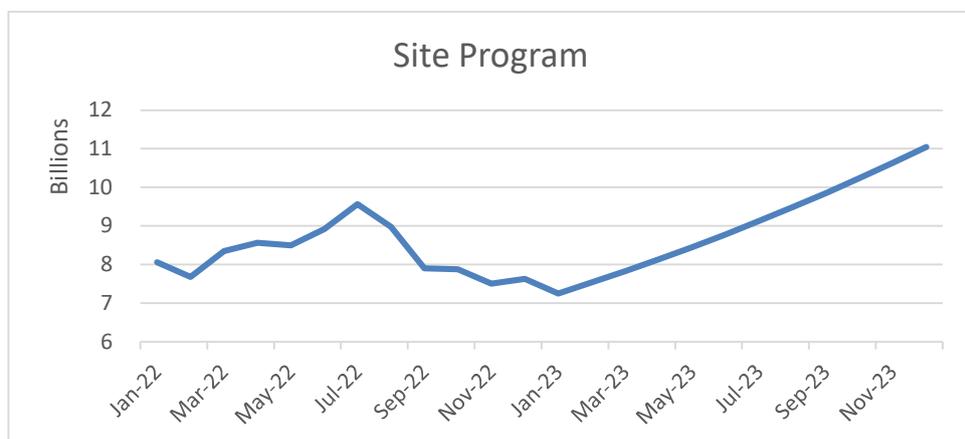


Figure IV.42 Forecasting Penjualan Site-site Fokus

Sumber : olahan peneliti (2023)

Dari hasil simulasi penjualan, didapat total *revenue* di Bali jika menggunakan program sebesar Rp320.633.446.759,- yang merupakan hasil penambahan *revenue* dari site-site base (non program) ditambah *revenue* yang berasal dari site-site program.

Sedangkan jika tidak ada program, diprediksikan akan menghasilkan *revenue* sebesar Rp293.680.584.518,- yang artinya terdapat penambahan *revenue* sebesar Rp26.952.862.241,-. Berikut grafik perbandingan antara *revenue Do nothing* dengan *Do Program*.

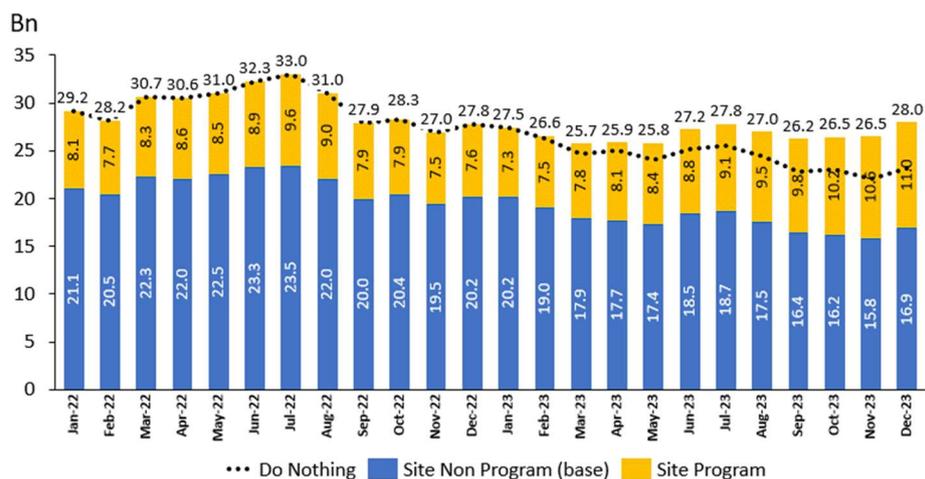


Figure IV.43 Revenue Do Nothing dan Do Program

Sumber : olahan peneliti (2023)

Untuk biaya program setiap site Rp560.000,- sehingga untuk biaya program sebanyak 131 site selama 11 bulan dibutuhkan *cost* Rp880.320.000,- sehingga program ini mempunyai *Cost/Benefit Ratio* sebesar 3.27%.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Pengalokasian sumber daya manusia dan mempertimbangkan biaya program menjadi masalah utama dalam mengembangkan strategi fungsional. Setiap kepala unit bisnis harus bisa membuat program, memutuskan waktu yang tepat dan pengalokasian sumber daya agar fokus ke area yang mempunyai peluang yang tinggi dan kekuatan yang besar, sehingga tercapai strategi pemasaran Go To Market yang optimal, efektif dan efisien. Dari hasil simulasi, dengan mengimplementasikan program STP ini didapatkan *revenue* tambahan sebesar Rp61.424.894.952,- dengan cost/benefit ratio sebesar 1.43%.

Penelitian “*Penggunaan STP dan K-Means Clustering untuk Pengembangan dan Implementasi Strategi Pemasaran Yang Efektif Dan Efisien Di Indosat Bali*” menghasilkan :

1. 2 Variable dan 8 Indikator sebagai Faktor Internal dan 3 Variable dan 12 Indikator sebagai Faktor External. Indikator dengan bobot rating tertinggi untuk faktor internal adalah *Network Coverage*, *Network Utilization* dan *Download Speed*. Kemudian untuk faktor eksternal dengan bobot rating tertinggi adalah *Revenue*, *Data Traffic* dan *Population*.
2. Berdasarkan clustering K-Means dengan menggunakan RStudio penelitian ini menghasilkan **7 segment** dengan **target** prioritas dalam fokus program adalah site-site yang berada di kuadran *Best Prospect* dan nilai X dan Y nya tertinggi yaitu **segment 4** yang berjumlah 131 site.
Sedangkan **positioning** Indosat Ooredoo adalah “**Best Value**” yang berarti menginginkan harga serendah-rendahnya dengan benefit setinggi-tingginya. Jika dilihat ditable hasil, kisaran product yang banyak terjual di rentang harga 10,000 – 35,000 dengan benefit lebih besar atau sama dengan 3GB.
3. Ada sebanyak 131 site yang masuk dalam **segment 4** yang menjadi prioritas dan fokus utama program marketing di Bali. Untuk segment lainnya merupakan less prioritas, akan tetapi jika ingin tetap di ikutkan dalam program marketing maka urutannya adalah **segment 3** berjumlah 66 site, **segment 7** berjumlah 68

site. segment 1 berjumlah 61 site, **segment 5** berjumlah 85 site, **segment 6** berjumlah 68 site dan paling *less-prioritas* adalah **segment 2** berjumlah 57 site. Berikut list site-site prioritas di grouping berdasarkan *MicroCluster* nya:

Table V.1 Mapping site-site berdasarkan Microcluster

No	Microcluster	Cluster/Segment						
		4	3	7	1	5	6	2
1	MC-DENPASAR BARATA	37	13			1		3
2	MC-MANGUPURA SELATAN	32	15					32
3	MC-MANGUPURA UTARA	32	10					4
4	MC-DENPASAR SELTIM	29	23			2		8
5	MC-SINGARAJA	1	3	15	9	15	4	2
6	MC-KARANGASEM			21	15	3	7	
7	MC-NEGARA			10	13	5	5	
8	MC-GIANYAR			7	5	33	14	3
9	MC-TABANAN		2	11	11	17	18	2
10	MC-KLUNGKUNG_BANGLI			4	8	9	20	3
	TOTAL SITE	131	66	68	61	85	68	57

Sumber : Data Olahan Peneliti (2022)

4. Pemilihan parameter *Marketing Mix* (4P) yg optimal di masing-masing segmen/*cluster* sebagai berikut:
 - a. **Cluster 4** masuk dalam kuadran *Best Prospect* dan merupakan cluster fokus karena posisinya mempunyai nilai tertinggi. Pada kuadran ini semua P (*Product, Price, Place dan Promotion*) harus di mainkan secara agressif dan maksimal sehingga *Go to Market* menjadi optimal dan efisien.
 - b. **Cluster 3 dan 7** juga masuk dalam kuadran *Best Prospect*. Pada kuadran ini semua P (*Product, Price, Place dan Promotion*) harus di mainkan walaupun tidak se-agressif dan se-maksimal di Cluster 4.
 - c. **Cluster 1** masuk dalam kuadran *Build Strength*. Pada kuadran ini berdasarkan tabel diatas mengedepankan pada *Product* dan *Price*, sedangkan *Place* dan *Promotion* tetap dilakukan hanya prioritasnya dibawah *Product* dan *Price*.

- d. **Cluster 5** masuk dalam kuadran *Poor Prospect*. Pada kuadran ini *Product* dan *Price* yang bisa dimainkan, hanya tidak semaksimal pada kuadran *Build Strength*.
- e. **Cluster 6 dan 2** masuk dalam kuadran *Worst Prospect*. Pada kuadran ini semua P (*Product, Price, Place* dan *Promotion*) tidak terlalu di prioritaskan, Jika pun ingin ada kegiatan di daerah ini, hanya *Price* yang bisa sedikit dimainkan.

Dengan mengetahui strategi pemasaran 4P (*Marketing Mix*) yang optimal di site-site yang ada, semoga memudahkan dalam melaksanakan strategi marketing yang efektif dan efisien di site tersebut.

5.2. Saran

5.2.1. Saran bagi Organisasi

Strategi di level operasional adalah strategi dalam melakukan eksekusi yang menjadi sangat penting bagi perusahaan khususnya Telekomunikasi. Peneliti berharap hasil penelitian ini dapat diterapkan tidak hanya di Bali, tapi di implementasikan ke seluruh Indonesia. Selain itu pemanfaatan digital marketing untuk promosi juga harus lebih ditingkatkan. Pemanfaatan Digital Channel dan penggunaan aplikasi MyIM3 sebagai channel alternatif juga mulai di sosialisasikan ke pelanggan.

Jika dilihat profile dari site-site prioritas, maka dapat disimpulkan bahwa site-site tersebut berada di daerah penduduk padat dengan revenue dan traffic yang tinggi diikuti dengan network yang bagus dan banyaknya jumlah outlet di sekitar site. Oleh karena itu network yang handal menjadi prioritas bagi organisasi untuk selalu menjaganya agar kenyamanan dalam berkomunikasi bagi pelanggan menjadi keharusan. Selain itu jumlah outlet disekitar site juga sangat perlu diperhatikan. Ketersediaan barang (*availability*) dari product yang dijual harus mudah dijangkau pelanggan. Oleh karena itu penambahan outlet baru baik outlet tradisional (*Outlet Retail dan Gadget store/center*) maupun outlet modern (*Bank, Online dan Modern Store*) menjadi sangat penting untuk dilakukan.

Dari sisi product yang dijual disarankan untuk lebih fokus ke product dengan range harga terjangkau, parallel juga memperkenalkan product *middle-end* dengan benefit lebih banyak untuk meng-*upsale* pelanggan.

5.2.2. Saran bagi Penelitian Selanjutnya

Peneliti berharap pada tahap Segmentasi, bisa menggunakan clustering dengan metode lain yang terbaru selain K-Means, seperti PAM, Hierarki Clustering dan lainnya.

Cakupan daerah bisa diperluas ke seluruh Indonesia, jadi tidak hanya Bali. Parameter seperti *antenna height* dan *availability digital channel* di suatu area juga bisa ditambahkan sebagai indikator di penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, T., & Francis, T. (2012). *Manajemen Pemasaran*. PT Raja Grafindo Persada.
- AMA. (n.d.). *American Marketing Association*. Retrieved January 19, 2022, from <https://www.ama.org/>
- Amalia, E. (2015). KAJIAN PENERAPAN PORTER'S GENERIC STRATEGIES DI INDUSTRI TELEKOMUNIKASI INDONESIA (STUDI KASUS: TELKOMSEL, XL DAN INDOSAT). In *Endang Amalia Jurnal Ilmiah Teknologi Informasi Terapan: Vol. II* (Issue 1).
- Andrews, & Kenneth Richmond. (2015). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, Ill., Dow Jones-Irwin.
- Annamarie Hanlon. (2022). *The Segmentation, Targeting, Positioning (STP) marketing model*. Smart Insight. <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/customer-segmentation-targeting/segmentation-targeting-and-positioning/>
- Argyris, M., Miner, & Freddy Rangkuti. (1998). *Analisis SWOT. Teknis Kasus Bisnis*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Badan Pusat Statistik Bali. (2021). *Badan Pusat Statistik*. <https://bali.bps.go.id>
- Bayer, J. (2010). Customer segmentation in the telecommunications industry. *Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management*, 17(3–4), 247–256. <https://doi.org/10.1057/dbm.2010.21>
- Bisnis.com. (2022, February). *CEO Baru Indosat Ooredoo Hutchison Bocorkan Strategi Setelah Merger*. <https://teknologi.bisnis.com/read/20220221/101/1502043/ceo-baru-indosat-ooredoo-hutchison-bocorkan-strategi-setelah-merger-dari-konsolidasi-hingga-5g>
- Bryson, J. M. (2002). *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial*. Pustaka Pelajar.
- Camilleri, M. A. (2018). Market Segmentation, Targeting and Positioning. *Travel Marketing, Tourism Economics and the Airline Product*, 69–83. <https://ssrn.com/abstract=3289470>
- Chart Institute of Marketing. (n.d.). *Chart Institute of Marketing*. <https://www.cim.co.uk/>. Retrieved January 19, 2022, from <https://www.cim.co.uk/>
- Chernev, A. (2014). *STRATEGIC MARKETING MANAGEMENT* (8th ed.). Cerebellum Press. www.G-STIC.com

- David, F. R. (and F. R. D. (2017). *Strategic Management (PDFDrive)* (16th ed.).
- Defina, F., Alhamdani, S., Dianti, A. A., & Azhar, Y. (2021). Segmentasi Pelanggan Berdasarkan Perilaku Penggunaan Kartu Kredit Menggunakan Metode K-Means Clustering. In *JISKa* (Vol. 6, Issue 2). MEI.
<https://www.kaggle.com/arjunbhasin2013/ccdata>.
- Djunita, R., 1*, P., Inzaghi, Z., & Sutjipto, M. R. (2022). Strategi Pengembangan Bisnis Menggunakan Analisis Swot dan QSPM (Studi Kasus Pada Perusahaan Keluarga PT. Susu KPBS Pangalengan). *SEIKO : Journal of Management & Business*, 5(1), 2022–2162. <https://doi.org/10.37531/sejaman.v5i1.1810>
- Duong, Q. B. (2016). *The influence of store environment on customer satisfaction across different customer demographic segmentations within Australian supermarkets*
Publication details.
- Edelman Trust Barometer. (2013). *EDELMAN'S 13TH ANNUAL SURVEY, LARGEST GLOBAL EXPLORATION OF TRUST.*
- Eric N. Berkowitz. (1992). *Marketing* (3rd ed.). Irwin.
- Facebook. (2021). *Facebook Market Insight.*
- Fanggidae, A. H. (2006). (n.d.). *Strategi Pemasaran Pariwisata: Segmentation, Target Market, Positioning, dan Marketing Mix.* Manajemen Usahawan Indonesia.
- Ferrell, O. C. (2016). *Marketing strategy.* Cengage Learning.
- Gajanova, L., Nadanyiova, M., & Moravcikova, D. (2019). The use of demographic and psychographic segmentation to creating marketing strategy of brand loyalty. *Scientific Annals of Economics and Business*, 66(1), 65–84.
<https://doi.org/10.2478/saeb-2019-0005>
- Giovanni Pandita. (2021, February 18). *Strategi Pemasaran Merupakan Rencana Permainan Bisnis.* <https://www.jojonomic.com/blog/strategi-pemasaran-adalah/>.
- Gitosudarmo, I. (2001). *Manajemen Strategis.* PT BPFY Yogyakarta.
- Goldsworthy, & Ashley. (1998). *Australian Public Affairs Information Service.* APAIS.
- Hamel, G., & C.K. Prahalad. (1995). *Kompetensi Masa Depan.* Binarupa Aksara.
- Handoko, T. H. (2003). *Manajemen* (18th ed.). BPFY Yogyakarta.
- Hatten, K. J., & Hatten, M. L. (1996). Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers, and Contestability. *Strategic Management Journal.*

- Hermawan Kertajaya. (2013). *Segmentasi Pasar*. <https://Pdfcoffee.Com/Segmentasi-Pasar-Worddocx-Pdf-Free.Html>.
- Hooley, G., Piercy, N. F., Nicoulaud, B., & Rudd, J. M. (2010). *MARKETING STRATEGY & COMPETITIVE POSITIONING Sixth Edition*. www.pearson-books.com
- Indonesia Survey Center. (2021). *Laporan Survei Internet APJII*.
- Indosat Ooredoo. (2021). *Indosat Ooredoo Data*.
- Indosat Ooredoo Hutchison. (2023). *Visi, Strategi & Nilai-Nilai Perusahaan*. <https://ioh.co.id/portal/id/corpvisionstrategy>
- indotelko. (2022). *Selamat datang Indosat Ooredoo Hutchison*. <https://www.indotelko.com/read/1641638122/selamat-indosat>
- Indrawati. (2015). *Metode Penelitian Manajemen dan Bisnis (Konvergensi Teknologi Komunikasi dan Informasi, Ed.)*. PT Refika Aditama.
- John W. Creswell. (2009). *Research Design*.
- K. Marrus, S. (2002). *Desain Penelitian Manajemen Strategik*. Rajawali Press.
- Kahfi Akbar Ramadhan. (2021). *Penentuan Strategi Marketing Tenant Food & Beverages Dengan Menggunakan Teori Asosiasi Di Boarding Lounge International Terminal 3 Bandara Soekarno-Hatta*. Telkom University.
- Kassambara, A. (2017). *Multivariate Analysis I Practical Guide To Cluster Analysis in R Unsupervised Machine Learning*. <http://www.sthda.com>
- Kerin, R. A., & Robert A. Peterson. (2015). *Pemasaran Strategis, Kasus dan Komentar (11th ed., Vol. 1)*. Indeks.
- Kismono, G. (2011). *Bisnis Pengantar (2nd ed.)*. BPFE UGM.
- Kotler, P., & Gary Amstrong. (2003). *Dasar-Dasar Pemasaran Jilid 1 (9th ed.)*. Indeks.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Marketing management*.
- Larose, D. T. (2005). *Discovering Knowledge in Data : An Introduction to Data Mining*. John Willey & Sons, Inc.
- Lincoln, Yvonna S, Guba, & Egon G. (2013). *The Constructivist Credo*.
- Mahajan, V., Misra, R., & Mahajan, R. (2017). *Review on factors affecting customer churn in telecom sector*. In *International Journal of Data Analysis Techniques and*

- Strategies* (Vol. 9, Issue 2, pp. 122–144). Inderscience Enterprises Ltd.
<https://doi.org/10.1504/IJDATS.2017.085898>
- Malcolm McDonald, & Ian Dunbar. (1995). *Market Segmentation : a step-by-step to creating profitable market segments* (17th ed.). MacMillan Press.
- Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, & Johnny Saldaña. (2014). *Qualitative Data Analysis_ A Methods Sourcebook (PDFDrive)* (H. Salmon, Ed.; 3rd ed.). SAGE.
- Michael E. Porter. (1998). *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. THE FREE PRESS.
- Microsoft. (n.d.). *Forecast Exponential Triple Smoothing (ETS)*. Retrieved February 16, 2023, from <https://support.microsoft.com/id-id/office/forecast-ets-fungsi-forecast-ets-15389b8b-677e-4fbd-bd95-21d464333f>
- Mill, R., & Morrison. (1985). *The Tourism System*. Prentice Hall International.
- Montgomery, D. C., Johnson L.A, & Gardiner, J. (1990). *Forecasting and Time Series Analysis*. McGraw-Hill, Inc.
- Možný, L. (2017). KEY ELEMENTS OF STRATEGY IN THE TELECOMMUNICATION INDUSTRY-OVERVIEW OF DISCUSSION. *Business Trends*, 60–71.
- Muhammad Julian. (2022, February). *Usai Merger, Begini Rencana Bisnis Indosat Ooredoo Hutchison (IOH) Selanjutnya*. <https://investasi.kontan.co.id/news/usai-merger-begini-rencana-bisnis-indosat-ooredoo-hutchison-ioh-selanjutnya>
- Nithya S. (2019). *Product Positioning in India*. Business Management Ideas.
<https://www.businessmanagementideas.com/project-report/product-positioning/product-positioning-in-india-project-report/8410>
- Ohmae, K. (2007). *The next global stage : challenges and opportunities in our borderless world*. Wharton School Pub.
- Pandu Gumilar. (2021, December). *Ini 10 Strategi Indosat (ISAT) Kuasai Pasar setelah Merger*.
- Piercy, N. F., & Morgan, N. A. (1993). Strategic and operational market segmentation: A managerial analysis. *Journal of Strategic Marketing*, 1(2), 123–140.
<https://doi.org/10.1080/09652549300000008>
- Pradana, M. (2021). Maximizing Strategy Improvement in Mall Customer Segmentation using K-means Clustering. *Journal of Applied Data Sciences*, 2(1).
<https://doi.org/10.47738/jads.v2i1.18>

- Pride, W. M., & Ferrell. (2013). *Marketing* (17th ed.). Paperback.
- R. Hafidhullah Zakariyya, & INDRAWATI. (2020). Customer Segmentation by using RFM Model and K-Mean Clustering in PT XYZ. *GCBME*.
- Rahmawati. (2016). *Manajemen Pemasaran* (Triana Fitriastuti). Mulawarman University Press. Samarinda .
- Reyvan Maulid Pradistya, A. W. D. (2021, February 10). Teknik Triangulasi dalam Pengolahan Data Kualitatif. <https://www.dqlab.id/Teknik-Triangulasi-Dalam-Pengolahan-Data-Kualitatif#:~:Text=Penggunaan%20teknik%20triangulasi%20meliputi%20tiga,Penelitian%20dengan%20menggunakan%20pendekatan%20kualitatif>.
- Rhenald Kasali. (1998). *Membidik pasar Indonesia: segmentasi, targeting, dan positioning*. Gramedia Pustaka Utama.
- Robert E. Quinn, & Kim S. Cameron. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (3rd ed.). JOSSEY-BASS.
- Saladin, D. (2007). *Intisari Pemasaran dan Unsur-Unsur Pemasaran*. CV. Linda Karya.
- Sang, O. :, Purnama, G., Program, M., Ilmu, S., & Masyarakat, K. (2015). *Panduan Focus Group Discussion (FGD) dan Penerapannya*.
- Sembiring Brahmana, R. W., Mohammed, F. A., & Chairuang, K. (2020a). Customer Segmentation Based on RFM Model Using K-Means, K-Medoids, and DBSCAN Methods. *Lontar Komputer : Jurnal Ilmiah Teknologi Informasi*, 11(1), 32. <https://doi.org/10.24843/lkjiti.2020.v11.i01.p04>
- Sembiring Brahmana, R. W., Mohammed, F. A., & Chairuang, K. (2020b). Customer Segmentation Based on RFM Model Using K-Means, K-Medoids, and DBSCAN Methods. *Lontar Komputer : Jurnal Ilmiah Teknologi Informasi*, 11(1), 32. <https://doi.org/10.24843/lkjiti.2020.v11.i01.p04>
- Shohin Aheleroff. (2011). Customer segmentation for a mobile telecommunications company based on service usage behavior. *The 3rd International Conference on Data Mining and Intelligent Information Technology Applications*, 308–313.
- Spyros G. Makridakis, Steven C. Wheelwright, & Rob J Hyndman. (1997). *Forecasting: Methods and Applications*.
- Strauss, Judy., & Frost, R. (2016). *E-marketing* (Stephanie Wall, Ed.; 7th ed.). Pearson.
- Sugiyanto. (2019). *Strategi Segmentasi Penjualan Micro Cluster PT Indosat di Sulawesi Selatan*. Telkom University.

- Syafwansyah Eff, M., & Hendrawan, A. (2016). FORCASTING MODEL EXSPONENSIAL SMOOTHING TIME SERIES RATA RATA MECHANICAL AVAILABILITY UNIT OFF HIGHWAY TRUCK CAT 777D CATERPILLAR. *POROS TEKNIK*, 8(1), 1–54.
- Taufiqurokhman. (2016). *Manajemen Strategik* (1st ed.). Fakultas Ilmu Sosial Politik Universitas Prof.Dr.Moestopo.
- Teodesk. (2022). *The Telco industry in 2022*. Teodesk.
<https://www.teodesk.com/blog/the-telco-industry-in-2022-what-can-we-expect/>
- Theodore Levitt. (1966, September). *Innovative Imitation*.
<https://hbr.org/1966/09/Innovative-Imitation>.
- Tirthajyoti Sarkar. (2019). *Clustering Metrics Better Than the Elbow Method*. Adapdix Corp. <https://www.kdnuggets.com/2019/10/clustering-metrics-better-elbow-method.html>
- Tjiptiono, F. (2016). *Service, Quality & Satisfaction*. Andi.
- Turban, E. (2005). *Decision Support Systems and Intelligent Systems Edisi Bahasa Indonesia Jilid 1* (E. Turban, Ed.; 1st ed.). Andi.
- Turipanam Alamanda, D., Anggadwita, G., Raynaldi, M., Novani, S., & Kijima, K. (2019). Designing Strategies using IFE, EFE, IE, and QSPM analysis: Digital Village Case. *The Asian Journal of Technology Management*, 12(1), 48–57.
<https://doi.org/10.12695/ajtm.2019.12.1.4>
- Uma Sekaran, R. B. (2016). *Research Methodes for Business*.
www.wileypluslearningspace.com
- Usep Taufiq Hidayat. (2013). Jaringan LTE dan WNAX di Surabaya pada area Urban, Suburban dan Rural dengan pendekatan Techno-Economy. *ISU TEKNOLOGI STT MANDALA*, 6.
- Virmani, D., Taneja, S., & Malhotra, G. (2015). *Normalization based K means Clustering Algorithm*. <https://www.researchgate.net/publication/273158024>
- Vitamasli. (2015). *Sejarah singkat Indosat Ooredoo*. Wwww.Vitamasli.Com.
<https://www.vitamasli.com/2015/11/logo-baru-indosat-ooredoo.html>
- W. Chan Kim and Renée Mauborgne. (2017). *The Blue Ocean Strategy*.
- Wandi Wijaya. (2020). Segmentasi Pelanggan Kartu Halo Berdasarkan Gaya Hidup Di Telkomsel Branch Manado. *Telkom University*.

Widi Wibowo. (2020). *Segmentasi dan Targeting Pelanggan Prepaid pada Micro Cluster PT Indosat di Jawa Barat*. Telkom University.

Wijaya, H., & Sirine, H. (2016). STRATEGI SEGMENTING, TARGETING, POSITIONING SERTA STRATEGI HARGA PADA PERUSAHAAN KECAP BLEKOK DI CILACAP. In *AJIE-Asian Journal of Innovation and Entrepreneurship* (Vol. 01, Issue 03). <http://rajapresentasi.com>

Wike Dita Herlinda. (2017). *Ajal Menanti Bisnis SMS Di Industri Telekomunikasi*.

Yagboyaju, K. A., & Chinedu, I. H. (2021). Effect of Guerrilla Marketing on Guerrilla Entrepreneur Performance: A Study of Selected Businesses in Nigeria. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 49–56. <https://doi.org/10.51386/25815946/ijms-v4i2p107>

LAMPIRAN QUESTIONER

Identification of External & Internal Factors

Biodata Responder. Mohon di isi biodata dengan benar

 kurniawan.taufik@gmail.com (not shared) [Switch account](#) 

* Required

Name *

Your answer _____

Company *

- Indosat Ooredoo Hutchison
- XL Axiata
- SmartFren
- Telkomsel
- Telkom
- Other: _____

Phone Number *

Your answer _____

Identification of External & Internal Factors

 kurniawan.taufik@gmail.com (not shared) [Switch account](#) 

Identification of External & Internal Factors

Herewith, I am Taufik Kurniawan, a student of **Telkom University Bandung**, hoping for your participation in assessing the attached question.

The responses were used for the purposes of processing my thesis entitled WISE SITE MARKETING STRATEGY FOCUS AT INDOSAT OOREDOO HUTCHISON TO WIN THE COMPETITION IN BALI.

The subject of this research is a combination of theoretical and practical aspects in terms of the use of **marketing tools** for the development and implementation of effective and efficient execution marketing strategies.

The research objectives are:

1. To find out the variables and indicators related to determining the strategy for choosing a focus location in an area/region.
2. Develop and implement a Focused Site Wise Marketing Strategy with STP & Big Data.

What is Site Wise Focus? Is a strategy in execution of how to focus / prioritize a site / area based on its strengths and opportunities.

What are the benefits? With a Focused Site Wise Marketing Strategy, companies can manage resources and budgets to focus on the best sites/areas to prospect. This will make marketing execution more effective & efficient.

One of the stages in building a Site Wise Focus Marketing Strategy is to determine the company's **internal and external factors**.

Internal factors are factors that are contained within the company and are easier to manage, estimate, and anticipate each risk. Most likely it can be controlled by business actors so that it can be arranged as desired. Used to identify company strengths and weaknesses.

External factors are factors from outside the company or organization but can have an impact on processes within the company or organization. External factors are forces that are beyond the scope of the company's operations. External factors are used to identify opportunities and threats that can affect the company's performance.

After the internal and external factors are obtained, the next step is to map the site/area to the 4 quadrants, namely:

1. The **Best Prospect quadrant** is the quadrant where the company's strength (strength) is very high and the marketing opportunities in the area are also high.
2. The **Build Strength quadrant** is the quadrant where the company's strength is weak but the marketing opportunity in the area is very high.
3. The **Poor Prospect quadrant** is the quadrant where the company's strength is very high but the marketing opportunity in the area is also very low.
4. The **Worst Prospect quadrant** is the quadrant where the company's strength is very weak and the marketing opportunities in the area are also low.

As previously explained, one of the stages in building a Site Wise Focus Marketing Strategy is to determine the company's internal and external factors. Therefore, I ask for your help in determining the internal and external factors that influence in determining the site/focus area based on the knowledge and experience you have gained in the company where you work.

Press the **next** button below to continue.

Identification of External & Internal Factors

kurniawan.taufik@gmail.com (not shared) [Switch account](#)

 Draft saved

* Required

A. Internal Factor Analysis

Determine the internal factors that influence in determining the site/focus area based strategy on the knowledge and experience you have gained in the company.

1. Network 4G/5G Coverage *

is a flag whether the 4G/5G network has been served on the site or area.

In your opinion, how important and big is the influence of **Network 4G/5G Coverage** in determining the site/focus area?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Not Important Very Important

2. Network Utilization *

*is the percentage of the remaining network capacity at the site. In your opinion, how important and big is the influence of **Network Utilization** in determining the site/focus area?*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Not Important Very Important

3. Download Speed / EUT *

is the average speed of customers in using the internet, how much data can be downloaded in one second.

In your opinion, how important and big is the influence of **Download Speed** in determining the site/focus area?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Not Important Very Important

4. Outlet

Number of Unique Outlets around the site.

In your opinion, how important and big is the influence of #Outlet in determining the site/focus area?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Not Important Very Important

5. Sales Force

Presence of Personal selling directly to customers (Yes/No).

In your opinion, how important and big is the influence of the presence of Sales Force in determining the site/focus area?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Not Important Very Important

6. Cluster Sales Officer

Presence of Personal serving sales to outlets (Yes/No).

In your opinion, how important and big is the influence of the presence of Cluster Sales Officer in determining the site/focus area?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Not Important Very Important

7. Distribution Office

Distance between site and distributor office. (Far = >5KM, Medium = 3-5KM, Near = <3KM).

In your opinion, how important and big is the influence the distance from the Distribution Office in determining the site/focus area?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Not Important Very Important

8. Gerai

Distance between site and Gerai. (Far = >5KM, Medium = 3-5KM, Near = <3KM).

In your opinion, how important and big is the influence the distance from the Gerai in determining the site/focus area?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Not Important Very Important

B. External Factor Analysis

Determine the external factors that influence in determining the site/focus area based strategy on the knowledge and experience you have gained in the company.

1. Visitor Locator Register (VLR) *

is the number of **all customers** who are loc-up / active on a site. VLR does not consider whether the subscriber performs communication activities or not.

In your opinion, how important and big is the influence of **VLR** in determining the site/focus area?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Not Important Very Important

2. Serious Customer *

is number of **New Customer** which has revenue in the same month as the month of activation. Serious Customer is common to determine how much acquisition in the certain area.

In your opinion, how important and big is the influence of **Serious Customer** in determining the site/focus area?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Not Important Very Important

3. Churn *

is customers who are terminated or customers who are no longer using certain products.

In your opinion, how important and big is the influence of **Churn** in determining the site/focus area?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Not Important Very Important

4. Revenue *

is the amount of revenue (IDR) recognized by company for SMS, voice and data usage (organic/mobo data) by customers within a certain period.

In your opinion, how important and big is the influence of **Revenue** in determining the site/focus area?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Not Important Very Important

5. Data Traffic

is the number of data units (Gigabytes) that pass through a network in a certain period.

In your opinion, how important and big is the influence of **Data Traffic** in determining the site/focus area?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Not Important Very Important

6. Market Share

is the ratio of the number of customers using the product divided by the total cellular subscribers in an area within a certain period in percentage units.

In your opinion, how important and big is the influence of **Market Share** in determining the site/focus area?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Not Important Very Important

7. Share of Gross Add (SOGA)

Comparison of the number of customers who switch to other operators in a certain period in percentage units.

In your opinion, how important and big is the influence of **SOGA** in determining the site/focus area?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Not Important Very Important

8. Churn Share

Is the ratio of the #customers who stopped using the product in the company divided by the total customers who stopped using the product in a certain area within a certain period.

In your opinion, how important and big is the influence of **Churn Share** in determining the site/focus area?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Not Important Very Important

9. BTS Share *

Is the ratio of the number of BTS Indosat divided by the total BTS in an area within a certain period in percentage units.

In your opinion, how important and big is the influence of **BTS Share** in determining the site/focus area?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Not Important Very Important

10. Population *

Number of people living in the certain of area/site.

In your opinion, how important and big is the influence of **Population** in determining the site/focus area?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Not Important Very Important

11. Point of interest (POI) *

Point of Interest of a site, as a center for people to gather, can be schools, places of worship, tourism objects, etc.

In your opinion, how important and big is the influence of **POI** in determining the site/focus area?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Not Important Very Important

12. Minimum Wage (UMR) *

The minimum amount of remuneration that an employer is required to pay wage earners for the work performed during a given period, which cannot be reduced by collective agreement or an individual contract.

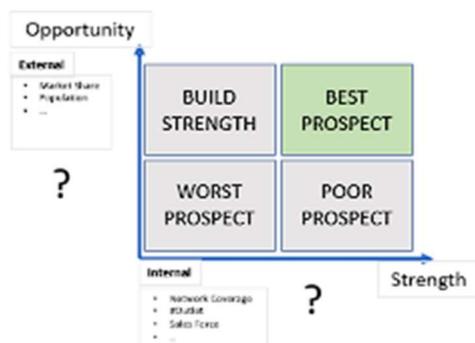
In your opinion, how important and big is the influence of **UMR** in determining the site/focus area?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Not Important Very Important

C. Analysis "Best Prospect" Area

In the "Best Prospect" Area, where the company has very high opportunities and strengths in the area

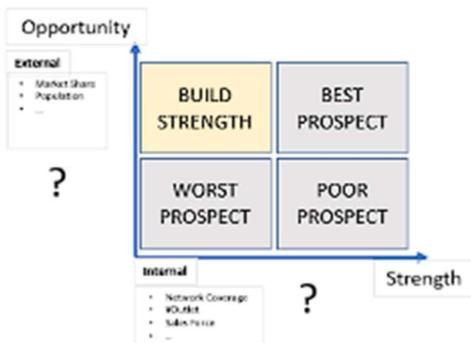


On a scale of 0-5, where 0 is unimportant and 5 is very important. What 4Ps (Product, Price, Place & Promotion) do you use the most, in making Go To Market (GTM) Marketing more effective and efficient in the "Best Prospect" Area *

	1	2	3	4	5
Product	<input type="radio"/>				
Pricing	<input type="radio"/>				
Place	<input type="radio"/>				
Promotion	<input type="radio"/>				

D. Analisa "Build Strength" Area

In the "Build Strength" Area, where the company has high **opportunities**, but weak on the **strengths** side

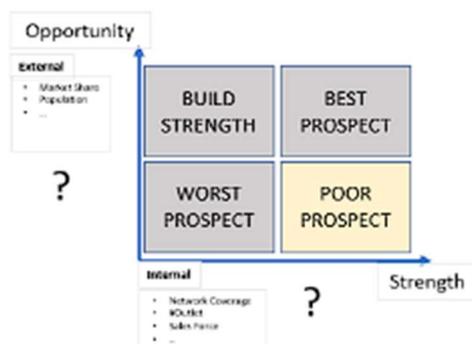


On a scale of 0-5, where 0 is unimportant and 5 is very important. What 4Ps (Product, Price, Place & Promotion) do you use the most, in making Go To Market (GTM) Marketing more effective and efficient in the "Build Strength" Area *

	0	1	2	3	4	5
Product	<input type="radio"/>					
Pricing	<input type="radio"/>					
Place	<input type="radio"/>					
Promotion	<input type="radio"/>					

E. Survey "Poor Prospect" Area

In the "Poor Prospect" Area, where the company has high strengths but low opportunities

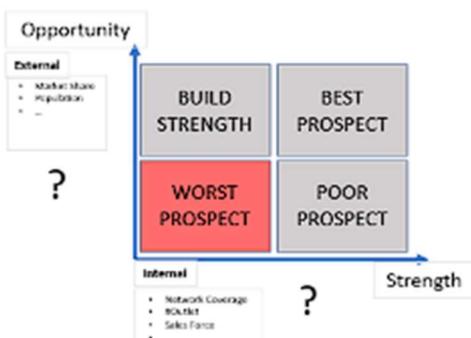


On a scale of 0-5, where 0 is unimportant and 5 is very important. What 4Ps (Product, Price, Place & Promotion) do you use the most, in making Go To Market (GTM) Marketing more effective and efficient in the "Poor Prospect" Area

	0	1	2	3	4	5
Product	<input type="radio"/>					
Pricing	<input type="radio"/>					
Place	<input type="radio"/>					
Promotion	<input type="radio"/>					

Survey "Worst Prospect" Area

In the "Worst Prospect" Area, where the company has low **opportunities** and **strengths**



On a scale of 0-5, where 0 is unimportant and 5 is very important. What 4Ps (Product, Price, Place & Promotion) do you use the most, in making Go To Market (GTM) Marketing more effective and efficient in the "Worst Prospect" Area *

	1	2	3	4	5
Product	<input type="radio"/>				
Pricing	<input type="radio"/>				
Place	<input type="radio"/>				
Promotion	<input type="radio"/>				