

SKRIPSI

**ANALISIS STRATEGI PROMOSI INDIHOME DALAM
MENGHADAPI PERSAINGAN BISNIS PADA ERA ENDEMI
*COVID-19***

**(Studi Kasus Pada PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk., Kantor Daerah
Telkom (Datel) Denpasar Selatan)**



POLITEKNIK NEGERI BALI

**Disusun Untuk Melengkapi Tugas dan Syarat Lulus
Sarjana Terapan, Program Studi Manajemen Bisnis Internasional,
Jurusan Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Bali**

Oleh:

LUH GEDE PUSPITA KUSUMA WARDANI

NIM: 1915744077

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN BISNIS INTERNASIONAL
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI
BADUNG**

2023

SKRIPSI

**ANALISIS STRATEGI PROMOSI INDIHOME DALAM
MENGHADAPI PERSAINGAN BISNIS PADA ERA ENDEMI
*COVID-19***

**(Studi Kasus Pada PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk., Kantor Daerah
Telkom (Datel) Denpasar Selatan)**



POLITEKNIK NEGERI BALI

**Disusun Untuk Melengkapi Tugas dan Syarat Lulus
Sarjana Terapan, Program Studi Manajemen Bisnis Internasional,
Jurusan Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Bali**

Oleh:

LUH GEDE PUSPITA KUSUMA WARDANI

NIM: 1915744077

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN BISNIS INTERNASIONAL
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI
BADUNG
2023**

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

1. Judul Skripsi : ANALISIS STRATEGI PROMOSI INDIHOME DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN BISNIS PADA ERA ENDEMI COVID-19 (Studi Kasus Pada PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk., Kantor Daerah Telkom (Datel) Denpasar Selatan)
2. Penulis
 - a. Nama : Luh Gede Puspita Kusuma Wardani
 - b. NIM : 1915744077
3. Jurusan : Administrasi Bisnis
4. Program Studi : D4 Manajemen Bisnis Internasional

Badung, 25 Agustus 2023

Menyetujui:

Pembimbing I



Ida Bagus Gede Dananjaya, S.E.,MM
NIDN. 0009049305

Pembimbing II



I Made Sarjana, SE., MM.
NIP. 196012311988111001

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

**ANALISIS STRATEGI PROMOSI INDIHOME DALAM MENGHADAPI
PERSAINGAN BISNIS PADA ERA ENDEMI COVID-19
(Studi Kasus Pada PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk., Kantor Daerah Telkom
(Datel) Denpasar Selatan)**

Oleh:

LUH GEDE PUSPITA KUSUMA WARDANI

NIM: 1915744077

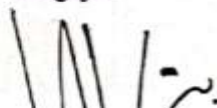
Disahkan:

Ketua Penguji



**Ida Bagus Gede Dananjaya, S.E.,MM.
NIDN. 0009049305**

Penguji I



**I Made Widiantara, S.Psi, M.Psi
NIP.197902182003121002**

Penguji II



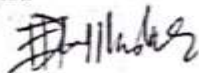
**Upayana Wiguna Elva Saputra, S.Ak.,M.M
NIDN. 8995750022**

Badung, 25 Agustus 2023

Mengetahui,

Jurusan Administrasi Bisnis

Ketua



**Nyoman Indah Kusuma Dewi, SE., MBA., Ph.D.
NIP. 196409291990032003**

Prodi Manajemen Bisnis

Internasional

Ketua



**Ketut Vini Elfarosa, SE., M.M.
NIP. 19712032008122001**

HALAMAN MOTTO DAN HALAMAN PERSEMBAHAN

MOTTO

“Think enough and just do it. God always got my back”

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan penuh rasa syukur, skripsi ini saya persembahkan kepada pihak-pihak yang telah berjasa dalam proses pembuatan skripsi ini, teruntuk:

1. Tuhan Yang Maha Esa, Ida Sang Hyang Widhi Wasa atas segala nikmat dan anugerah yang telah dilimpahkan sehingga skripsi ini dapat selesai dengan baik.
2. Kedua orang tua peneliti, Bapak & Mamak atas dukungan waktu, tenaga, dan materi serta doa yang selalu dipanjatkan di setiap langkah peneliti sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini dan mendapatkan gelar sarjana terapan.
3. Orang tua kedua dan ketiga peneliti, Ibuk&Bapak, MaKak&PaKak, yang senantiasa mendukung peneliti dan berperan sama pentingnya dengan kedua orang tua peneliti.

4. Adik penulis, Lovika Sesha yang senantiasa memberikan dukungan emosional dan bersedia menjadi teman bicara yang paling setia selama proses pengerjaan skripsi ini.
5. Seluruh keluarga besar yang selalu memberikan dukungan dan motivasi kepada peneliti.
6. Sahabat peneliti, terkhusus, Ratih Dyantari, yang telah menemani dan saling mendukung dalam setiap proses pembuatan skripsi ini, baik saat senang maupun susah. Serta Sri Darma Sari dan Dina Andriani yang senantiasa menjadi sahabat dan saudara yang selalu ada.
7. Teman-teman semasa pembuatan skripsi ini, terkhusus, Luxy Aryantini, yang telah berproses bersama dan saling mendukung dalam keadaan apapun, serta teman-teman KKN PPM PNB Desa Tista yang telah bersama-sama mengisi waktu luang KKN dengan bersenda gurau sambil mengerjakan skripsi bersama.
8. Idola peneliti, terkhusus, NCT Dream yang telah memberikan dukungan emosional melalui lagu-lagu yang membangun dan karya-karya yang selalu menemani saat pembuatan skripsi ini.
9. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah memberikan kontribusi dalam pembuatan skripsi ini.
10. Yang terakhir, untuk diri saya sendiri yang telah berhasil memenangkan perang dengan diri sendiri sehingga karya ini dapat terselesaikan.

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Luh Gede Puspita Kusuma Wardani
NIM : 1915744077
Prodi/Jurusan : D4 Manajemen Bisnis Internasional/
Administrasi Bisnis

Dengan ini menyatakan bahwa naskah SKRIPSI saya dengan judul:

“ANALISIS STRATEGI PROMOSI INDIHOME DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN BISNIS PADA ERA ENDEMI *COVID-19* (Studi Kasus Pada PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk., Kantor Daerah Telkom (Datel) Denpasar Selatan)”


adalah memang benar asli karya saya. Dengan ini saya juga menyatakan bahwa dalam naskah SKRIPSI ini tidak terdapat karya orang lain yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar di suatu perguruan tinggi, dan atau sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah SKRIPSI ini dan disebutkan pada daftar pustaka.

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan menerima sanksi akademis dalam bentuk apapun.

Badung, 25 Agustus 2023

Yang menyatakan,




Luh Gede Puspita Kusuma Wardani
NIM 1915744077

ABSTRAK

PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk., Kantor Daerah Telkom (Datel) Denpasar Selatan mengalami penurunan penjualan pada tahun 2020-2022 karena terdampak pandemi *Covid-19*. Tujuan penelitian ini adalah mengetahui strategi promosi prioritas yang dapat dilakukan Datel Denpasar Selatan untuk memasarkan IndiHome dalam menghadapi persaingan bisnis pada era endemi *Covid-19*. Strategi promosi prioritas ini ditentukan berdasarkan teknik analisis *strategic planning*, yaitu, tahap pengumpulan data menggunakan matriks IFAS dan EFAS, tahap analisis data menggunakan matriks IE dan matriks SWOT, dan tahap pengambilan keputusan menggunakan QSPM. Analisis SWOT menunjukkan posisi perusahaan berada pada sel V: *Growth & Stability* yang berarti perusahaan masih dapat menaikkan *profit* dan penjualan tanpa perlu melakukan perluasan jenis produk dan strategi promosi. Terdapat 8 strategi alternatif yang dirumuskan dalam penelitian ini. Berdasarkan perhitungan QSPM, strategi prioritas yang dapat diimplementasikan perusahaan adalah memanfaatkan momentum hari-hari tertentu secara *direct* melalui *door-to-door* dan *open table* pada daerah dengan ODP okupansi berstatus kuning dan hijau serta pada *event-event* tertentu, maupun secara *online* dengan memanfaatkan konten promosi pada saluran digital dengan menasar target pasar yang spesifik dan waktu yang ditentukan sekaligus sebagai program evaluasi terhadap kemampuan *salesforce* dalam melakukan pelayanan pelanggan.

Kata kunci: Strategi Promosi, Analisis SWOT, QSPM

ABSTRACT

PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk., Kantor Daerah Telkom (Datel) Denpasar Selatan *experienced a decrease in sales in 2020-2022 due to the impact of the Covid-19 pandemic. The purpose of this study is to find out the main promotion strategies that Datel Denpasar Selatan can do to market IndiHome in the face of business competition in the Covid-19 endemic era. The main strategy is determined based on analysis techniques : strategic planning with three stages, first, the data collection stage using IFAS and EFAS matrix, the data analysis stage using IE matrix and SWOT matrix, and the decision-making stage using QSPM. SWOT Analysis shows that the company's position is in cell V: Growth & Stability, which means that the company can still increase profits and sales without the need to expand product types and promotional strategies. There are 8 alternative strategies formulated in this study. Based on QSPM calculations, the main strategy that can be implemented by the company is to take advantage of the momentum of certain days through direct marketing: door-to-door and open tables in areas with yellow and green ODP occupancy and through certain events by using online marketing, take advantage of promotional content on digital channels by targeting specific target markets and specified times, as well as an evaluation program for Salesforce's ability to perform customer service.*

Keywords: Promotion Strategy, SWOT Analysis, QSPM

KATA PENGANTAR

Om Swastyastu,

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan rahmat-Nya skripsi yang berjudul “ANALISIS STRATEGI PROMOSI INDIHOME DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN BISNIS PADA ERA ENDEMI *COVID-19* (Studi Kasus Pada PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk., Kantor Daerah Telkom (Datel) Denpasar Selatan)” ini dapat terselesaikan dengan baik dan tepat waktu.

Skripsi ini disusun guna memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Terapan Manajemen di Program Studi Manajemen Bisnis Internasional, Jurusan Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Bali.

Dalam menyelesaikan skripsi ini tentunya tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, baik berupa bimbingan, pengarahan, saran, nasihat maupun dukungan moral. Maka dari itu, peneliti ingin mengucapkan terima kasih yang mendalam kepada:

1. I Nyoman Abdi, SE.,M.eCom selaku Direktur Politeknik Negeri Bali
2. Ibu Nyoman Indah Kusuma Dewi, SE., MBA., Ph.D selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Bali.
3. Ibu Ketut Vini Elfarosa, SE., M.M. selaku Ketua Program Studi D4 Manajemen Bisnis Internasional.
4. Bapak Ida Bagus Gede Dananjaya, S.E., M.M. selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan, saran, masukan, serta motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan tepat waktu.

5. Bapak I Made Sarjana, SE., MM. selaku Dosen Pembimbing II dan Pembimbing Proposal yang telah memberikan bimbingan, saran, masukan, serta motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan tepat waktu.
6. Ibu Kadek Cahya Dewi, S.T., M.Cs. selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan sejak awal proses perkuliahan hingga selesainya skripsi ini.
7. Bapak dan Ibu Dosen Jurusan Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Bali yang telah membimbing dan memberikan ilmu pengetahuan selama perkuliahan.
8. Bapak dan Ibu staf Datel Denpasar Selatan yang sangat suportif dalam membantu penelitian ini, memberikan izin penelitian, informasi dan data berkaitan dengan penelitian ini.

Bagi seluruh pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan, penulis mengucapkan terima kasih atas segala bantuan dan kontribusi atas pembuatan skripsi ini.

Skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Maka dari itu, peneliti menerima segala saran dan kritik yang bersifat membangun dari semua pihak. Peneliti berharap skripsi ini dapat bermanfaat untuk banyak pihak.

Om Santih, Santih, Santih, Om.

Denpasar, 16 Juli 2023

Luh Gede Puspita Kusuma Wardani

DAFTAR ISI

SKRIPSI	i
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI	iii
HALAMAN MOTTO DAN HALAMAN PERSEMBAHAN	iv
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	12
1.3 Tujuan Penelitian	12
1.4 Kontribusi Hasil Penelitian	13
1.5 Sistematika Penulisan	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	15
2.1 Kajian Teoritis	15
2.2 Kajian Empiris	34
2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis	40
BAB III METODE PENELITIAN	42
3.1 Jenis dan Sumber Data	42
3.2 Teknik Pengumpulan Data	43
3.3 Metode Analisis Data	45

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	59
4.1 Gambaran Umum Perusahaan	59
4.2 Hasil Analisis dan Pembahasan	68
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	123
5.1 Kesimpulan	123
5.2 Saran.....	125
DAFTAR PUSTAKA	126
LAMPIRAN.....	132

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Kajian Empiris	34
Tabel 3.1 Matriks IFAS	47
Tabel 3.2 Matriks EFAS	49
Tabel 3.3 Matriks SWOT	50
Tabel 3.4 Matriks Internal-Eksternal	51
Tabel 3.5 Quantitative Strategic Planning Matrix	57
Tabel 4.1 Portoflio Produk dan/atau Jasa Telkom	62
Tabel 4.2 Faktor Lingkungan Internal Strategi Promosi Indihome Datel Denpasar Selatan	84
Tabel 4.3 Hasil Perhitungan Matriks IFAS Strategi PRomosi Indihome Datel Denpasar Selatan	87
Tabel 4.4 Faktor Lingkungan Eksternal Strategi Promosi Indihome Datel Denpasar Selatan	100
Tabel 4.5 Hasil Perhitungan Matriks EFAS Strategi Promosi Indihome Datel Denpasar Selatan	101
Tabel 4.6 Matriks Internal-Eksternal Strategi Promosi Indihome Datel Denpasar Selatan	104
Tabel 4.7 Matriks SWOT Strategi Promosi Indihome Datel Denpasar Selatan ..	106
Tabel 4.8 Hasil Perhitungan QSPM	115
Tabel 4.9 Action Plan	119

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Grafik Pengguna Internet di Indonesia	2
Gambar 1.2 Grafik Perusahaan Penyedia Fixed Broadband di Indonesia	4
Gambar 1.3 Grafik Market Share Fixed Broadband Indihome dan Kompetitor	5
Gambar 1.4 Grafik Penjualan Layanan Indihome di Datel Denpasar Selatan	8
Gambar 2.1 Siklus Komponen Utama Pemasaran	18
Gambar 2.2 Bagan Kerangka Pemikiran Teoritis	41
Gambar 4.1 Logo PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk	59
Gambar 4.2 Logo AKHLAK	61
Gambar 4.3 Struktur Perusahaan Datel Denpasar Selatan	65

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I	: Lembar Proses Bimbingan Skripsi
Lampiran II	: Panduan <i>In-Depth-Interview</i>
Lampiran III	: Hasil Wawancara
Lampiran IV	: Dokumentasi Wawancara
Lampiran V	: Hasil Kuesioner Rating Matriks IFAS
Lampiran VI	: Hasil Kuesioner Bobot Matriks IFAS
Lampiran VII	: Hasil Kuesioner Rating Matriks EFAS
Lampiran VIII	: Hasil Kuesioner Bobot Matriks EFAS
Lampiran IX	: Hasil Kuesioner QSPM
Lampiran X	: Output Penelitian
Lampiran XI	: Surat Penggunaan Karya Mahasiswa
Lampiran XII	: Riwayat Hidup Peneliti

BAB I

PENDAHULUAN

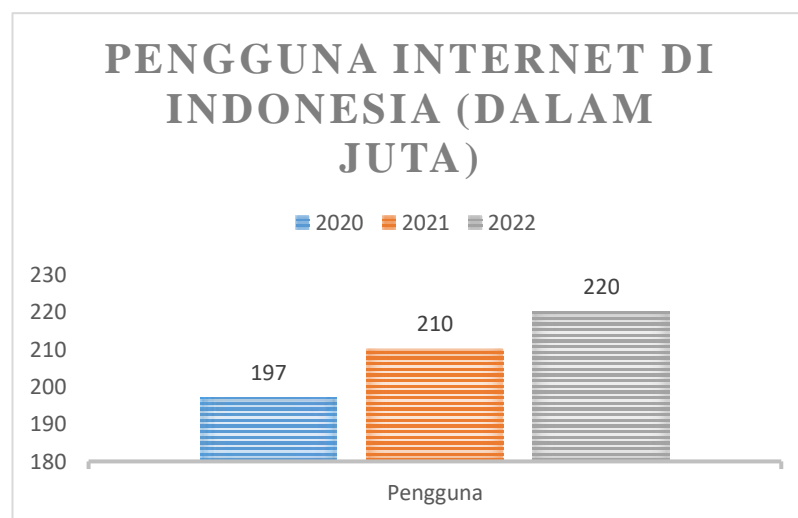
1.1 Latar Belakang Masalah

Perekonomian Indonesia tidak luput dari dampak pandemi *Covid-19*. Wabah *coronavirus* ini pertama kali ditemukan di Wuhan, China yang kemudian menyebar ke hampir seluruh dunia dan pada tanggal 2 Maret 2020, pemerintah Indonesia secara resmi mengumumkan bahwa wabah ini sudah memasuki wilayah Indonesia. Pemerintah Indonesia mengeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2020 yang mengatur kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB). Pemberlakuan kebijakan PSBB ini berdampak pada hampir seluruh sektor bisnis yang ada di Indonesia. Hasil survei Kementerian Ketenagakerjaan (Kemnaker) menunjukkan sekitar 88% perusahaan di Indonesia terkena dampak pandemi *Covid-19* selama semester kedua tahun 2020 (Sucipto, 2022). Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (2022), bidang usaha yang terdampak negatif pandemi *Covid-19*, diantaranya sektor Transportasi dan Pergudangan dengan kontraksi pertumbuhan terbesar sebesar 15,04% pada tahun 2021. Sektor Penyedia Akomodasi & Makan Minum juga

mengalami penurunan pertumbuhan sebesar 10,22% pada tahun 2021 kemudian disusul sektor Jasa Perusahaan, dan sektor-sektor lain.

Meskipun demikian, pandemi *Covid-19* juga menyebabkan beberapa sektor bisnis justru mengalami peningkatan pertumbuhan, bahkan terdapat sektor yang mencapai dua digit persentase pertumbuhan, yaitu sektor Informasi dan Komunikasi sebesar 10.58%. Salah satu layanan yang umumnya disediakan oleh perusahaan yang bergerak di sektor Informasi dan Komunikasi, khususnya penyedia jasa telekomunikasi yaitu jaringan internet. Menurut data Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII) (2022), pengguna internet di Indonesia meningkat cukup signifikan semenjak pandemi *Covid-19*.

Gambar 1.1 Grafik Pengguna Internet di Indonesia



Sumber: APJII (2022)

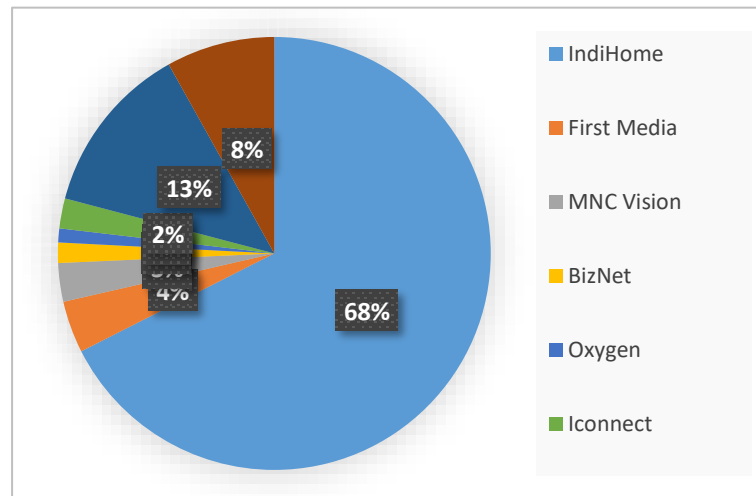
Pada tahun 2022, diperkirakan pengguna internet sudah menyentuh angka 220 juta pengguna. Jumlah ini 10 juta lebih banyak dari tahun sebelumnya. Sementara itu, pada tahun 2020, angka pengguna internet mencapai angka 197 juta

pengguna. Terlihat pada angka hasil survei APJII terhadap pengguna internet dari tahun 2020-2022, pengguna internet terus bertambah tiap tahunnya, khususnya pada saat itu adalah masa pandemi *Covid-19*.

Peluang terhadap meningkatnya pengguna internet dan kebutuhan akan internet masyarakat Indonesia dimanfaatkan dengan baik oleh perusahaan-perusahaan penyedia jasa layanan telekomunikasi. Pada tahun 2021 tercatat sebanyak 1.307 perusahaan penyedia layanan telekomunikasi yang telah mendapatkan izin untuk menyelenggarakan layanan telekomunikasi di Indonesia. Jumlah ini menunjukkan peningkatan dibanding tahun 2020 yaitu hanya berjumlah 959 perusahaan (Badan Pusat Statistik, 2021).

Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII) meneliti operator penyedia layanan internet *fixed broadband* yang digunakan masyarakat Indonesia pada tahun 2022. Menurut Yusuf (2022), *fixed broadband* adalah akses internet berkecepatan tinggi di mana koneksi ke penyedia layanan menggunakan sinyal radio daripada kabel.

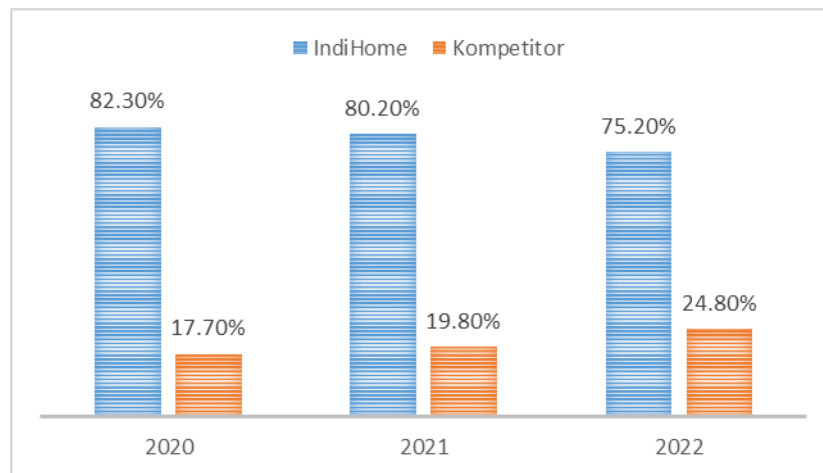
Gambar 1.2 Grafik Perusahaan Penyedia Fixed Broadband di Indonesia



Sumber: APJII (2022)

IndiHome, yang mana adalah salah satu produk dari PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk., memperoleh peringkat pertama sebagai penyedia layanan *fixed broadband* terbesar di Indonesia. APJII mencatat 67.54% masyarakat yang menggunakan layanan internet menggunakan IndiHome sebagai operator yang digunakan. Laporan Tahunan Telkom Indonesia (2022) menyajikan data bahwa IndiHome mengungguli pasar dengan *market share* tertinggi selama 3 tahun yang dapat dilihat pada Gambar 1.3

Gambar 1.3 Market Share Fixed Broadband Indihome dan Kompetitor



Sumber: Telkom Indonesia (2022)

Telkom bergerak di bidang usaha Informasi dan Komunikasi yang luput dari dampak negatif pandemi *Covid-19*. Semenjak Pandemi *Covid-19*, Telkom telah menyesuaikan pengembangan bisnisnya sehingga dapat memenuhi permintaan pelanggan yang berkembang. Adapun segmen usaha Telkom adalah Segmen *Mobile*, Segmen *Enterprise*, Segmen *Wholesale*, dan Segmen *Consumer*.

IndiHome sendiri merupakan produk dari segmen *consumer* Telkom dalam bentuk layanan digital yang menyediakan telepon rumah, Internet Cepat *on Fiber* hingga 300 Mbps dan *Interactive TV* dengan beragam pilihan paket atau yang disebut Layanan *Triple Play* (Aisah & Soedarsono, 2022). Telkom telah menyediakan 387 lokasi Plasa Telkom dan 750 unit IndiHome *Sales Car* di seluruh Indonesia untuk memudahkan pelanggan menjangkau layanan IndiHome. Dalam memaksimalkan pelayanan terhadap layanan IndiHome, Telkom membagi wilayah pengawasan bisnisnya menjadi 7 regional. Tiap regional terdiri dari beberapa

Wilayah Telekomunikasi (Witel). Witel tersebut membawahi beberapa Kantor Daerah Telkom.

PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk., Kantor Daerah Telkom (Datel) Denpasar Selatan merupakan salah satu wilayah telekomunikasi Telkom yang berada di Provinsi Bali dan termasuk dalam Regional VII. Datel Denpasar Selatan berfokus pada pemasaran dan pengembangan layanan IndiHome pada empat kawasan, yaitu Bena, Kuta, Jimbaran, dan Nusa Dua.

Sebelum pandemi *Covid-19*, Datel Denpasar Selatan berfokus pada strategi promosi konvensional, yaitu, *door-to-door marketing* dan *open table*. Strategi marketing *door-to-door* atau jemput bola merupakan bagian dari strategi bauran pemasaran yang berada pada promosi. Promosi merupakan salah satu variabel dalam bauran pemasaran yang sangat penting dilaksanakan oleh perusahaan dalam rangka memasarkan produk jasa (Maghfuroh et al., 2022). Dari berbagai pemasaran yang digunakan untuk memasarkan IndiHome, yang paling efektif memikat konsumen adalah bentuk pemasaran *door-to-door* yakni marketing terjun langsung ke rumah-rumah masyarakat untuk menawarkan pemasangan IndiHome dalam memikat perhatian calon konsumen (Sugianto, 2018). Strategi *door-to-door marketing* adalah strategi pemasaran yang terencana dengan mendatangi pelanggan secara langsung ke tempat tinggalnya untuk menawarkan produk.

Datel Denpasar Selatan melalui *sales force* menawarkan layanan IndiHome ke perumahan yang dianggap potensial, seperti di Perumahan Mutiara Kampial dan Perumahan Kuta Royal. Menurut Yi & Amenuvor (2022), kemampuan *salespeople*

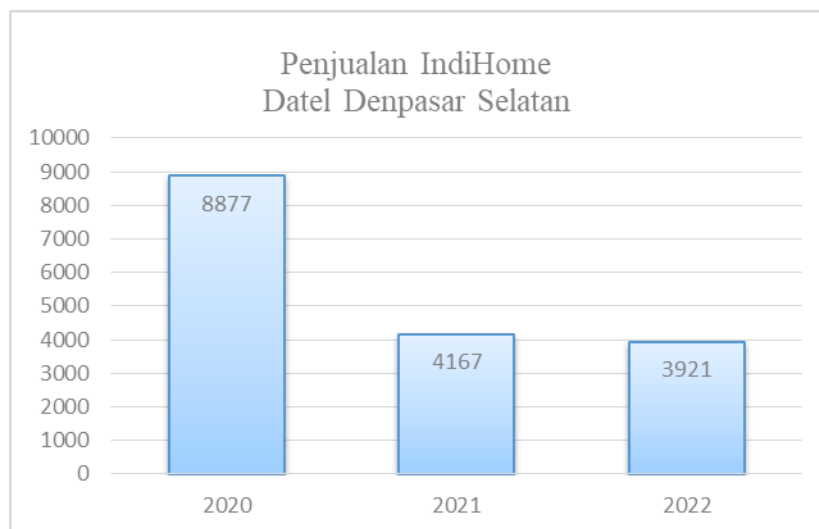
dalam menawarkan produk kepada calon konsumen memiliki dampak positif lebih besar pada *customer-oriented selling behavior* daripada *sales-oriented selling behavior* terhadap *sales performance*. Berdasarkan pendapat Wardhanie (2019: 25), Datel Denpasar Selatan saat ini menerapkan *customer oriented selling* yang memberikan layanan secara kustomisasi sesuai kebutuhan pelanggan. Sehingga *sales force* atau *sales people* berperan besar dalam menawarkan layanan IndiHome secara langsung kepada pelanggan. Selain itu, Datel Denpasar Selatan juga membuka *open table* di titik-titik yang dianggap potensial terhadap pelanggan baru, seperti acara *dies natalis* kampus-kampus di area Denpasar Selatan dan di area perumahan. Strategi *open table* dilakukan oleh *sales force* menggunakan *Branding Car* Telkom Plaza sebagai bukti fisik dari layanan IndiHome serta membuka stand di tempat-tempat tertentu (Mahendra & Sanica, 2020). *Sales force* merupakan saluran pemasaran yang menyumbang jumlah penjualan (pasang baru) terbesar di Datel Denpasar Selatan. Saluran pemasaran yang digunakan oleh Datel Denpasar Selatan dalam memasarkan IndiHome, diantaranya, *sales force*, *landing page*, *business enterprise*, TAM (*Tele Account Management*), kios *myindihome*, dan aplikasi Sobat Indihome. Keenam saluran tersebut menyumbang angka penjualan layanan IndiHome di Datel Denpasar Selatan terbesar pada tahun 2022.

Menurut Tege (2022), strategi promosi menggunakan *personal selling*, *sales promotion*, dan *direct selling* berpengaruh signifikan terhadap keputusan pembelian konsumen. Begitu pula dengan pelanggan IndiHome di Datel Denpasar Selatan yang cenderung menyukai penawaran secara langsung. Pelanggan lebih nyaman untuk berkonsultasi secara individu, baik bertemu tatap muka maupun

melalui *personal chat* dengan bagian dari perusahaan, dalam hal ini “*sales force*”, untuk menyampaikan kebutuhan dan keluhan terhadap layanan IndiHome. Sehingga strategi promosi melalui *door-to-door marketing* dan *open table* menjadi strategi promosi prioritas yang diterapkan Datel Denpasar Selatan dalam memasarkan layanan IndiHome.

Secara nasional, IndiHome masih menguasai pasar sebesar 67,5% dibanding perusahaan lain (Telkom Indonesia, 2021). Namun jika dilihat dari sudut pandang yang lebih sempit, di Datel Denpasar Selatan, yang merupakan bagian dari PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk., justru mengalami penurunan penjualan yang cukup signifikan selama masa pandemi *Covid-19*.

Gambar 1.4 Grafik Penjualan Layanan IndiHome di Datel Denpasar Selatan



Sumber: Datel Denpasar (2022)

Pandemi *Covid-19* terhadap Datel Denpasar Selatan berdampak pada lebih dari 50% penurunan tingkat penjualan pada tahun 2021 dibanding tahun sebelumnya. Adanya kebijakan PSBB (Pembatasan Sosial Berskala Besar) dan

PPKM (Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat), mengakibatkan *sales force* sebagai saluran (*channel*) promosi yang menyumbang angka penjualan terbesar, dibatasi geraknya dalam melakukan promosi melalui *door-to-door marketing* dan *open table*. Hal tersebut membatasi *sales force* bertemu pelanggan dan calon pelanggan secara langsung.

Pada masa pandemi *Covid-19*, pemerintah menghimbau masyarakat untuk tidak berada dalam keramaian, membatasi kegiatan sosial, dan memberlakukan *work from home* serta sekolah daring. Sehingga masyarakat lebih memilih untuk berkegiatan secara *online*, termasuk bertransaksi. Hal ini bertentangan dengan esensi dari strategi promosi prioritas dari Datel Denpasar Selatan yang membutuhkan interaksi langsung untuk memasarkan layanan IndiHome.

Dalam mengatasi hal tersebut, dibentuklah *Liaison Office Digital (LOD)*. *Liaison Office Digital (LOD)* adalah pihak pengelola *event* dan media sosial pada Telkom (Ridwan, 2021). LOD adalah struktur dalam organisasi yang dibentuk di Wilayah Telekomunikasi (Witel) Denpasar untuk menangani urusan pemasaran digital. Selain itu, Datel Denpasar Selatan mengembangkan pemasaran digital menggunakan media sosial *Facebook Marketplace* dan *Facebook Ads*. Studi yang dilakukan oleh Hennig-Thurau et al. yang dikutip oleh Fink et al. (2020) mengemukakan manfaat penggunaan *Facebook* sebagai *marketing tools* adalah sebagai berikut.

“Facebook communities where individuals self-select into communities concerned with specific themes, such as entertainment and sports celebrities, offer an attractive marketing option for growing numbers of firms.”

Adanya fitur komunitas ini menyebabkan *sales force* lebih mudah dalam menargetkan pasar yang tertarik dengan informasi mengenai layanan internet. Selain itu, biaya periklanan pada *Facebook* dapat dimulai dari nominal yang kecil hingga besar sehingga dapat disesuaikan dengan dana yang tersedia.

Namun kedua solusi ini belum memberikan dampak yang signifikan terhadap kenaikan penjualan IndiHome di Datel Denpasar Selatan. Dapat dilihat pada Gambar 1.4, tahun 2022 angka penjualan masih mengalami penurunan. Hal ini dapat terjadi karena beberapa hal. Pembentukan LOD hanya dilakukan di Witel Denpasar dan arus dana ke datel-datel di bawahnya, termasuk Datel Denpasar Selatan dirasa kurang mampu untuk memenuhi biaya pemasaran digital. Sedangkan untuk *Facebook Marketplace* dan *Facebook Ads* hanya dilakukan oleh sebagian kecil dari *sales force* di Datel Denpasar Selatan, serta belum memiliki sistem yang baik terhadap pengawasan *sales force* dalam menggunakan *platform* tersebut untuk berpromosi.

Periode 2020-2021, jumlah pelanggan IndiHome di wilayah Datel Denpasar Selatan yang melakukan cabut layanan sebesar 1816 pengguna dan sebagian besar disebabkan karena pelanggan beralih ke provider lain yang menawarkan harga paket yang lebih murah. Solusi yang telah dilakukan Datel Denpasar Selatan dalam mengatasi masalah ini adalah mempromosikan Paket Bangkit. Perbedaan paket ini

dengan Paket Reguler yang diunggulkan sebelum pandemi adalah harga layanan internet dan biaya pasang. Paket Reguler menawarkan layanan internet dengan harga wajar dan gratis biaya pasang. Harga ini dinilai kurang terjangkau pada masa pandemi *Covid-19*. Maka diluncurkan Paket Bangkit pada bulan September 2020 yang menawarkan harga internet yang lebih murah, tetapi dengan biaya pasang sebesar Rp150.000. Usaha ini belum memenuhi target penjualan yang ditetapkan. Pelanggan yang masih menggunakan IndiHome banyak yang melakukan *downgrade* layanan ke paket Bangkit ini untuk mendapatkan harga yang lebih murah tanpa perlu membayar biaya pasang lagi, serta hanya sedikit persentase pelanggan IndiHome yang beralih ke provider lain kembali menggunakan IndiHome setelah adanya Paket Bangkit ini.

Dapat disimpulkan bahwa strategi promosi yang telah dilakukan Datel Denpasar Selatan tidak berdampak signifikan terhadap peningkatan angka penjualan. Dapat dilihat pada Grafik 1.4, penjualan tahun 2022 tidak mengalami pertumbuhan yang signifikan dan cenderung menurun.

Berkenaan dengan masa pandemi *Covid-19*, Pemerintah Indonesia secara resmi mencabut kebijakan Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) terkait pandemi *Covid-19* yang diumumkan Presiden Joko Widodo melalui konferensi pers di Istana Negara, Jakarta pada Jumat, 30 Desember 2022. Penderita *Covid-19* per tanggal tersebut telah berada di bawah standar WHO (Biro Pers, Media, 2022). Berdasarkan hal tersebut, Indonesia mulai memasuki masa endemi *Covid-19*. Endemi berkenaan dengan spesies organisme yang terbatas pada wilayah

geografis tertentu (Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, 2016). Wabah penyakit dapat dikatakan memasuki masa endemi apabila penyebaran penyakit dan tingkat penyebarannya dapat diprediksi dan dan terkontrol.

Menyikapi hal tersebut, Telkom, khususnya Datel Denpasar Selatan perlu mengembangkan strategi promosi yang sesuai dengan kondisi saat ini yang memasuki era endemi *Covid-19* sehingga tetap dapat bersaing dan mengungguli pasar. Melihat hal tersebut peneliti tertarik mengkaji strategi promosi tersebut sehingga disusunlah penelitian ini yang berjudul **“ANALISIS STRATEGI PROMOSI INDIHOME DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN BISNIS PADA ERA ENDEMI COVID-19 (Studi Kasus Pada PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk., Kantor Daerah Telkom (Datel) Denpasar Selatan)”**.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka yang menjadi pokok permasalahan adalah bagaimana strategi promosi prioritas yang dapat dilakukan Datel Denpasar Selatan untuk memasarkan IndiHome dalam menghadapi persaingan bisnis pada era endemi *Covid-19*?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi promosi prioritas yang dapat dilakukan Datel Denpasar Selatan untuk memasarkan IndiHome dalam menghadapi persaingan bisnis pada era endemi *Covid-19*.

1.4 Kontribusi Hasil Penelitian

1. Kontribusi Teoritis

Penulis berharap penelitian ini dapat menjadi sumber dan bahan dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya bidang strategi promosi dalam menghadapi persaingan bisnis pada era endemi *Covid-19*.

2. Kontribusi Praktis

Penulis berharap penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan dan membantu dalam pengambilan keputusan bagi perusahaan khususnya PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk., Kantor Daerah Telkom (Datel) Denpasar Selatan dalam pengembangan strategi promosi dalam menghadapi persaingan bisnis pada era endemi *Covid-19*.

1.5 Sistematika Penulisan

Penulisan skripsi ini terdiri dari beberapa topik yang disusun secara sistematis sesuai dengan urutan kegiatan penelitian, sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini memuat latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi hasil penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini memuat kajian teoritis, kajian empiris, dan kerangka pemikiran teoritis.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini memuat jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, dan metode analisis data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini memuat gambaran umum perusahaan, hasil analisis dan pembahasan, serta implikasi hasil penelitian.

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menjelaskan kesimpulan dari hasil penelitian dan saran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teoritis

2.1.1 Pengertian Pemasaran

Menurut Asosiasi Pemasaran Amerika (*American Marketing Association*) (dalam Keller, 2021: 3), pemasaran adalah aktivitas sekumpulan institusi serta proses untuk menciptakan, melakukan, komunikasi, menyampaikan, dan melakukan pertukaran penawaran yang mempunyai nilai bagi pelanggan, *client*, mitra, maupun masyarakat luas. Pemasaran adalah proses menciptakan, mendistribusikan, mempromosikan, dan menetapkan harga barang, jasa, dan ide untuk memfasilitasi relasi pertukaran yang memuaskan dengan para *stakeholders* dalam lingkungan yang dinamis (Tjiptono & Chandra, 2020: 4).

Menurut Philip Kotler dan Armstrong (dalam Yulianti et al., 2019: 7), pemasaran adalah sebagai suatu proses sosial dan manajerial yang membuat individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan lewat penciptaan dan pertukaran timbal balik produk dan nilai dengan orang lain. pemasaran juga diartikan sebagai analisis, perencanaan, implementasi, dan pengendalian dari program-program yang dirancang untuk menciptakan, membangun, dan memelihara pertukaran yang menguntungkan dengan pembeli sasaran untuk mencapai tujuan perusahaan

Menurut Basudan (dalam Rambe & Aslami, 2022), pemasaran adalah kumpulan operasi komprehensif yang berfokus pada pengembangan, penetapan harga, peningkatan, dan pendistribusian barang dan jasa yang memenuhi permintaan pelanggan saat ini dan calon pelanggan. Menurut William J. Stanton (dalam Wibowo, 2019: 1) menjelaskan pengertian pemasaran adalah aktivitas sosial dan sebuah pengaturan yang dilakukan oleh perseorangan atau kelompok orang dengan tujuan untuk mendapatkan tujuan mereka dengan jalan membuat produk dan menukarkannya dengan besaran nominal tertentu kepada pihak lain. Menurut Boyd, et. al. (dalam Wibowo, 2019: 1), pengertian pemasaran adalah suatu proses analisis, perencanaan, implementasi, koordinasi, dan pengendalian program pemasaran yang meliputi kebijakan produk harga, promosi, dan distribusi dari produk, ide, dan jasa yang ditawarkan untuk menciptakan dan meningkatkan pertukaran manfaat dengan pasar sasaran dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.

2.1.2 Konsep Dasar Pemasaran

Filosofi pemasaran mengalami evolusi dari orientasi internal (*inward-looking*) menuju orientasi eksternal (*outward-looking*), artinya pemasaran beralih dari yang semula menekankan “*try to sell what i can make*” (berusaha menjual apa saja yang bisa dibuat/hasilkan) menjadi “*try to make what i can sell*” (berusaha menghasilkan produk atau jasa yang bisa dijual karena dibutuhkan dan diinginkan konsumen) (Tjiptono & Chandra, 2020: 3). Konsep pemasaran berpandangan bahwa kunci untuk mewujudkan tujuan organisasi terletak pada kemampuan organisasi dalam menciptakan, memberikan, dan mengkomunikasi nilai pelanggan (*customer value*) kepada pasar sasarnya secara lebih efektif dibandingkan dengan pesaing. Konsep pemasaran juga menekankan pada pentingnya integrasi antara *external marketing* (pemasaran yang ditujukan kepada pihak-pihak di luar perusahaan) dan *internal marketing* (proses merekrut, menyeleksi, melatih, dan memotivasi para karyawan sehingga dapat melayani pelanggan secara memuaskan) (Tjiptono & Chandra, 2020: 26-28).

Konsep pemasaran merupakan filosofi dan panduan praktis bagi organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan konsumen dalam jangka panjang. Kontribusi utama dari pemasaran adalah konsepsi yang menekankan pada salah satu elemen (konsumen) dari lingkungan organisasi Grace et al. (2022: 155). William J. Stanton (dalam Napitupulu et al., 2021: 5) menjelaskan bahwa konsep pemasaran adalah sebuah filsafat bisnis yang mengatakan bahwa kepuasan dan keinginan konsumen adalah dasar kebenaran dari ekonomi kehidupan suatu perusahaan.

Menurut Wardhanie (2019: 1), pemasaran harus menjadi suatu konsep bisnis strategi yang bisa memberikan kepuasan berkelanjutan, bukan kepuasan sesaat untuk ketiga *stakeholder* utama di setiap perusahaan, yaitu pelanggan, karyawan, dan pemilik perusahaan. Menurut Sitorus & Utami (2017), pemasaran adalah proses sosial dan manajerial dimana pribadi atau organisasi memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan dan pertukaran nilai dengan yang lain.

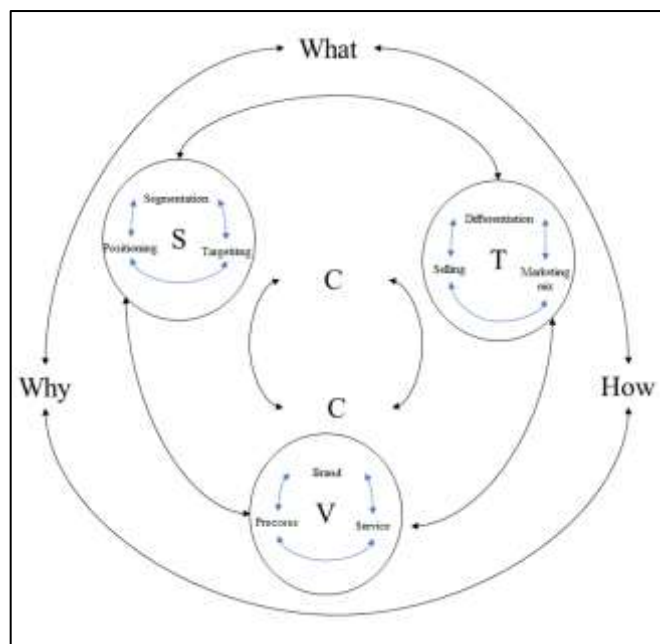
Pemasaran akan menjadi jiwa suatu perusahaan sehingga setiap orang di dalam perusahaan akan menjadi pemasar. Artinya pemasaran tidak lagi hanya monopoli departemen pemasaran saja, melainkan menjadi landasan setiap karyawan dalam mengambil keputusan. Ada tiga nilai utama yang dianut perusahaan, yaitu, pertama, merek lebih berharga daripada produk bagi pelanggan karena pada hakikatnya, pelanggan membeli sebuah merek, bukan produk. Kedua, apapun bisnis yang dijalankan, pemilik perusahaan harus menganggapnya sebagai bisnis jasa. Ketiga, setiap orang dalam perusahaan harus merasa terlibat dalam proses pemuas pelanggan, baik secara langsung maupun tidak, dan bukan hanya sebagai pelaksana dari suatu fungsi tertentu (Wardhanie, 2019: 2).

2.1.3 Komponen-Komponen Utama Pemasaran

Menurut Wardhanie (2019: 3), terdapat komponen utama dalam pemasaran yang dijabarkan dalam tiga siklus, yaitu, siklus dalam (*inner cycle*)

yang menggambarkan situasi persaingan suatu perusahaan dalam lingkungan bisnis; siklus tengah (*middle cycle*) yang menggambarkan strategi, taktik, dan value pemasaran; dan siklus luar (*outer cycle*) yang menggambarkan tiga kata tanya paling penting yang harus dijawab dengan tepat pada waktu melaksanakan suatu program pemasaran.

Gambar 2.1 Siklus Komponen Utama Pemasaran



Sumber: Wardhanie (2019: 3)

Strategi, Taktik, dan *Value* saling mempengaruhi dalam komponen pemasaran. Pada waktu penyusunan strategi dan taktik pemasaran, value pemasaran harus menjadi landasan berpikir. Namun, mungkin saja setelah strategi dan taktik pemasaran telah ditentukan, value pemasaran kemudian disesuaikan. Di dalam lingkaran strategi, taktik, dan value pemasaran itu sendiri terdapat masing-masing tiga elemen yang saling berinteraksi dan mempengaruhi, yaitu sebagai berikut:

a. Lingkungan Strategi Pemasaran (S)

Komponen-komponen strategi dalam proses dan perencanaan pemasaran adalah sebagai berikut:

1) *Segmentation*

Segmentation adalah cara membagi pasar berdasarkan variabel-variabel tertentu. Variabel yang digunakan untuk membagi pasar dapat dibedakan berdasarkan beberapa hal, seperti geografis, demografis, psikografis, perilaku, dan individu. Pada implementasinya, kegiatan segmentasi pasar adalah memilah-milah konsumen dalam kelompok yang mempunyai kesamaan kebutuhan atau kesamaan karakter (Grace et al., 2022: 190). Tugas pemasar adalah untuk mengidentifikasi jumlah yang tepat, sifat segmen pasar, dan memutuskan target yang akan dituju (Keller, 2021: 148).

Adapun pengelompokkan segmentasi yang dapat ditentukan oleh perusahaan menurut (Wardhanie, 2019: 27), adalah sebagai berikut.

a) Segmentasi Geografis

Segmentasi ini didasarkan pada lokasi atau area tertentu atau kelompok tertentu. Segmentasi ini memberikan gambaran seberapa luas jangkauan konsumen potensial yang digarap perusahaan. Pada dasarnya segmentasi geografis ini dikelompokkan dalam beberapa hal, yaitu:

- Urban-rural
- Pulau
- Negara atau benua
- Ukuran saluran distribusi

b) Segmentasi Demografis

Segmentasi ini berdasarkan pada keseragaman penduduk atau masyarakat. Pengelompokan ini dapat didasarkan pada:

- Tingkat pendidikan
- Jenis kelamin
- Tingkat sosial ekonomi
- Tingkat kelompok umur
- Pendapatan individu
- Pendapatan keluarga
- Jumlah anggota keluarga
- Profesi atau pekerjaan

Menurut Kotler Keller (2021: 149), alasan variabel demografis menjadi salah satu variabel yang populer pada pemasaran adalah hal-hal tersebut sering dikaitkan dengan kebutuhan maupun keinginan konsumen serta mudah untuk diukur. Bahkan ketika pemasar menggambarkan target pasar dalam hal non-demografis (tipe kepribadian, misalnya), pemasar mungkin perlu menghubungkannya dengan karakteristik demografi untuk memperkirakan ukuran pasar dan media yang harus digunakan untuk mencapai target pasar secara efisien.

c) Segmentasi Psikografis/Perilaku

Segmentasi ini didasarkan pada bagaimana seseorang menghabiskan waktu dan uangnya sehari-hari (gaya hidup), serta sifat psikologis/kepribadiannya. Gaya hidup ini dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti tingkat pendapatan, pendidikan, status sosial di masyarakat, jabatan, pendapatan keluarga, dll.

d) Segmentasi Penggunaan

Maksud dari segmentasi penggunaan adalah segmentasi berdasarkan pada pemanfaatan suatu produk untuk meraih pangsa pasar tertentu.

e) Segmentasi Kepentingan

Segmentasi kepentingan merupakan pengelompokkan konsumen ke dalam kelompok yang membutuhkan produk atau jasa sesuai dengan kepentingannya. Kelompok ini merupakan segmen khusus atau eksklusif dan mudah dijangkau untuk produk-produk berkualitas tinggi dengan harga yang sesuai dengan mutu dan kualitas produk tersebut.

2) *Targeting*

Setelah melakukan proses segmentasi pasar, maka perusahaan melakukan evaluasi terhadap segmen-segmen pasar yang ada untuk kemudian memilih salah satu segmen yang paling tepat dan mampu untuk dilayani (Grace et al., 2022: 192).

Berdasarkan (Wardhanie, 2019: 29), pada dasarnya *targeting* dibagi menjadi 5 kelompok, yaitu:

- a) *Targeting* konsumen. Hal ini berkaitan dengan menentukan jenis konsumen yang difokuskan, target kompetitor, lokasi tinggal konsumen, pendidikan konsumen, pendapatan konsumen, dll.
- b) *Targeting value*. Hal ini berkaitan dengan perencanaan target nilai uang yang harus dihasilkan.
- c) *Targeting volume*. Hal ini berkaitan dengan target *volume* penjualan setiap periode bulanan, tahunan, dll.
- d) *Targeting* saluran distribusi. Hal ini berkaitan dengan saluran distribusi yang ingin digunakan perusahaan, seperti *modern market*, *traditional market*, *wholesaler*, dll.

- e) *Targeting* media komunikasi. Hal ini berkaitan dengan perencanaan media komunikasi yang cocok digunakan untuk memasarkan produk sesuai target konsumen, cara mengkomunikasikan produk kepada calon konsumen, dll.

3) *Positioning*

Positioning adalah posisi yang diinginkan perusahaan pada benak konsumen terhadap produknya. *Positioning* harus jelas dan unik karena merupakan posisi yang ingin perusahaan tempati dari sudut pandang pesaing (Wardhanie, 2019: 30). Yang dimaksud dengan posisi (*position*) dalam konteks pemasaran adalah cara produk, merek atau organisasi perusahaan dipersepsikan secara relatif dibandingkan dengan produk, merek atau organisasi para pesaing oleh pelanggan saat ini maupun calon pelanggan (Tjiptono & Chandra, 2020: 207). Adapun alternatif strategi dasar penempatan produk adalah dengan menonjolkan hal-hal sebagai berikut:

- Penampilan produk
- Manfaat, pemecahan masalah atau kebutuhan
- Pemakaian khusus
- Kategori pemakai
- Melawan produk lain
- Pemisahan diri dari kelas produk

b. Lingkungan Taktik Pemasaran (T)

Beberapa komponen-komponen taktik dalam proses dan perencanaan pemasaran adalah sebagai berikut.

1) *Differentiation*

Differentiation adalah merealisasikan suatu strategi pemasaran dengan memperhatikan seluruh aspek terkait di perusahaan yang membedakannya dengan perusahaan lain.

Production-oriented company menyusun semua aspek dalam perusahaan demi kebaikan diri sendiri. *Customer-driven company* mengorganisasikan semua aspek dalam perusahaan sedemikian rupa sehingga mampu memberikan pelayanan yang terkustomisasi untuk tiap-tiap individu pelanggan. Perusahaan dapat menyesuaikan diferensiasi ini sesuai dengan bentuk perusahaan dengan tujuan untuk menghasilkan produk yang lebih baik daripada pesaing, untuk diminati pelanggan atau untuk mengkhususkan produk untuk memenuhi kebutuhan satu atau beberapa fragmen pasar tertentu.

2) *Marketing mix*

Marketing mix adalah menentukan kombinasi produk (*product*), harga (*price*), tempat (*place*), serta promosi (*promotion*) sesuai dengan strategi pemasaran atau sering disebut 4P.

Wardhanie (2019: 30) menjelaskan bahwa pada bentuk *production-oriented company*, *marketing mix* disebut 4A sebab perusahaan menyediakan cukup pilihan produk (*assortment*) yang belum tentu cocok dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Lebih penting lagi, harga produk terjangkau (*affordable*) dan tersedia (*available*) bagi pelanggan. Ketersediaannya dipublikasikan melalui pengumuman yang sederhana (*announcement*).

Pada bentuk *selling-oriented company*, *marketing mix* bisa disebut 4B. Pada bentuk perusahaan ini, perusahaan berlomba untuk membuat produk yang lebih baik daripada pesaing mereka atau bahkan berani menyatakan bahwa hanya produknya yang terbaik (*best*). Harga yang ditawarkan setinggi mungkin tapi bisa naik turun bila terjadi proses penawaran (*bargaining*). Saluran distribusi, baik distributor maupun *retailer* “dipaksa” untuk punya banyak persediaan (*buffer stock*) dengan macam-macam *push incentive* dan benak konsumen dijejali (*bombarding*) oleh periklanan supaya terjadi *pull incentive*.

Pada bentuk *marketing-oriented company*, 4P dari *marketing mix* diatur secara integratif sesuai dengan strategi pemasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Pada bentuk *market-driven company*, *marketing mix* bisa disebut 4V. Pada situasi ini banyak jenis produk untuk berbagai fragmen pasar yang heterogen (*variety*). Dalam menetapkan harga, *value actual* yang diterima pembeli harus dipertimbangkan. Tempat penjualan khusus harus digunakan untuk penjualan terhadap setiap fragmen pasar (*venue*) dan suara pelanggan (*voice of customer*) harus semakin diperhitungkan. Pada bentuk *customer-driven company*, *marketing mix* bisa disebut 4C. Bagi bentuk perusahaan ini, sebuah produk tidak ada gunanya kalau bukan merupakan solusi bagi pelanggan (*customer solution*). Produk sebuah perusahaan harus ditambah unsur jasa, bahkan bila perlu ditambah produk dari perusahaan lain sebagai pembanding supaya benar-benar bisa menunjukkan bahwa produk perusahaan merupakan solusi bagi konsumen. Harga yang ditetapkan perusahaan hanya merupakan salah satu komponen biaya (*cost*) yang dikeluarkan konsumen. Tempat-tempat penjualan atau pelayanan harus merupakan tempat yang nyaman dan tidak menyusahkan konsumen (*convenient*). Dalam hal ini, promosi dijadikan komunikasi dua arah yang interaktif (*communication*).

3) *Selling*

Selling adalah usaha untuk membuat konsumen membeli produk yang ditawarkan perusahaan sesuai dengan strategi pemasaran (Wardhanie, 2019: 32). Pada bentuk *production-oriented company*, meyakinkan calon konsumen untuk membeli produk tidak diperlukan lagi. Perusahaan cukup memberikan informasi kepada masyarakat bahwa produknya telah tersedia. Perusahaan tersebut bersifat sebagai satu-satunya perusahaan yang menyediakan jenis produk tersebut sehingga konsumen akan melakukan pembelian dengan sendirinya tanpa insentif lebih jauh. Pada tingkat situasi yang lebih tinggi, sifat penjualan mulai bergeser dari menjual fitur dan manfaat suatu produk sampai akhirnya menjadi solusi bagi konsumen.

Pada bentuk *customer-driven company*, konsumen telah memiliki *product knowledge* yang baik sehingga tidak ingin “dijuali” lagi. Cara paling efektif untuk menjual pada situasi ini adalah melalui interaksi dua arah dengan pelanggan sehingga sama-sama mendapat keuntungan (*genuine win-win*).

c. Lingkungan *Value* Pemasaran (V)

Komponen-komponen *value* dalam proses dan perencanaan pemasaran antara lain:

1) *Brand*

Brand adalah mencakup prinsip-prinsip perusahaan dalam meningkatkan ekuitas merek (*brand equity*). Pada bentuk *production-oriented company*, perusahaan menampilkan merek pada produknya semata-mata untuk membedakannya dari produk perusahaan lain. Merek hanya sekadar nama, belum ada usaha untuk menjadikan merek tersebut menjadi ekuitas perusahaan. Pada situasi-situasi berikutnya, perusahaan melakukan beberapa usaha supaya mereknya dikenal banyak orang (*brand awareness*), punya asosiasi tertentu di benak konsumen (*brand association*)

dan memastikan mereknya dipersepsi punya kualitas yang baik (*brand quality*). Akhirnya pada bentuk *customer-driven company*, perusahaan berusaha supaya pembeli benar-benar puas dan loyal pada mereknya (*brand loyalty*). Melalui cara ini, perusahaan akan mempunyai ekuitas merek yang cukup diperhitungkan (Wardhanie, 2019: 32).

2) *Service*

Service adalah prinsip-prinsip perusahaan dalam meningkatkan kualitas servis yang diberikan kepada pelanggan. Pada bentuk *production-oriented company*, perusahaan menganggap servis hanya sebagai salah satu kategori bisnis dari dikotomi bisnis “produk dan jasa”. Perusahaan yang membuat produk tidak menganggap dirinya berada pada bisnis jasa. Pada kenyataannya, perusahaan yang membuat dan menjual produk juga menyediakan jasa kepada pelanggannya untuk memaksimalkan penjualan. Pada bentuk-bentuk berikutnya, perusahaan merasa perlu menambah atau meningkatkan kapasitas servis dalam rangka memberi nilai tambah (*value added*) sehingga sesuai dengan apa yang sebenarnya dibutuhkan konsumen.

3) *Process*

Process adalah prinsip-prinsip perusahaan untuk melibatkan setiap karyawan dalam proses memuaskan pelanggan, baik secara langsung atau tidak langsung. Pada bentuk *production-oriented company*, seluruh karyawan bekerja berdasarkan sistem dan prosedur yang ada sesuai dengan uraian tugas masing-masing. Bentuk organisasi yang biasanya diterapkan adalah bentuk piramid (*system and procedure implementation*). Pada bentuk berikutnya, kerjasama antar fungsi berlangsung lebih intensif sehingga menghasilkan proses yang lebih lancar (*interfunctional teamwork*). Selanjutnya jika situasi persaingan semakin meningkat, perusahaan terus memperlancar proses dengan pendesainan kembali perusahaan, baik dengan membuat hierarki perusahaan lebih datar (*flattening*) atau menggunakan organisasi matriks (*functional streamlining*).

Pada tahap berikutnya, perusahaan akan melakukan peninjauan total pada proses-proses yang berlangsung dan melakukan perubahan-perubahan pada struktur organisasi menuju suatu struktur horizontal (*total delivery reengineering*). Pada bentuk *customer-driven company*, perusahaan sudah melakukan aliansi strategi dengan perusahaan-perusahaan lain yang terkait demi kepentingan bersama (*extended value chain*).

2.1.4 *Promotional Mix*

Promosi merupakan salah satu variabel *marketing mix* yang digunakan oleh perusahaan untuk mengadakan komunikasi dengan pasarnya. Promosi dipandang sebagai arus informasi atau persuasi satu arah yang dibuat untuk mengarahkan seseorang atau organisasi kepada tindakan yang menciptakan pertukaran dalam pemasaran (Wardhanie, 2019: 96). Strategi promosi merupakan kegiatan yang direncanakan dengan maksud membujuk, merangsang konsumen agar mau membeli produk perusahaan sehingga tujuan untuk meningkatkan penjualan diharapkan dapat tercapai (Mutma'innah, 2017).

Menurut Grace et al. (2022: 53) dan Tjiptono & Chandra (2020: 459), adapun strategi yang dapat digunakan perusahaan untuk mengkomunikasikan produknya kepada konsumen yaitu dengan bauran promosi (*promotional mix*), antara lain:

a. *Advertising* (Periklanan)

Advertising (periklanan) merupakan suatu bentuk komunikasi ke khalayak orang bertujuan untuk penanaman informasi dengan mempengaruhi konsumen agar menciptakan kesan dan dapat memuaskan keinginan konsumen. Secara umum periklanan dapat diartikan sebagai suatu kegiatan penyebaran pesan komunikasi kepada khalayak untuk menawarkan barang atau jasa dengan menyewa media (Kahar, 2017). Dewasa ini, perusahaan menggunakan *advertising* untuk melakukan *market research* terhadap permintaan produk sejenis yang telah beredar di pasar (Jasmani & Sunarsi, 2020).

“Nowadays, where the level of competition is so tight, the pattern as above has long been abandoned. Many producers before their goods are produced, they first conduct market research in various ways, for example by testing the market through advertising, as if the goods already exist. The aim is none other than to see the current demand conditions for the product to be produced (Jasmani & Sunarsi, 2020)”.

Selain itu, menurut Thabit & Raewf (2018), tujuan utama dari iklan adalah untuk membuat dan mengembangkan citra suatu produk di zona pasar. Ini adalah salah satu alat penting dari persaingan yang menyelamatkan dinamisme industri.

“The main purpose of the advertising is to make and evolve the image of a product in the market zone. It is one of the significant tools of competition which saves the dynamism of industry.”

Investasi dalam periklanan meningkatkan kinerja perusahaan dengan membantu pelanggan mengenali fitur produk, menggambar perhatian, membangun hubungan psikologis antara merek dan konsumen, dan menyediakan pelanggan dengan lebih percaya diri dalam keputusan mereka (Lee et al., 2017).

“Investments in advertising improve performance by helping customers recognize product features, drawing their attention, building psychological connections between brands and consumers, and providing customers with more confidence in their decisions (Lee et al., 2017).”

Strategi periklanan adalah sebuah proses kontinu yang melibatkan tiga tahap krusial, yaitu, perencanaan (*planning*), implementasi (*implementation*), dan pengendalian (*control*). Sama halnya dengan pelaksanaan strategi pemasaran lain, dalam melaksanakan strategi *advertising* memperhatikan tahapan-tahapan berikut:

- 1) *Plan*: melakukan analisis SWOT terhadap produk dan rancangan iklan yang akan dibuat.
- 2) *Do*: membuat dan melakukan uji coba penayangan iklan untuk melihat respon masyarakat.
- 3) *Check*: melakukan kontrol terhadap iklan yang ditayangkan, menganalisis respon masyarakat, tingkat penjualan, dan hal-hal lain yang dipengaruhi oleh iklan.
- 4) *Action*: setelah melakukan kontrol dan evaluasi kekurangan iklan maka tindakan selanjutnya ialah *action*, mempublikasikan iklan ke masyarakat.

b. *Personal Selling* (Penjualan Pribadi)

Personal selling merupakan penyajian secara lisan oleh perusahaan kepada satu atau beberapa calon pembeli secara langsung sehingga menciptakan komunikasi dua arah dengan tujuan menawarkan produk (Adriani, 2020). *Personal selling* merupakan alat yang paling efektif dalam segi biaya pada tahap lebih lanjut dalam proses pembelian, terutama dalam membangun preferensi, keyakinan, dan tindakan pembeli (Sugianto, 2018). Penelitian yang dilakukan oleh Ruswanti et al. (2019) mengatakan bahwa *personal selling* adalah elemen penting dalam memastikan kepuasan pembeli pada saat proses pembelian serta pada setelah pembelian yang berguna dalam membina hubungan baik antara perusahaan dan pelanggan.

Lee et al. (2017) menjelaskan bahwa *personal selling* dan *advertising* memberikan wawasan mendalam tentang pelanggan dan memudahkan dalam mengetahui kebutuhan pelanggan sehingga perlu dirancang strategi bauran promosi yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan di masa depan maupun sekarang.

“Customer-aligned structural designs should improve the returns on advertising and personal selling efforts, because such structures provide in-depth insights into customers and better track changing needs, which is necessary to devise

promotional mix strategies that better fit customers' needs now and in the future."

Selain itu Lee et al. (2017), juga menyebutkan bahwa, "*personal selling involves face-to-face, interpersonal presentations, with more freedom to adjust messages*". Penjualan pribadi melibatkan presentasi interpersonal tatap muka, dengan lebih banyak kebebasan untuk menyesuaikan pesan.

"Investments in personal selling imply that firms allocate more resources to the sales force, which can communicate directly with prospective and current customers to provide additional information about the firm's offerings and enhance perceptions of the brand." Investasi dalam penjualan pribadi menyiratkan bahwa perusahaan mengalokasikan lebih banyak sumber daya untuk tenaga penjualan, yang dapat berkomunikasi langsung dengan calon pelanggan dan pelanggan saat ini untuk memberikan tambahan informasi tentang penawaran perusahaan dan meningkatkan persepsi merek (Lee et al., 2017).

c. *Sales Promotion* (Promosi Penjualan)

Promosi penjualan adalah bentuk persuasi langsung melalui penggunaan berbagai insentif yang dapat diatur untuk merangsang pembelian produk dengan segera dan/atau meningkatkan jumlah pembelian barang oleh pelanggan. Tujuan promosi penjualan yang diarahkan untuk konsumen diantaranya, pencarian informasi, percobaan produk, pembelian ulang, *traffic building*, dan peningkatan *volume* pembelian.

"Sales promotion is one of the best tools to attract new customers and retain old ones, including marketing activities by adding more value to the products for a limited period of time in order to stimulate consumer purchases (Genchev & Todorova, 2017)."

Promosi penjualan adalah salah satu yang alat terbaik untuk menarik pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan lama, termasuk kegiatan pemasaran dengan menambahkan nilai lebih ke produk untuk jangka waktu terbatas untuk merangsang pembelian konsumen. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Genchev & Todorova (2017), promosi penjualan dinyatakan sebagai instrumen yang efektif untuk dapat memberikan dampak positif secara langsung kepada *user purchase behaviour*.

d. *Public Relation* (Hubungan Masyarakat)

Perusahaan-perusahaan mencoba untuk mengembangkan hubungan masyarakat yang baik melalui komunikasi dengan masyarakat umum, termasuk calon konsumen untuk meningkatkan citra dari suatu produk atau perusahaan itu sendiri. Hubungan masyarakat merupakan kiat pemasaran yang penting, yaitu, perusahaan tidak hanya berhubungan dengan pelanggan, pemasok, dan penyalur, tetapi juga harus berhubungan dengan kumpulan kepentingan publik yang lebih besar dengan cara membiayai acara-acara penting, seperti seminar untuk umum, mensponsori acara, dan berhubungan dengan para investor.

Menurut Uwaoma & Emeh (2017), hubungan masyarakat adalah bentuk lain dari promosi. Ini adalah sarana yang terkait dengan organisasi atau berkomunikasi dengan lingkungan. Hubungan masyarakat ditujukan untuk hubungan pelanggan yang lebih baik dan umpan balik langsung.

“Public relation is another form of promotion. It is the means by which the organization related or communicates with the environment. Public relation is aimed at better customer relations and immediate feedback.”

e. *Online & Direct marketing* (Pemasaran Online & Pemasaran Langsung)

Pemasaran online memungkinkan perusahaan menawarkan atau mengirimkan informasi atau pesan yang disesuaikan yang melibatkan konsumen dengan mencerminkan minat dan perilaku khusus mereka. Perusahaan dapat dengan mudah melacak efek dari pemasaran online tersebut dengan mencatat

jumlah pengunjung unik yang mengklik halaman atau iklan, lama mereka menghabiskan waktu di halaman atau iklan tersebut, apa yang dilakukan terhadap halaman atau iklan tersebut, dan kemana mereka pergi setelahnya. Internet juga memberikan kelebihan penempatan kontekstual, membeli iklan di situs yang berhubungan dengan penawaran pemasar, dan perusahaan dapat menempatkan iklan berdasarkan kata kunci yang diketik dalam mesin pencarian untuk menjangkau orang ketika mereka benar-benar memulai proses pembelian (Keller, 2021: 396). Kotler Keller (2021: 398) juga menjelaskan perusahaan memilih bentuk pemasaran online dengan biaya yang paling efektif untuk mencapai tujuan perusahaan, seperti, *website*, iklan pencarian iklan *display*, *e-mail*, dll.

Direct marketing merupakan komunikasi langsung dengan pelanggan individu yang dibidik secara seksama, baik untuk memperoleh tanggapan segera maupun membina hubungan pelanggan yang berlangsung jangka panjang. Pemasaran langsung menggunakan saluran-saluran distribusi langsung ke konsumen, seperti *door-to-door selling*, *mail order*, katalog, *telemarketing* (*telephone selling*, *email*), *TV* interaktif, dan situs internet untuk menjangkau dan menyerahkan barang dan jasa tanpa perantara pemasaran.

Manfaat penjualan langsung bagi konsumen adalah penjual dapat menawarkan berbagai alternatif sesuai dengan kebutuhan konsumen secara eksklusif, pelanggan memiliki kepercayaan yang lebih terhadap perusahaan karena bertemu langsung dengan *sales person* dan konsumen lebih nyaman dalam menyampaikan keluhan dan masalah yang dihadapi sehingga memudahkan perusahaan untuk memberi solusi melalui produk.

2.1.5 Strategi Promosi

Strategi promosi berkaitan dengan masalah-masalah perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian komunikasi persuasif dengan pelanggan, untuk menentukan proporsi personal selling, iklan dan promosi penjualan (Radji & Kasim, 2020).

Grace et al. (2022: 232) menjelaskan bahwa strategi promosi mengintegrasikan inisiatif komunikasi organisasi, kombinasi periklanan, *personal selling*, promosi penjualan, pemasaran internet interaktif, dan *public relation* untuk berkomunikasi dengan pembeli dan pihak-pihak yang mempengaruhi keputusan pembelian. Strategi promosi meliputi perencanaan, implementasi, dan pengendalian. Terdapat enam tahap proses keputusan dalam mengembangkan bauran promosi, yaitu,

- 1) Menetapkan tujuan promosi. Tujuan atau sasaran promosi dapat berasal dari analisis situasi yang meliputi:
 - Pernyataan yang mendefinisikan audiens
 - Pernyataan tentang aspek persepsi, sikap atau perilaku audiens yang seharusnya berubah
 - Pernyataan tentang seberapa cepat perubahan itu seharusnya terjadi
 - Pernyataan tingkat perubahan yang diinginkan
- 2) Merancang pesan. Pesan yang disampaikan melalui promosi harus didesain sedemikian rupa sehingga mampu memberikan informasi kepada pelanggan dan bersifat persuasif.
- 3) Memilih saluran komunikasi. Perusahaan memutuskan bauran promosi yang akan digunakan, menentukan aktivitas spesifik yang akan dilakukan, dan sarana yang akan digunakan.
- 4) Menyiapkan anggaran promosi.
- 5) Memilih bauran promosi yang akan dilakukan. Faktor-faktor yang menentukan keefektifan variabel bauran promosi adalah:
 - a. Tujuan dan sumber daya perusahaan
 - b. Jenis produk yang terlibat

- c. Tahap daur hidup produk
- d. Variabel lain dalam bauran pemasaran.

6) Melakukan riset pemasaran

2.2 Kajian Empiris

Untuk memperkuat penelitian yang dilakukan, maka peneliti menggunakan beberapa referensi dalam penulisan penelitian ini. Peneliti mengambil referensi dari jurnal-jurnal untuk membandingkan seperti variabel yang digunakan, hasil penelitian, dan perbedaan dengan penelitian terdahulu yang menjadi referensi peneliti dalam menyusun skripsi yang disajikan dalam Tabel 2.1.

Tabel 2.1 Kajian Empiris

No.	Nama, Tahun, dan Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1	Rahmawati & Minto Waluyo (2023), <i>Marketing Strategy Analysis using SOAR and QSPM Methods in PT Cicil Solusi Mitra Teknologi</i>	Bertujuan untuk mengetahui strategi pemasaran untuk meningkatkan pendapatan. Analisis menggunakan SOAR dan QSPM. Hasil strategi prioritas yaitu rutin mengadakan promosi diskon menarik pada event-event tertentu secara rutin baik kepada calon user, user, maupun special member serta memaksimalkan untuk meningkatkan minat mahasiswa untuk mengenal	Menggunakan metode analisis data, yaitu QSPM untuk mengetahui strategi prioritas, dan metode pengumpulan data wawancara dan kuesioner.	Obyek penelitian adalah strategi promosi IndiHome dengan SWOT dan QSPM.

		layanan dan bertransaksi di masa mendatang.		
2	Fan et al. (2023), <i>Identification and Prioritization of Tourism Development Strategies Using SWOT, QSPM, and AHP: A Case Study of Changbai Mountain in China</i>	Bertujuan untuk mengidentifikasi strategi pengembangan pariwisata menggunakan SWOT, QSPM, dan AHP dengan metode pengumpulan data, yaitu kuesioner dan teknik Delphi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi prioritasnya adalah "Mengambil keuntungan dari potensi alam, sejarah, dll" dan "Membangun mekanisme yang tepat untuk investasi sektor publik dan swasta".	Menggunakan metode analisis data SWOT dan QSPM melalui kuesioner.	Bertujuan identifikasi strategi promosi alternatif IndiHome, dan metode pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam, dan kuesioner.
3	Solichin et al. (2023), <i>Analisis Swot Terhadap Penentuan Strategi Layanan Indihome Di Telkom Plasa Kotamobagu</i>	Bertujuan untuk mengetahui faktor internal dan faktor eksternal serta penerapan strategi pada layanan IndiHome di Telkom Plasa Kotamobagu. Teknik analisis menggunakan SWOT dengan hasil perusahaan berada pada kuadran I dengan menerapkan strategi SO.	Menggunakan analisis SWOT, dan metode pengumpulan data wawancara, mengambil objek IndiHome.	Menggunakan analisis SWOT dan QSPM, serta lokasi penelitian di Datel Denpasar Selatan.

4	Nurairin & Yan Orgianus (2022), Perbaikan Strategi Pengembangan Perusahaan dengan Metode <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> (QSPM)	Bertujuan untuk mengetahui strategi yang dapat diimplementasikan pada pengembangan perusahaan. model menggunakan 7P dan analisis data menggunakan IFE, EFE, matriks IE, matriks SWOT, dan QSPM yang mendapatkan 4 strategi prioritas, salah satunya meningkatkan promosi produk dan media promosi dengan nilai TAS 6,150.	Menggunakan teknik analisis yang sama, dan berhubungan dengan <i>strategic planning</i> pada perusahaan.	Fokus pada strategi promosi, model berdasarkan bauran promosi.
5	Azaluddin & Jamdia (2022), <i>Marketing Strategy Analysis Using the Quantitative Strategic Planning Matrix</i> (QSPM) to Increase Sales Furniture	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menemukan strategi pemasaran untuk meningkatkan penjualan di Sarah Furniture Trading Business. Analisis data menggunakan IFE, EFE, matriks SWOT, dan QSPM dengan model menggunakan divisi perusahaan. Strategi alternatif prioritas tertinggi, adalah menjaga kualitas produk dengan skor TAS 12.	Menggunakan analisis data <i>strategic planning</i> .	Berfokus pada strategi promosi dengan model menggunakan bauran promosi.

6	Haekal (2022), <i>Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) in Determining Alternative Strategies for the Covid-19 Epidemic in the Food and Beverage Manufacturing Companies in Indonesia</i>	Bertujuan untuk mengidentifikasi faktor internal serta faktor eksternal untuk menentukan alternatif strategi epidemi covid 19 pada perusahaan manufaktur di subsektor makanan dan minuman. Metode pengumpulan data menggunakan observasi, kuesioner, dan wawancara. Strategi alternatif berdasarkan QSPM adalah pengembangan produk dengan meningkatkan kreativitas.	Menggunakan analisis QSPM dengan metode pengambilan data kuesioner dan wawancara.	Pengambilan waktu memasuki masa endemi covid-19, bidang obyek yang diteliti adalah penyedia layanan internet, Telkom.
7	Banka et al. (2022), <i>Analysis of business strategy of real estate developers in Vietnam: The application of QSPM matrix</i>	Bertujuan untuk membandingkan antara perusahaan <i>real estate</i> Novaland dan Hung Thinh menggunakan matriks QSPM untuk membuat rekomendasi terkait bertahan dalam persaingan bisnis. Menggunakan teknik analisis dengan 3 tahap, yaitu <i>input stage</i> menggunakan EFE, CPM, dan IFE, tahap <i>combined stage</i> menggunakan matriks	Teknik analisis menggunakan QSPM	Penelitian menggunakan model deskriptif kualitatif dan kuantitatif, fokus pada strategi promosi.

		SWOT, SPACE, BCG, matriks IE, dan tahap <i>small decision stage</i> dengan QSPM.		
8	Hartonoa et al. (2021), <i>Replanning Strategis Plan for Marketing Product with SWOT Analysis, QSPM, Marketing Mix 4P and KPI Methods During the COVID-19 Pandemic</i>	Bertujuan untuk meningkatkan volume penjualan UKM. Metode yang digunakan adalah metode SWOT, QSPM dan 4P. Strategi prioritasnya adalah memanfaatkan kemajuan teknologi, serta meningkatkan penjualan melalui brosur dan promosi.	Teknik analisis data menggunakan SWOT dan QSPM dengan pengumpulan data menggunakan wawancara dan kuesioner.	Menggunakan model bauran pemasaran, obyek penelitian berfokus pada strategi promosi.
9	Qanita (2020), Analisis Strategi Dengan Metode Swot Dan Qspm (Quantitative Strategic Planning Matrix): Studi Kasus Pada D'gruz Caffe Di Kecamatan Bluto Sumenep	Bertujuan untuk menganalisis strategi yang diterapkan pada usaha D'Gruz Caffe sekaligus merumuskan strategi baru. Teknik analisis data menggunakan matriks IFAS-EFAS, matriks IE, matriks SWOT, dan matriks QSPM. Hasil matriks QSPM menghasilkan tiga alternatif strategi yaitu strategi memaksimalkan lokasi yang strategis untuk menarik pangsa pasar potensial dengan skor TAS	Teknik analisis menggunakan SWOT dan QSPM.	Berfokus pada strategi promosi.

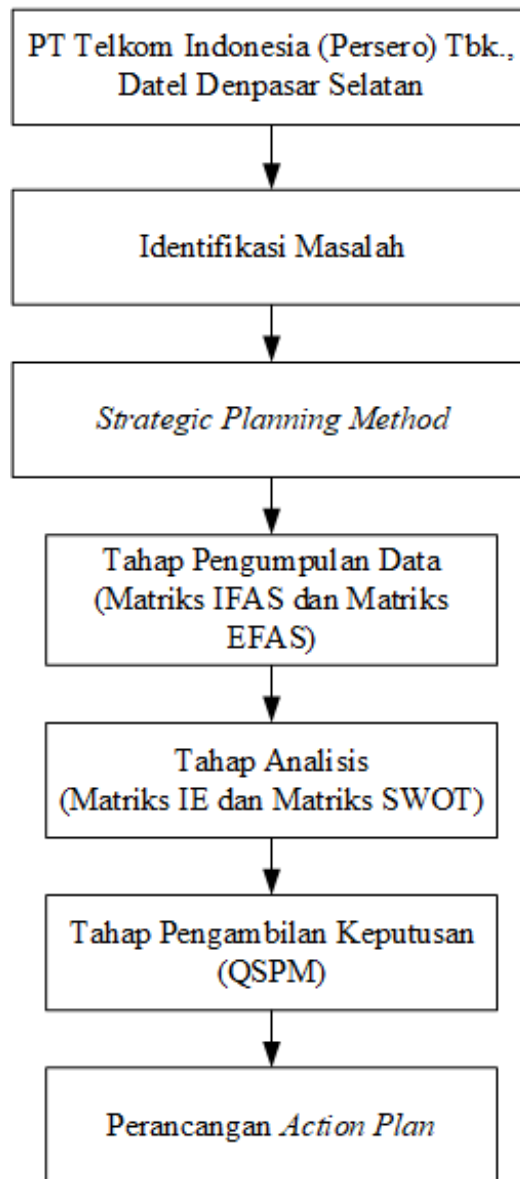
		tertinggi sebesar 4,21 sebagai strategi prioritas.		
10	Mallick et al. (2020), <i>Sustainable ecotourism development using SWOT and QSPM approach: A study on Rameswaram, Tamil Nadu</i>	Bertujuan untuk menawarkan strategi pengembangan ekowisata berkelanjutan. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner dan survei interview menggunakan analisis SWOT dan QSPM. Hasil penelitian menunjukkan perusahaan fokus pada kelemahan dan peluang yang akan mengurangi dampak lingkungan serta memberikan kualitas layanan dan menjadikan tempat itu tempat pariwisata yang strategis.	Menggunakan teknik analisis data SWOT dan QSPM dengan pengumpulan data melalui kuesioner dan interview.	Obyek penelitian adalah strategi promosi dari perusahaan penyedia layanan internet, Telkom.

Penelitian saat ini berjudul “Analisis Strategi Promosi IndiHome dalam Menghadapi Persaingan Bisnis Pada Era Endemi *Covid-19*. (Studi Kasus pada PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk., Kantor Daerah Telkom (Datel) Denpasar Selatan). Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu terletak pada penggunaan variabel strategi dan teknik analisis menggunakan SWOT dan QSPM. Adapun keterbaruan dari penelitian ini adalah objek penelitian, waktu dan lokasi penelitian, tujuan penelitian, serta strategi yang direkomendasikan.

2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis

Penelitian ini berangkat dari meningkatnya pesaing PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk., Kantor Daerah Telkom (Datel) Denpasar Selatan dalam memasuki era endemi *Covid-19* sehingga perlunya menentukan strategi promosi yang tepat agar tetap dapat mengungguli pasar. Analisis strategi ini dibantu dengan metode analisis SWOT yang diawali dengan tahap pengumpulan data melalui *in-depth-interview* kemudian dituangkan dalam matriks IFAS dan EFAS. Lalu tahap analisis posisi perusahaan menggunakan matriks SWOT dan matriks IE. Kemudian tahap pengambilan keputusan menggunakan QSPM untuk menentukan rekomendasi strategi prioritas yang dapat dilakukan perusahaan. Strategi tersebut kemudian dijabarkan melalui *action plan*.

Gambar 2.2 Bagan Kerangka Pemikiran Teoritis



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Sumber Data

3.1.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan adalah data kualitatif dan data kuantitatif dengan jenis penelitian metode campuran sekuensial (*sequential mixed method*). Menurut Creswell (2017: 23), penelitian metode campuran sekuensial (*sequential mixed method*) adalah prosedur-prosedur di mana di dalamnya peneliti berusaha menggabungkan atau memperluas penemuan-penemuan yang diperoleh dari satu metode dengan penemuan-penemuannya dari metode yang lain. Strategi ini dapat dilakukan dengan melakukan *interview* kualitatif terlebih dahulu untuk mendapatkan penjelasan-penjelasan yang memadai, lalu diikuti dengan metode survei kuantitatif dengan sejumlah sampel untuk memperoleh hasil umum dari suatu populasi. Jika tidak, penelitian ini dapat dimulai dari metode kuantitatif terlebih dahulu dengan menguji suatu teori atau konsep tertentu, kemudian diikuti dengan metode kualitatif dengan mengeksplorasi sejumlah kasus dan individu.

Berdasarkan Creswell (2017: 156), penelitian ini merupakan penelitian metode campuran eksploratoris sekuensial dengan tahap kuantitatif di urutan kedua yang didasarkan pada tahap kualitatif di urutan pertama. Tujuan penelitian metode campuran eksploratoris sekuensial ini adalah untuk mengetahui strategi promosi

prioritas yang dapat dilakukan perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis pada era endemic Covid-19. Tahap pertama adalah eksplorasi kualitatif terhadap faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan dalam memasarkan IndiHome dengan mengumpulkan data kualitatif melalui wawancara mendalam (*in-depth-interview*) dari staf pimpinan yang berperan dalam pengambilan keputusan strategi promosi serta pelaksana dari strategi promosi tersebut di Datel Denpasar Selatan. Penemuan-penemuan dari tahap kualitatif ini kemudian digunakan untuk menguji metode analisis perencanaan strategis (*strategic planning*) berdasarkan teori Rangkuti (2016) menggunakan kuesioner yang digunakan untuk menentukan strategi promosi prioritas IndiHome di Datel Denpasar Selatan.

3.1.2 Sumber Data

Sumber data pada penelitian ini berasal dari data primer. Data primer adalah informasi yang secara langsung berasal dari orang atau situasi yang diteliti (Creswell, 2017: 230). Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari wawancara mendalam (*in-depth-interview*) dengan informan yang merupakan staf pimpinan Datel Denpasar Selatan yang berperan dalam pengambilan keputusan berkaitan dengan strategi promosi dan pelaksana dari strategi promosi tersebut yang kemudian dilanjutkan dengan penyebaran kuesioner berdasarkan hasil wawancara mendalam.

3.2 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data untuk penelitian campuran ini diperoleh dari tiga sumber, yaitu *in-depth-interview*, kuesioner, dan triangulasi.

1. *In-depth-interview* (wawancara mendalam)

In-depth-interview yang dilakukan agar dapat mengumpulkan pandangan-pandangan dari partisipan (informan) (Creswell, 2017: 27). Wawancara mendalam bertujuan untuk memperoleh data berkaitan dengan strategi promosi yang telah diimplementasikan sebelum dan saat pandemi *Covid-19*, data mengenai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi dalam memasarkan IndiHome, dan data-data terkait tujuan penelitian ini. Teknik pemilihan informan menggunakan *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan data dengan pertimbangan tertentu (Abdussamad, 2021: 96). Informan dipilih berdasarkan bidang pekerjaan yang berkaitan dengan pengambilan kebijakan perusahaan dan pelaksana strategi promosi.

Informan yang berperan dalam wawancara mendalam ini adalah:

1. Bapak Syarifuddin selaku Kepala Kantor Datel Denpasar Selatan
 2. Bapak Oky Iyan Pratama selaku HERO Jimbaran dan Nusa Dua
 3. Ibu Yulia Cempaka Sari selaku HERO Benoa
 4. Ibu Agioriz Atqa selaku HERO Kuta
 5. Ibu Pungky Ari Purnami selaku *Team Leader* Plasa Jimbaran
 6. Bapak Herlies Prandika Yunanda selaku *Sales Marketing*
2. Kuesioner

Kuesioner digunakan untuk mencari data mengenai opini atau persepsi subjek (responden) berdasarkan instrumen yang disesuaikan dengan wawancara sebelumnya (Abdussamad, 2021: 212). Setelah melakukan wawancara mendalam dengan informan, data yang diperoleh akan dianalisis

dan disusun dalam kuesioner dengan dua tahap. Tahap pertama bertujuan untuk mengetahui bobot dan rating masing-masing faktor lingkungan dan tahap kedua bertujuan untuk mengetahui alternatif strategi yang paling menarik.

3. Triangulasi

Teknik triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat penggabungan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data untuk menguji kredibilitas data (Abdussamad, 2021: 165). Peneliti menguji kredibilitas kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki perusahaan dalam mempromosikan IndiHome dengan mengumpulkan data melalui beberapa informan yang berperan dalam pengambilan keputusan serta yang berperan dalam pelaksanaan strategi promosi tersebut (triangulasi sumber).

3.3 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan pada teori yang dikemukakan oleh Rangkuti (2016: 23), yaitu metode proses penyusunan perencanaan strategis (*strategic planning method*) melalui tiga tahap analisis, yaitu:

1. Tahap Pengumpulan Data

Tahap pengumpulan data tidak hanya sekadar kegiatan mengumpulkan data, tetapi juga merupakan kegiatan pengklasifikasian dan pra-analisis. Pada tahap ini, data dibedakan menjadi dua, yaitu, data faktor lingkungan internal dan faktor lingkungan eksternal. Kemudian faktor-faktor ini disusun dalam

matriks *Internal Factors Analysis Summary* (IFAS) untuk faktor lingkungan internal dan matriks *External Factors Analysis Summary* (EFAS) untuk faktor lingkungan eksternal.

a. Matriks IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*)

Tahapan analisis faktor lingkungan internal menggunakan matriks IFAS Rangkuti (2016: 36), adalah sebagai berikut.

- 1) Lengkapi kolom 1 pada tabel 3.1 dengan faktor-faktor kekuatan dan kelemahan.
- 2) Beri bobot masing-masing faktor dalam kolom 2 dengan kriteria sebagai berikut:

- Skor 4 = Sangat Penting
- Skor 3 = Penting
- Skor 2 = Kurang Penting
- Skor 1 = Tidak Penting

Kemudian skor tersebut dijumlahkan lalu dirata-ratakan sesuai dengan jumlah responden.

- 3) Hitung rating dalam kolom 3 untuk masing-masing faktor dengan memberikan skor dengan kriteria sebagai berikut:

a) Faktor Kekuatan:

- Skor 4 = Sangat Kuat
- Skor 3 = Kuat
- Skor 2 = Lemah
- Skor 1 = Sangat Lemah

b) Faktor Kelemahan:

- Skor 4 = Sangat Lemah
- Skor 3 = Lemah
- Skor 2 = Kuat
- Skor 1 = Sangat Kuat

Kemudian skor tersebut dijumlahkan lalu dirata-ratakan. sesuai jumlah responden.

- 4) Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3 untuk memperoleh sub total skor IFAS pada kolom 4.
- 5) Jumlahkan skor pembobotan pada kolom 4 untuk memperoleh total skor matriks IFAS.

Adapun matriks IFAS dapat diilustrasikan sebagai berikut.

Tabel 3.1 Matriks IFAS

Faktor-faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
(1)	(2)	(3)	(4)
KEKUATAN			
....			
....			
KELEMAHAN			
...			
...			
Total	1,0		

Sumber: Rangkuti (2016:37)

b. Matriks EFAS (*External Factors Analysis Summary*)

Tahapan analisis faktor lingkungan internal menggunakan matriks EFAS (Rangkuti, 2016: 36), adalah sebagai berikut.

- 1) Lengkapi kolom 1 pada tabel 3.2 dengan faktor-faktor peluang dan ancaman.
- 2) Beri bobot masing-masing faktor dalam kolom 2 dengan kriteria sebagai berikut:
 - Skor 4 = Sangat Penting
 - Skor 3 = Penting
 - Skor 2 = Kurang Penting
 - Skor 1 = Tidak Penting

Kemudian skor tersebut dijumlahkan lalu dirata-ratakan sesuai dengan jumlah responden.

- 3) Hitung rating dalam kolom 3 untuk masing-masing faktor dengan memberikan skor dengan kriteria sebagai berikut:
 - a) Faktor Peluang:
 - Skor 4 = Sangat Kuat
 - Skor 3 = Kuat
 - Skor 2 = Lemah
 - Skor 1 = Sangat Lemah
 - b) Faktor Ancaman:
 - Skor 4 = Sangat Lemah
 - Skor 3 = Lemah
 - Skor 2 = Kuat
 - Skor 1 = Sangat Kuat

Kemudian skor tersebut dijumlahkan lalu dirata-ratakan. sesuai jumlah responden.

- 4) Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3 untuk memperoleh sub total skor EFAS pada kolom 4.
- 5) Jumlahkan skor pembobotan pada kolom 4 untuk memperoleh total skor matriks EFAS.

Adapun matriks EFAS dapat diilustrasikan sebagai berikut.

Tabel 3.2 Matriks EFAS

Faktor-faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
(1)	(2)	(3)	(4)
PELUANG			
....			
....			
ANCAMAN			
...			
...			
Total	1,0		

Sumber: Rangkuti (2016: 37)

Penghitungan bobot dan rating dalam analisis SWOT menggunakan kuesioner yang diberikan kepada informan.

2. Tahap Analisis

Setelah mengumpulkan informasi mengenai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi layanan IndiHome pada Datel Denpasar Selatan, berikutnya informasi tersebut dianalisis untuk menghasilkan suatu data untuk merumuskan strategi menggunakan matriks SWOT dan matriks *Internal-External* (IE).

a) Matriks SWOT

Matriks SWOT digunakan untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan. Matriks SWOT menggambarkan secara jelas peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan

kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategi.

Tabel 3.3 Matriks SWOT

Lingkungan Internal Lingkungan Eksternal	Kekuatan (S) Daftar semua kekuatan yang dimiliki.	Kelemahan (W) Daftar semua kelemahan yang dimiliki.
Peluang (O) Daftar semua peluang yang dapat diidentifikasi.	Strategi SO Gunakan semua kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada.	Strategi WO Atasi semua kelemahan dengan memanfaatkan peluang yang ada.
Ancaman (T) Daftar semua ancaman yang dapat diidentifikasi.	Strategi ST Gunakan semua kekuatan untuk menghindari ancaman.	Strategi WT Tekan semua kelemahan dan cegah ancaman.

Sumber: Rangkuti (2016: 83)

Terdapat empat peluang strategi yang bisa diterapkan berdasarkan matrik SWOT, yaitu:

1) Strategi SO (*Strength-Opportunities*)

Strategi ini memanfaatkan kekuatan internal sebuah perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal.

2) Strategi WO (*Weakness-Opportunities*)

Strategi ini bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan mengambil keuntungan dari peluang eksternal

3) Strategi ST (*Strength-Threats*)

Strategi ini menggunakan kekuatan internal sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal.

4) Strategi WT (*Weakness-Threats*)

Strategi ini dimanfaatkan sebagai strategi untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal.

b) Matriks *Internal-External* (IE)

Matriks IE bertujuan untuk memperoleh strategi pemasaran khususnya strategi promosi di tingkat korporat yang lebih detail. Parameter yang digunakan meliputi parameter faktor lingkungan internal yang dimiliki dan pengaruh faktor lingkungan eksternal yang dihadapi. Posisi perusahaan akan ditunjukkan melalui titik koordinat yang ditentukan berdasarkan total skor dari matriks IFAS dan EFAS.

Tabel 3.4 Matriks Internal-External

		Faktor Lingkungan Internal		
		Tinggi	Sedang	Rendah
Faktor Lingkungan Eksternal	Tinggi	1 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi vertikal	2 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi horizontal	3 RETRENCHMENT Turnaround
	Sedang	4 STABILITY Hati-hati	5 GROWTH Integrasi melalui integrasi horizontal STABILITY Tidak ada perubahan strategi profit	6 RETRENCHMENT Captive company atau divestment
	Rendah	7 GROWTH Diversifikasi konsentrik	8 GROWTH Diversifikasi konglomerat	9 RETRENCHMENT Bangkrut atau likuidasi

Sumber: Rangkuti (2016: 95)

Tabel tersebut dapat mengidentifikasi sembilan sel strategi perusahaan. Pada prinsipnya kesembilan sel tersebut dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu,

- 1) *Growth strategy* merupakan strategi pertumbuhan bagi perusahaan (sel 1, 2, dan 5) atau upaya diversifikasi (sel 7 dan 8).
- 2) *Stability strategy* merupakan strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan (sel 5).
- 3) *Retrenchment strategy* adalah usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan (sel 3,6, dan 9).

Penjelasan mendetail terkait sembilan tersebut adalah sebagai berikut.

- 1) Strategi pertumbuhan (*growth strategy*)

Strategi pertumbuhan didesain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan, aset, *profit*, maupun kombinasi dari ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas, produk atau jasa, atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. Usaha yang dapat dilakukan adalah dengan cara meminimalkan biaya (*minimize cost*) sehingga dapat meningkatkan *profit*. Cara ini merupakan strategi terpenting apabila kondisi perusahaan tersebut berada dalam pertumbuhan yang cepat dan terdapat kecenderungan pesaing untuk melakukan perang harga dalam usaha untuk meningkatkan pangsa pasar. Dengan demikian, perusahaan yang belum mencapai *critical mass* (mendapat *profit* dari *large-scale production*) akan mengalami

kekalahan, kecuali jika perusahaan ini dapat memfokuskan diri pada pasar tertentu yang menguntungkan.

2) Strategi pertumbuhan melalui konsentrasi dan diversifikasi (sel 1, 2, 5, 7, dan 8)

Ada dua strategi dasar dari pertumbuhan pada tingkat korporat, yaitu konsentrasi pada satu industri atau diversifikasi ke industri lain. Perusahaan yang memiliki kinerja baik cenderung mengadakan konsentrasi, sedangkan perusahaan yang relatif kurang baik cenderung mengadakan diversifikasi agar dapat meningkatkan kinerjanya.

Jika perusahaan tersebut memilih strategi konsentrasi, perusahaan tersebut dapat tumbuh melalui integrasi horizontal maupun vertikal, baik secara internal melalui sumber dayanya sendiri atau secara eksternal dengan sumber daya dari luar.

Jika perusahaan tersebut memilih strategi diversifikasi, perusahaan tersebut dapat tumbuh melalui konsentrasi atau diversifikasi konglomerat, baik secara internal melalui pengembangan produk baru, maupun eksternal melalui akuisisi.

3) Konsentrasi melalui integrasi vertikal (sel 1)

Pertumbuhan melalui konsentrasi dapat dicapai melalui integrasi vertikal dengan *backward integration* (mengambil alih fungsi supplier) atau dengan *forward integration* (mengambil alih fungsi distributor). Hal ini merupakan strategi utama untuk perusahaan

yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat (*high market share*) dalam industri yang berdaya tarik tinggi.

Agar dapat meningkatkan kekuatan bisnis atau posisi kompetitifnya, perusahaan ini harus melaksanakan upaya meminimalkan biaya dan operasi yang tidak efisien untuk mengontrol kualitas serta distribusi produknya. Integrasi vertikal dapat dicapai baik melalui sumber daya internal maupun eksternal.

4) Konsentrasi melalui integrasi horizontal (sel 2 dan 5)

Strategi pertumbuhan melalui integrasi horizontal adalah suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan membangun di lokasi lain dan meningkatkan jenis produk serta jasa.

Jika perusahaan tersebut berada dalam industri yang sangat atraktif (sel 2), tujuannya adalah untuk meningkatkan penjualan dan *profit* dengan memanfaatkan keuntungan *economics of scale* baik dalam produksi maupun pemasaran.

Sementara jika perusahaan ini berada dalam *moderate attractive industry*, strategi yang diterapkan adalah konsolidasi (sel 5). Tujuannya relatif lebih defensif, yaitu menghindari kehilangan penjualan dan *profit*.

Perusahaan yang berada dalam sel ini dapat memperluas pasar, fasilitas produksi, dan teknologi melalui pengembangan internal maupun eksternal melalui akuisisi atau *joint ventures* dengan perusahaan lain dalam industri yang sama.

5) Diversifikasi Konsentris (sel 7)

Strategi pertumbuhan melalui diversifikasi umumnya dilaksanakan oleh perusahaan yang memiliki kondisi *competitive position* sangat kuat, tetapi nilai daya industrinya sangat rendah. Perusahaan tersebut berusaha memanfaatkan kekuatannya untuk membuat produk baru secara efisien karena perusahaan ini sudah memiliki kemampuan manufaktur dan pemasaran yang baik. Prinsipnya untuk menciptakan sinergi dengan harapan bahwa dua bisnis secara bersama-sama dapat menciptakan lebih banyak *profit* daripada jika melakukannya sendiri-sendiri.

6) Diversifikasi Konglomerat (sel 8)

Strategi pertumbuhan melalui kegiatan bisnis yang tidak saling berhubungan dapat dilakukan jika perusahaan menghadapi *competitive position* yang tidak begitu kuat (*average*) dan nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Kedua faktor tersebut memaksa perusahaan melakukan usahanya ke dalam perusahaan lain. Tetapi pada saat perusahaan tersebut mencapai tahap matang, perusahaan yang cenderung memiliki *competitive position* rata-rata, cenderung akan menurun kinerjanya. Untuk itu strategi diversifikasi konglomerat sangat diperlukan. Tekanan strategi ini lebih pada sinergi finansial.

3. Tahap Pengambilan Keputusan

Tahap pengambilan keputusan ini menggunakan metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) untuk menentukan daya tarik relatif dari tindakan alternatif yang layak setelah diperoleh peringkat strategi prioritas pada matriks SWOT. Analisis QSPM merupakan analisis strategi prioritas dari strategi yang telah didapatkan dari matriks SWOT (Munika et al., 2017). QSPM menggunakan hasil dari tahap pengumpulan data dan tahap analisis untuk memberikan informasi yang dibutuhkan untuk membuat tahap pengambilan keputusan ini.

Berikut merupakan langkah-langkah dalam melakukan analisis QSPM.

- a) Membuat daftar peluang dan ancaman perusahaan, juga kelemahan serta kekuatan internal di kolom 1 pada tabel 3.5. Informasi ini diambil secara langsung dari matriks IFAS dan EFAS.
- b) Masukan bobot untuk setiap faktor internal dan eksternal pada matriks IFAS dan EFAS pada kolom 2.
- c) Uji matriks-matriks pada tahap analisis dan identifikasi strategi alternatif yang dapat dipertimbangkan perusahaan untuk diimplementasikan.
- d) Menentukan skor daya tarik (*AS-Attractive Score*) dengan menguji setiap faktor internal dan eksternal pada satu waktu. AS didefinisikan sebagai nilai numerik yang mengindikasikan daya tarik relatif dari suatu strategi terhadap strategi lainnya dengan mempertimbangkan faktor tertentu.

- e) Hitung skor daya tarik total (TAS-Total *Attractive Score*). TAS didefinisikan sebagai hasil dari perkalian bobot dengan AS di setiap baris. TAS mengindikasikan daya tarik relatif dari setiap strategi alternatif, TAS hanya mempertimbangkan dampak faktor pembatas kesuksesan internal dan eksternal yang penting. Semakin tinggi TAS, semakin menarik strategi alternatif tersebut.
- f) Menghitung jumlah TAS dari masing-masing strategi dengan menjumlahkan TAS dari seluruh faktor pada setiap strateginya. Skor yang lebih tinggi mengindikasikan strategi yang lebih menarik. Besarnya perbedaan antara TAS pada seperangkat set strategi alternatif mengindikasikan keinginan relatif satu strategi dibandingkan strategi lain. QSPM menjadi seperangkat strategi yang dapat diuji secara berurutan atau simultan. Selain itu penyusunan strategi menggunakan QSPM mengintegrasikan faktor eksternal dan internal ke dalam proses pengambilan keputusan.

Tabel 3.5 Quantitative Strategic Planning Matrix

Faktor Internal & Eksternal	Bobot	Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan							
1							
2							
3							
4							

5							
Kelemahan							
1							
2							
3							
4							
5							
Peluang							
1							
2							
3							
4							
5							
Ancaman							
1							
2							
3							
4							
5							
Total							

Sumber: (Qanita, 2020)

BAB IV

PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk.

Gambar 4.1 Logo PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk



Sumber: www.telkom.co.id (2020)

PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa layanan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dan jaringan telekomunikasi di Indonesia. Pemerintah Indonesia mendirikan Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN Postel) di tahun 1961 melalui Peraturan Pemerintah Nomor 240 tahun 1961 tentang Pendirian Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi. Pada tahun 1965, Pemerintah Indonesia memisahkan layanan pos dan telekomunikasi, sehingga PN Postel dipecah menjadi dua entitas, yaitu Perusahaan Negara Pos dan Giro (PN Pos dan Giro) dan

Perusahaan Negara Telekomunikasi (PN Telekomunikasi). Tahun 1974, PN Telekomunikasi dipecah menjadi Perumtel, yang menyediakan layanan telekomunikasi dan PT INTI, yang memproduksi peralatan telekomunikasi. Di tahun 1991 Perumtel resmi berubah menjadi Telkom. Kemudian di tahun 1995, Telkom mendirikan entitas anak Telkomsel sebagai operator seluler dan melakukan IPO di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya, mendaftarkan saham di NYSE dan LSE, serta menawarkan saham terbuka tanpa listing di Bursa Efek Tokyo. Telkom meluncurkan satelit Telkom-1 pada tahun 1999 dan satelit Telkom-2 pada tahun 2005. Telkom juga berhasil menyelesaikan proyek kabel serat optik bawah laut JaKaLaDeMa.

Di tahun 2011, Telkom menyelesaikan proyek Super Nusantara Highway dan proyek True Broadband Access. Kemudian di tahun 2014, Telkom menjadi operator pertama di Indonesia yang menyediakan layanan 4G LTE. Setahun kemudian, Telkom meluncurkan IndiHome, paket layanan yang terdiri dari internet broadband, fixed wireline telepon, dan layanan TV interaktif. Telkom kemudian terus melakukan pengembangan terhadap perusahaannya hingga saat ini.

4.1.2 *Purpose* Perusahaan

“Mewujudkan bangsa yang lebih sejahtera dan berdaya saing serta memberikan nilai tambah yang terbaik bagi para pemangku kepentingan”.

4.1.3 Misi Perusahaan

“Menjadi digital telco pilihan utama untuk memajukan masyarakat”.

4.1.4 Visi Perusahaan

1. Mempercepat pembangunan infrastruktur dan *platform* digital cerdas yang berkelanjutan, ekonomis, dan dapat diakses oleh seluruh masyarakat.
2. Mengembangkan talenta digital unggulan yang membantu mendorong kemampuan digital dan tingkat adopsi digital bangsa.
3. Mengorkestrasi ekosistem digital untuk memberikan pengalaman digital pelanggan terbaik.

4.1.5 Budaya dan Nilai Perusahaan

Sejak tahun 2020, setiap Badan Usaha Milik Negara (BUMN) wajib menerapkan nilai-nilai utama yang disebut AKHLAK, sesuai dengan Surat Edaran Menteri BUMN Nomor: SE 7/MB/07/2020 tanggal 1 Juli 2020 tentang Nilai-Nilai Utama (*Core Values*) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara.

Gambar 4.2 Logo AKHLAK



Sumber: www.telkom.co.id (2020)

Amanah	: Memegang teguh kepercayaan yang diberikan
Kompeten	: Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas
Harmonis	: Saling peduli dan menghargai perbedaan
Loyal	: Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara

Adaptif : Terus berinovasi dan antusias dalam
menggerakkan ataupun menghadapi perubahan

Kolaboratif : Membangun kerja sama yang sinergis.

4.1.6 Bidang Usaha

Telkom mengembangkan kegiatan usaha pada berbagai segmen sesuai dengan strategi transformasi digital dan perkembangan industri telekomunikasi. Pada setiap segmen usaha, Telkom memiliki portofolio produk dan jasa yang diuraikan sebagai berikut:

Tabel 4.1 Portofolio Produk dan/atau Jasa Telkom

Segmen	Lini Bisnis	Produk
<i>Mobile</i>	<i>Mobile Legacy</i>	<i>Mobile Voice, Mobile SMS</i>
	<i>Mobile Data</i>	<i>Mobile Broadband</i>
	<i>Mobile Digital</i>	<i>IoT, Big Data, Financial Service, VOD, Music, Gaming, Digital ads</i>
<i>Consumer</i>	<i>Home Fixed Services</i>	<i>IndiHome Fixed BB, Non-IndiHome Fixed BB (e.g., Wifi, etc.), Fixed Voice, IPTV, Digital Services (e.g., Gaming, music, etc</i>
	<i>Home Legacy</i>	<i>Legacy Fixed Voice</i>
<i>Enterprise</i>	<i>Connectivity</i>	<i>Fixed Voice (Non-Digital), Fixed BB (Digital), Enterprise Data (Digital), CPE Networks</i>
	<i>Satellite</i>	<i>Upstream (Orbital Slot, Satellite Mission, Transponder), Downstream (VSAT, Broadband Satellite), Link</i>
	<i>Digital IT Services</i>	<i>IT Service (Integration), IT Service (Vertical), Big Data, IoT,</i>

Segmen	Lini Bisnis	Produk
		<i>Cybersecurity, Cloud (IaaS, PaaS, SaaS)</i>
	<i>Digital Adjacent Service</i>	<i>Financial Services, eHealth (Claim and Health Service)</i>
	<i>BPO</i>	<i>Traditional BPO (e.g., Call Center), Digital BPO, Shared Service Operations</i>
	<i>Device</i>	<i>CPE Trading (Mobile Handset), CPE Managed Service</i>
<i>Wholesale & International Service</i>	<i>WS Network</i>	<i>International Network, Domestic Network</i>
	<i>WS Traffic</i>	<i>International Voice, Domestic Voice, Internet Traffic</i>
	<i>WS Intl, Platform & Services</i>	<i>SMS A2P, DC & CDN</i>
	<i>DC</i>	<i>Collocation & Hosting, Integrated DC Services, Hyperscale</i>
	<i>Tower</i>	<i>Tower Owned (Macro, Micro, etc.), Reseller, Managed Service, Project</i>
	<i>Infrastructure</i>	<i>Infra & Network Managed Service, Submarine Cable Service, Power Solutions</i>
<i>Digital</i>	<i>Smart Platform</i>	<i>Financial Service, Big Data, IoT Platform, Cybersecurity, Digital Advertising</i>
	<i>Digital Content</i>	<i>Music, Gaming, Video</i>
	<i>e-Commerce</i>	<i>B2B e-Commerce</i>
<i>Other</i>	<i>Non-portfolio</i>	<i>Digital Investment, Property Development, Property Management, Hospitality</i>

Sumber: Telkom Indonesia (2022)

Badan usaha utama Telkom dikelola oleh tujuh divisi regional dan satu divisi *network*. Divisi regional bertugas menyelenggarakan jasa telekomunikasi di wilayah masing masing dan divisi *network* bertugas menyelenggarakan jasa telekomunikasi jarak jauh luar negeri melalui pengoperasian jaringan transmisi jalur utama nasional (Khorunnisa, 2020).

Adapun divisi regional yang tersedia di Telkom, antara lain:

1. Divisi Regional I meliputi wilayah pulau Sumatera.
2. Divisi Regional II meliputi wilayah provinsi Jakarta dan sekitarnya.
3. Divisi Regional III meliputi wilayah provinsi Jawa Barat.
4. Divisi Regional IV meliputi wilayah provinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta.
5. Divisi Regional V meliputi wilayah Jawa Timur.
6. Divisi Regional VI meliputi wilayah pulau Kalimantan.
7. Divisi Regional VII meliputi wilayah kawasan timur Indonesia (Sulawesi, Bali, Nusa Tenggara, Maluku dan Papua)

4.1.7 Daerah Telkom (Datel) Denpasar Selatan

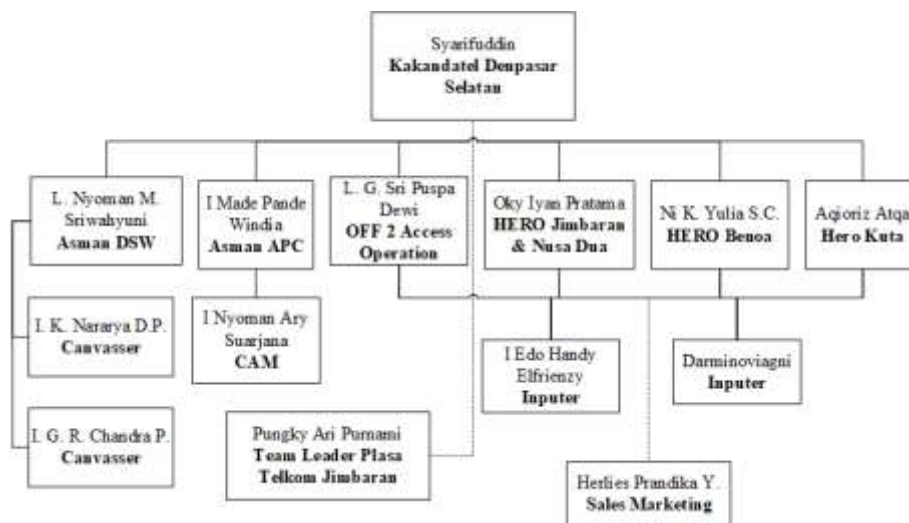
Datel Denpasar Selatan yang termasuk wilayah divisi regional VII meliputi wilayah kawasan timur Indonesia (Sulawesi, Bali, Nusa Tenggara, Maluku dan Papua). Datel Denpasar Selatan menaungi beberapa wilayah, yaitu, Jimbaran, Kuta, Benoa, dan Nusa Dua. Datel Denpasar Selatan berupaya untuk memberikan pelayanan yang optimal mengenai jaringan telekomunikasi kepada masyarakat wilayah Jimbaran, Kuta, Benoa, dan Nusa Dua, tidak terkecuali saat terjadinya pandemi Covid-19. Lini bisnis

yang dijalankan oleh Datel Denpasar Selatan, diantaranya lini *enterprise*, *digital e-commerce*, dan *consumer* termasuk *home fixed services*, yaitu IndiHome.

Dalam pencapaian tujuan, perusahaan memiliki struktur organisasi yang jelas dengan masing-masing posisi memiliki tanggung jawab dan wewenang-wewenangnya. Struktur organisasi memungkinkan perusahaan mencapai tujuan dengan lebih jelas dan terarah karena setiap posisi memiliki berkontribusi terhadap jalannya perusahaan.

Adapun struktur perusahaan Datel Denpasar Selatan adalah sebagai berikut:

Gambar 4.3 Struktur Perusahaan Datel Denpasar Selatan



Sumber: Datel Denpasar Selatan (2023)

Adapun tanggung jawab dari masing-masing struktur organisasi adalah sebagai berikut:

1. Kakandatel (Kepala Kantor Daerah Telkom) bertugas memimpin pengelolaan fungsi Kepala Kantor Daerah Telkom untuk mendukung pencapaian performansi *Sales & Revenue Telkom Group*, tingkat reliabilitas infrastruktur (*network* dan akses), dan data *market share* di wilayah Daerah Telkom Denpasar Selatan.
2. *Head Of Representative Office* (HERO) bertugas dan bertanggung jawab untuk mendukung pencapaian performansi *sales & revenue growth*, tingkat reliabilitas infrastruktur (*network* dan akses), *market share growth*, *customer churn rate*, dan *Customer Satisfaction Index* di wilayah STO (Sentral Telepon Otomat) yaitu Benoa, Kuta, Jimbaran, dan Nusa Dua.
3. Asisten Manajer (Asman) Akses bertugas dan bertanggung jawab untuk melakukan pengelolaan fungsi *ACCESS OPERATION* untuk mendukung pencapaian performansi seluruh OKPI & SLG, peningkatan kompetensi petugas akses area, percepatan waktu eskalasi solusi, tingkat efektivitas rekomendasi perbaikan dan peningkatan kinerja perangkat di wilayah Daerah Telkom Denpasar Selatan.
4. Asisten Manajer (Asman) APC bertugas dan bertanggung jawab untuk memastikan pelaksanaan fungsi *APARTMENT & PREMIUM CLUSTER* untuk mendukung pencapaian performansi rasio

implementasi program kerja dengan RKA, dimana Asisten Manajer (Asman) APC membawahi *Customer Account Manager* (CAM).

5. *Customer Account Manager* (CAM) bertugas dan bertanggung jawab untuk mengelola pelanggan *apartment* dan *premium cluster* untuk mendukung pencapaian performansi *Sales & revenue growth*.
6. Asisten Manajer (Asman) DWS bertugas dan bertanggung jawab untuk melakukan pengelolaan fungsi *DIGITAL & WIFI SERVICE* untuk mendukung pencapaian performansi, mengelola *Wifi Voucher* dan *monetizing Wifi Corner*, mengembangkan dan mengevaluasi *partnership* dengan pihak ketiga, mensupervisi proses *deployment Wifi Corner*, dan menyusun *partnership plan* untuk produk *Wifi Service*.
7. *Canvasser* bertugas dan bertanggung jawab untuk melakukan pemasaran dan penjualan untuk mendukung pencapaian performansi *sales & revenue growth* khusus *Wifi manager Service*.
8. *Inputer* bertugas dan bertanggung jawab mengawasi dan melakukan *mapping work order AO* harian indihome.
9. *Team Leader* Plasa Telkom Jimbaran bertugas mengawasi jalannya pelayanan pelanggan pada Plasa Telkom Jimbaran dan bertanggung jawab kepada Kepala Kantor Datel Denpasar Selatan dan Witel Denpasar.
10. *Sales Marketing* bertugas dalam melakukan penjualan dan penawaran kepada pelanggan, serta menjalankan layanan after sales kepada pelanggan dan bertanggung jawab menjadi representatif agensi.

4.2 Hasil Analisis dan Pembahasan

4.2.1 Hasil Analisis

4.2.1.1 Strategi Promosi IndiHome Pada Datel Denpasar Selatan

Kegiatan promosi yang dilakukan Datel Denpasar Selatan mengacu pada SOP yang telah ditetapkan Telkom Pusat. Peran datel adalah sebagai satuan yang lebih kecil dari Telkom untuk menyediakan jasa telekomunikasi sehingga dapat melayani pelanggan IndiHome secara lebih khusus sesuai dengan perilaku konsumen di daerah teritorinya. Telkom Pusat telah menetapkan sebagian besar bahan promosi yang kemudian didelegasikan kepada satuan yang lebih kecil dibawahnya, yaitu, Wilayah Telekomunikasi (Witel). Witel kemudian mendelegasikan hal tersebut kepada datel-datel di wilayahnya. Datel Denpasar Selatan sendiri merupakan bagian dari Witel Denpasar. Witel telah menetapkan peraturan dan memberikan anggaran kepada datel untuk melakukan kegiatan promosi. Namun bukan tidak mungkin datel melakukan kegiatan promosi dengan anggaran sendiri untuk memaksimalkan potensi pengguna IndiHome di wilayah Jimbaran, Kuta, Nusa Dua, dan Benoa.

Datel Denpasar Selatan telah melaksanakan berbagai strategi promosi dengan memanfaatkan berbagai media (*saluran*), seperti, *sales force*, Sobat IndiHome, *landing page*, dan plasa. Kegiatan promosi dengan penyebaran brosur menjadi hal yang rutin dilakukan Datel Denpasar Selatan dengan memanfaatkan tenaga *sales force*. Penyebaran brosur dilakukan di perumahan-perumahan warga yang dianggap potensial dan/atau di perumahan yang sudah tersedia perangkat IndiHome.

Selain menyebarkan brosur, Datel Denpasar Selatan memanfaatkan periklanan digital melalui *Facebook Ads*. *Sales force* yang dalam hal ini sebagai representatif perusahaan dalam melakukan *direct marketing*, menggunakan *Facebook Ads* secara mandiri untuk menawarkan layanan IndiHome kepada pelanggan. Bahan promosi, seperti desain konten, isi konten, dan *copywriting* berpedoman pada bahan promosi yang disediakan datel. Datel belum mampu sepenuhnya memfasilitasi penggunaan *Facebook Ads*. Sehingga pemanfaatannya sebagian besar menggunakan dana pribadi.

Datel Denpasar Selatan menerapkan bauran promosi yang kedua, yaitu, *personal selling* melalui pemanfaatan tenaga *sales force*. *Sales force* melakukan kegiatan promosi dengan terjun langsung menemui pelanggan dengan melakukan *door-to-door marketing* dan *open table* di titik-titik yang dianggap potensial mendatangkan penjualan. Para HERO memberikan data-data wilayah yang berpotensi mendatangkan penjualan dengan kriteria, yaitu, terdapat jaringan dari perangkat IndiHome (ODP) yang belum sepenuhnya digunakan maupun wilayah potensial yang belum memiliki jaringan IndiHome. Kemudian *sales force* bergerak menuju titik-titik tersebut untuk melakukan penyebaran brosur dengan *door-to-door marketing* dan/atau melakukan *open table* di titik sekitar daerah tersebut. Dalam hal ini, *sales force* mendatangi calon pelanggan secara langsung ke kediaman pelanggan tersebut. Selain itu, calon pelanggan dapat mendatangi Plasa Telkom Jimbaran untuk melakukan pembelian (pasang baru IndiHome) yang akan ditangani oleh *customer service*.

Dalam menerapkan bauran promosi berikutnya, yaitu *sales promotion*, Datel Denpasar Selatan memberikan penawaran paket bundling IndiHome (*TriplePlay*) dengan variasi harga tertentu yang diperbaharui setiap triwulan. Penetapan tarif paket *TriplePlay* ini ditentukan oleh Witel Denpasar yang kemudian diterapkan di datel. Selain paket bundling, Datel Denpasar Selatan melalui Plasa Telkom Jimbaran memberikan penghargaan kepada pelanggan yang telah menggunakan layanan IndiHome dalam jangka waktu tertentu dan dengan paket tertentu berupa *loyalty rewards*. Pelanggan berkesempatan mendapatkan kenaikan kecepatan jaringan IndiHomenya tanpa kenaikan tarif bulanan. Dalam upaya mempertahankan pelanggan, Telkom memiliki layanan penanganan gangguan yang terintegrasi. PT Telkom Akses yang merupakan anak perusahaan dari Telkom secara khusus menjalankan tugas dalam penanganan gangguan IndiHome. Selain itu, Telkom memiliki fasilitas Sobat IndiHome (Sobi) yang berperan dalam *affiliate marketing*. Sobi merupakan website e-commerce yang memungkinkan penggunanya untuk membantu pihak lain dalam melakukan registrasi pasang baru IndiHome. Apabila pihak lain tersebut berhasil memenuhi syarat dalam pemasangan jaringan IndiHome, maka pengguna mendapatkan sejumlah keuntungan yang diberikan setiap bulan sesuai dengan layanan yang digunakan oleh pihak tersebut. Promosi penjualan yang dilakukan Datel Denpasar Selatan berikutnya adalah membuat promo berdasarkan hari-hari tertentu, seperti, mengeluarkan harga promo berlangganan aplikasi Vidio saat Piala Dunia 2022, harga khusus di tanggal-tanggal kembar, harga promo Hari Natal, dan lain-lain.

Berkaitan dengan bauran promosi *public relation*, Datel Denpasar Selatan berupaya menjalin hubungan yang baik dengan masyarakat. Perusahaan berkontribusi dalam berbagai kegiatan masyarakat. Datel Denpasar Selatan bekerjasama dengan puskesmas Jimbaran pengadaan pelayanan kesehatan kepada masyarakat. Selain itu, perusahaan juga memberikan sponsorship kepada desa Jimbaran melalui pemberian seragam pecalang. Meskipun telah banyak pesaing bertumbuh di wilayah teritori Datel Denpasar Selatan, IndiHome sebagai bagian dari perusahaan BUMN masih menjadi Top of Mind perusahaan penyedia jasa layanan telekomunikasi, khususnya pada masyarakat Jimbaran, Kuta, Benoa, dan Nusa Dua serta adanya layanan *after sales* yang tersistem, IndiHome memiliki citra yang baik di masyarakat dalam hal penanganan gangguan.

Bauran promosi yang terakhir adalah *direct* dan *online marketing*. *Online marketing* yang dilakukan Datel Denpasar Selatan menggunakan berbagai saluran digital, salah satunya Sobat IndiHome yang telah dijelaskan sebelumnya. Selain itu, perusahaan memiliki *landing page* sehingga pelanggan dan/atau calon pelanggan dapat mengetahui informasi mengenai paket-paket IndiHome yang tersedia dan dapat melakukan registrasi mandiri secara *online*. Sebagian *sales force* Datel Denpasar Selatan juga melakukan promosi mandiri menggunakan saluran digital melalui sosial media *Facebook*, *Instagram*, dan *WhatsApp*. Promosi menggunakan *direct marketing*, Datel Denpasar Selatan mengutamakan strategi *door-to-door marketing* dan *open table*. Karakteristik pelanggan IndiHome cenderung menyukai penawaran secara langsung dan

pengambilan keputusan terhadap pembelian layanan diputuskan dengan lebih cepat. Kepercayaan pelanggan terhadap layanan IndiHome bergantung pada kemampuan *sales force* dalam menawarkan layanan. Sehingga kemampuan *sales force* mempengaruhi tingkat penjualan IndiHome. Selama bertahun-tahun pada Datel Denpasar Selatan, *sales force* tercatat sebagai saluran dengan penjualan tertinggi, yang pada tahun 2022 mencapai 47,58% dari jumlah penjualan.

4.2.2 Pembahasan

4.2.2.1 Tahap Pengumpulan Data

A. Faktor Lingkungan Internal Datel Denpasar Selatan

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber internal Datel Denpasar Selatan, ditentukan 10 faktor internal yang menjadi kekuatan dan 9 faktor internal yang menjadi kelemahan dari bauran promosi layanan IndiHome. Indikator periklanan (*advertising*) memiliki 2 kekuatan, yaitu iklan media elektronik melalui *Facebook Ads* dan media brosur efektif dalam meningkatkan awareness layanan IndiHome kepada pelanggan dan/atau calon pelanggan, serta media iklan menyampaikan informasi mengenai produk dengan lebih terstruktur. Sedangkan indikator periklanan memiliki kelemahan, yaitu, sebagian *sales force* dan *staff* datel belum melakukan promosi (beriklan) di media social *Facebook & Instagram Ads*.

Indikator penjualan pribadi (*personal selling*) memiliki 3 kekuatan, yaitu, kegiatan *door-to-door* tidak hanya mempromosikan layanan IndiHome tapi juga memastikan kepuasan pelanggan, *Sales force* memiliki

citra yang baik di mata pelanggan, dan perusahaan memiliki sistem penanganan gangguan yang terintegrasi dan mudah dijangkau pelanggan. Indikator penjualan pribadi memiliki 3 kelemahan, yaitu, perusahaan mengalami kekurangan jumlah *dedicated sales force*, sebagian *sales force* tidak melakukan *door-to-door* dan *open table* secara rutin dan *sales force* belum sepenuhnya berperan sebagai konsultan yang paham akan kebutuhan pelanggan, hanya sebagai marketer yang ‘menjual’ layanan serta kemampuan untuk melayani pelanggan yang dimiliki tidak sama.

Indikator promosi penjualan (*sales promotion*) memiliki kekuatan yaitu perusahaan menawarkan layanan IndiHome dengan berbagai strategi seperti, memiliki paket *bundling TriplePlay* yang diminati pelanggan dengan berbagai variasi harga paket yang menjangkau berbagai segmen masyarakat, promo *loyalty rewards*, dan garansi pasang baru serta penanganan gangguan. Sedangkan kelemahan dari indikator promosi penjualan, yaitu perusahaan belum memanfaatkan *affiliate marketing* melalui pemberian komisi kepada pihak-pihak yang memiliki akun Sobat IndiHome secara maksimal dan perusahaan masih memiliki titik-titik koordinat dengan ODP okupansi berstatus hijau dan kuning (masih terdapat jaringan IndiHome yang belum terisi di masing-masing pusat jaringan).

Indikator hubungan masyarakat (*public relation*) memiliki 2 kekuatan, yaitu perusahaan memiliki hubungan yang baik dengan sebagian besar *stakeholders*, seperti kepala lingkungan, masyarakat, polisi, dan *developer* apartemen dan perumahan, serta perusahaan masih menjadi *Top of mind*

dan memiliki citra merek yang baik di lingkungan masyarakat tempat melakukan promosi. Kelemahan yang dimiliki indikator hubungan masyarakat, yaitu, bantuan yang diberikan kepada masyarakat tidak secara langsung mendatangkan jumlah pasang baru dan memberikan keuntungan kepada perusahaan dan perusahaan dapat kehilangan reputasi baik apabila menolak memberi bantuan pada kegiatan masyarakat.

Indikator *online & direct marketing* memiliki 2 kekuatan, yaitu sebagian besar pelanggan memutuskan untuk menggunakan layanan IndiHome melalui *direct marketing*, serta perusahaan memiliki berbagai saluran digital untuk mempermudah pelanggan registrasi secara mandiri. Sedangkan kelemahan yang dimiliki indikator *online & direct marketing* adalah sebagian SDM belum siap melakukan promosi secara digital.

1. Periklanan (*advertising*)

Periklanan merupakan salah satu bauran promosi yang dilakukan Datel Denpasar Selatan dalam mempromosikan layanan IndiHome. Hal ini disebutkan oleh Ibu Agioriz Atqa selaku HERO Kuta dalam wawancara:

“Ya kalau periklanan kita pakai brosur dan FB *Ads* sih untuk di Datel ya. Menurut aku kalau pakai brosur itu informasi yang disampaikan bisa lebih detail sama terstruktur karena di media yang, misalkan *let's say* ini (format) A5 gitu ya kita bisa masukin informasi harga pricing paketnya itu berapa aja, benefitnya dan segala macam itu gitu. Jadi

menurut aku informasi yang disampaikan itu bisa lebih terstruktur dan detail”.

Bapak Syarifuddin selaku Kepala Kantor Datel (Kakandatel) Denpasar Selatan juga menambahkan terkait penggunaan periklanan pada promosi layanan IndiHome di Datel Denpasar Selatan.

“Periklanan kalau dari nasional itu banyak. Lewat sosmed seperti FB, Instagram, dan kita juga ada YouTube. Untuk di datel sendiri kita pakai *Facebook Ads* oleh teman-teman *sales force* di akunnnya sendiri-sendiri”.

2. Penjualan Pribadi (*Personal selling*)

Penjualan pribadi merupakan salah satu bauran promosi yang diterapkan Datel Denpasar Selatan dalam mempromosikan layanan IndiHome. Ibu Agioriz Atqa menjelaskan bahwa:

“Dari sekian, ini *let's say* nih di Datel Denpasar Selatan ini ada 100 penjualan, 70% itu datangnya dari *sales force*. Bisa dibayangkan mereka itu representatif dari image IndiHome di pelanggan karena mereka kan terjun langsung ya, gitu. Jadi mereka memang besar sekali perannya terhadap penjualan IndiHome secara pribadi khususnya, di Denpasar Selatan”.

Kegiatan *door-to-door* yang dilakukan oleh *sales force* dan HERO tidak hanya untuk mempromosikan IndiHome tetapi juga memastikan kepuasan pelanggan. Hal ini dijelaskan oleh Ibu Agioriz Atqa dalam wawancara.

“Jadi itu kita kadang suka visit ke pelanggan yang udah lama atau yang customer itu sekalian *door-to-door*, apalagi yang misalkan dia yang mendatangkan rating bagus untuk IndiHome, yang begitu kita itu kadang visit ke rumahnya. Ngobrol-ngobrol tentang sebenarnya dia gimana selama ini pakai IndiHome, sudah benar atau enggak”.

Berkaitan dengan penanganan gangguan, IndiHome telah memiliki sistem penanganan gangguan yang terintegrasi dan sistematis. Proses pelaporan hingga penanganan gangguan ini melibatkan pihak-pihak yang saling berkoordinasi. Diawali dengan pelanggan yang melapor gangguan melalui *call center* 147, Plasa Telkom terdekat, atau teknisi terkait kemudian diproses oleh bidang *consumer* di Witel Denpasar lalu apabila hanya terjadi gangguan pada sistem maka langsung ditangani oleh admin. Apabila terjadi masalah teknis kemudian dikeluarkan tiket gangguan yang diterima oleh HERO lalu dikoordinasikan kepada divisi *assurance* dari PT Telkom Akses dalam wilayah datel dan akhirnya perintah perbaikan gangguan tersebut disampaikan kepada teknisi untuk ditangani ke lokasi pelanggan. Bapak Oky Iyan Pratama dalam wawancara menambahkan, “Layanan pasca pasang baru, kita ada garansi kalau terjadi gangguan. Kita targetkan penanganan gangguan tidak lebih dari tiga jam untuk pelanggan VIP, dan ada garansi 12 dan 24 jam juga untuk pelanggan reguler”. Ibu Pungky Ari Purnami juga menjelaskan, “Kalau pesaing mungkin beberapa ada layanan *after sales*-nya. Cuma kalau kita IndiHome

kemudahannya kan sekarang kamu gangguan dirumah, gak perlu kamu ke kantor-kantor ke plasa-plasa kalo misalnya gangguan. Lewat aplikasi *myindihome* kan bisa tinggal download aja lapor selesai”.

Berkaitan dengan kekurangan jumlah dedicated *sales force* di Datel Denpasar Selatan dijelaskan oleh Ibu Agioriz Atqa, “Nah jumlahnya, kalau ngomongin jumlah yang bawa mobil IndiHome nih di Kuta itu satu orang, di Jimbaran satu orang, di Benoa satu orang, udah tiga. Ibaratnya 3 orang ini SF yang dedicated berjualan di area itu. Itu pun dia udah dedicated diem di situ, belum tentu penjualan yang di dapet itu di area itu. Menurutku yang masih bisa ditingkatkan ya nambah orang sih, nambah sumber daya dan dibagi areanya gitu. Dikhususin untuk area area yang jumlah SF-nya masih sedikit, itu kan kayak yang dedicated itu kan masih sedikit. Itu mungkin bisa difokusin ke area area itu. Ditambahin orangnya sih. Mau gak mau dengan ditambahin orang harusnya peluang mendatangkan lebih banyak sales itu lebih besar juga, gitu”.

Personal selling yang diunggulkan Datel Denpasar Selatan adalah *door-to-door* dan *open table*. Namun hal ini belum dilakukan oleh semua *sales force*. Ibu Yulia Cempaka Sari menjelaskan, “Tidak semua SF itu *door-to-door*, itu sih seperti itu. Padahal *door-to-door* itu tidak ada salahnya dilakukan. Semakin banyak kita taruh umpan semakin besar juga kita kemungkinan dapat tangkapan seperti itu sih yang jarang dilakukan dan juga kadang SF itu berpikir kayak gini “wah

saya udah *door-to-door* di wilayah A, susah jalan disana, gak mau saya *door-to-door* lagi disitu” itu kan justru keliru karena siapa tahu nanti dia berubah pikiran kan. “saya langganan ini enggak enak sih Saya mau pindah ke indihome” misalnya, itu yang kurang dari SF”. Ibu Yulia Cempaka juga menambahkan, “Terus juga karena produknya banyak dan juga sering berubah, ada *sales force* yang belum terlalu menguasai semuanya, cuman menawarkan paket-paket tertentu. Itu sekarang kan ada kayak apa ya tagline “*Indihome Solution Consultant*” seperti itu. Jadi kita harus menjadi konsultan untuk pelanggan memang butuhnya itu seperti apa. Misal dia pemakaiannya untuk berapa orang nih di rumahnya untuk 5 orang, berarti cukup yang 30 mbps tapi ternyata pemakaiannya itu untuk main game tersedia apa gitu sebenarnya kan dia bisa tuh ditawarkan yang lebih tinggi lagi ya. Ada yang dia kadang SF itu cari aman dengan nawarkan yang lebih murah karena supaya tidak beban ditanggung jawab dikejar billing di pelanggan gitu kan. Ada yang seperti itu yang penting dapat PS (pasang baru). Jadi tidak benar-benar memanfaatkan kebutuhan pelanggan itu seperti apa”.

3. Promosi Penjualan (*Sales promotion*)

Promosi penjualan merupakan salah satu bauran promosi yang dilakukan Datel Denpasar Selatan dalam mempromosikan layanan IndiHome. Bapak Syarifuddin menjelaskan hal ini dalam wawancara:

“Kita selama pandemi kemarin kita ada Paket Bali Bangkit. Jadi itu kita kasi gratis biaya pasang, yang biasanya untuk paket reguler itu

lima ratus ribu. kita kasih gratis. Kalau promo-promo yang lain sering kita kasi mengikuti hari-hari khusus, seperti hari valentine begitu. Untuk paket *bundling*, harganya itu selalu di-update setiap tiga bulan sekali oleh pusat. Harga dan benefitnya beda-beda. Kalau ada pelanggan yang sudah lama pakai IndiHome dan mereka memberikan rating yang bagus ya, dalam ketepatan pembayaran, kecepatan internet yang mereka pilih, kita kasih *loyalty rewards*, itu di plasa sering memberikan itu”.

Dalam wawancara, Bapak Syarifuddin menyebutkan, “Sejujurnya kalau dari sisi harga, pesaing memang banyak yang menawarkan dengan harga di bawah IndiHome. Jadi kita menyesuaikan dengan harga di pasar dengan menyetarakan harga paket dengan pesaing sehingga IndiHome memiliki banyak varian paket”.

Dalam memasarkan layanan IndiHome secara *online*, Telkom memiliki website Sobat IndiHome (Sobi) yang dapat digunakan oleh pihak-pihak yang telah membuat akun. Pemilik akun tidak terbatas hanya pelanggan IndiHome saja atau karyawan Telkom saja. Akun Sobi dapat dimiliki oleh semua orang yang telah membuat akun. Pengguna dapat mendaftarkan orang lain sebagai pelanggan IndiHome dan akan mendapatkan komisi sesuai dengan pilihan paket yang didaftarkan. Berdasarkan data penjualan tahun 2022, jumlah penjualan melalui Sobi ini masih sangat kecil, yaitu sebesar 4% dari total penjualan. Dalam upaya digitalisasi promosi IndiHome, *affiliate marketing* melalui Sobi

ini merupakan faktor yang dapat ditingkatkan untuk memperbesar angka penjualan.

Berkenaan dengan strategi *open table*, Ibu Agioriz Atqa membahas mengenai lokasi *open table* untuk promosi difokuskan pada lokasi yang masih terdapat sambungan jaringan yang rendah (ODP okupansi kuning/hijau).

“Kalau OT nentuin lokasi itu sebenarnya terserah ya cuma kalo aku biasanya ngasi tikor (titik kordinat) yang macem macem sih. Pertama bisa yang odp okupansinya masih rendah. Aku juga share, aku download data penjualan, aku list 10 odp terlaku terlaris selama 3 bulan terakhir itu yang odp okupansinya itu masih kuning atau hijau, aku urutin kayak gitu. Paling kita nyasar by okupansinya itu sih. Sama titik yang kalau izinnya mudahlah yang gitu gitu”.

4. Hubungan Masyarakat (*Public relation*)

Hubungan masyarakat merupakan salah satu bauran promosi yang diterapkan Datel Denpasar Selatan dalam mempromosikan layanan IndiHome. Bapak Oky Iyan Pratama menyebutkan dalam wawancara bahwa:

“Masyarakat di Kedonganan ini, misal mereka ada kegiatan itu dan perlu bantuan, mereka mengajukan proposal bantuan ke kita. Pernah kita kasih seragam pecalang dan sumbangan tunai juga. Kita juga sering ikut event dan jadi sponsor acara, seperti kegiatan di Joyland kemarin, G20 juga kita buka booth disana. bagian CAM itu bertanggung jawab,

bekerjasama dengan perumahan, mendekati *developer* agar perjanjian bisa lebih mudah. kita juga menjalin hubungan dengan desa adat dan petinggi juga. kadang juga itu kita kunjungan mendengarkan keluhan masyarakat kita ya menunjukkan tanggung jawab terhadap tools yang dipasang di daerah sana”.

Telkom dianggap masih menjadi *Top of mind* di kalangan masyarakat teritori Datel Denpasar Selatan. Hal tersebut disebutkan oleh Ibu Agioriz Atqa dalam wawancara. “Kalau di masyarakat sampai ini indihome masih menjadi *top of mind* dan citranya bagus karena BUMN, udah well-known lah orang orang udah tau”. Bapak Herlies selaku *Marketing Team* juga menjelaskan, “Kalau biznet (sebagai pesaing terkuat dari segi kualitas), aftersales biznet itu minus dari indihome. Kalau ditanya ada gak pelanggan lain pindah ke indihome, ada, saya tanya kenapa, ya itu, *after sales*-nya, terutama pada saat gangguan mereka lama. Ternyata lebih cepat indihome, rata-rata di situ. *After sales*-nya masih bisa menang lah dari situ karena penanganannya cepat”.

Datel Denpasar Selatan telah beberapa kali melakukan pemberian sponsor dan bantuan untuk kegiatan masyarakat. Hal ini tidak secara langsung meningkatkan jumlah penjualan (pasang baru). Ibu Agioriz Atqa berpendapat bahwa promosi melalui *public relation* berfungsi untuk meningkatkan brand awareness yang efeknya didapatkan dalam jangka waktu yang lama.

“Selama ini tu kalo ada yang masuk (permohonan bantuan), sebenarnya balik lagi ke approval manajer ya, dalam hal ini Pak Syarif ya. Kalau misal Pak Syarif acc ya udah aja, gitu aja sih sebenarnya sekarang. Misalkan kayak pecalang-pecalang itu rompi-rompi segala macam itu ada di Benoa sama Jimbaran kalau gak salah. Ya udah gitu. Terus kita ngasih plang upacara agama itu juga, sama tempat sampah juga awal-awal, itu sih. Tapi aku juga gak tau sebenarnya apa yang kita dapetin in-return dari mereka gitu. Tapi biasanya itu salah satu cara supaya perizinan disana tuh lebih mudah, izin tanam tiang, izin narik-narik kabel karena balik lagi ada wilayah yang ketua banjarnya itu agak perlu digituin. Sebenarnya itu mungkin hal positifnya ya kayak menjalin relation yang bagus sama stakeholder. Sebenarnya gak langsung mempengaruhi revenue dan penjualan cuma kalo jangka panjang dan berpositif thinking, sebenarnya *public relation* itu juga berpengaruh ya ke masa yang akan datang dalam jangka waktu ke depan”. Menyambung pendapat tersebut, Ibu Yulia Cempaka Sari menjelaskan terkait apabila perusahaan menolak memberikan bantuan kepada masyarakat akan mudah berdampak pada reputasi perusahaan.

“Karena kan selama ini tuh dikenal dengan apa ya. Kalau kalian lihat seringnya itu seperti ini: karena kita pelanggannya banyak jadi ketika ada yang bersuara ini tidak bagus gitu kalau dibandingkan dengan yang lain sebenarnya enggak seburuk itu atau bahkan bisa jadi lebih bagus karena banyak juga yang beralih kok dari provider lain ke kita karena

kalau dilihat dari SDM tetap paling besar. Kalau gangguan, bisa jadi cepat lah dibandingkan tempat lain. Teknisinya kita banyak”.

5. *Online & Direct marketing*

Bauran promosi *online & direct marketing* diterapkan Dattel Denpasar Selatan dalam mempromosikan layanan IndiHome. Ibu Pungky Ari Purnami menjelaskan dalam wawancara:

“Promosi *online* kita biasanya pakai *telemarketing*, sosmed, website juga. Menurutku kalo *online* lebih ke pengenalan ke pelanggan aja sih kalo kita punya saluran-saluran ini sebagai saluran untuk kalian bisa lebih tau layanan indihome yang kalian punya atau yang kalian akan mau punya. Calon pelanggan juga bisa registrasi lewat saluran-saluran itu, kayak landing IndiHome dan aplikasi myindihome juga bisa. Banyak yang gak tau kita tuh punya aplikasi myindihome, punya *call center* 147, *Facebook*, *Twitter* juga ada, kalo *Twitter* kita ikut pusat”.

Ibu Yulia Cempaka Sari menambahkan terkait pelaksanaan *direct marketing*:

“Bisa dibilang kita sampai saat ini OT (*Open table*) dan *door-to-door* masih bagus untuk promosi langsung. Disana kita bisa sekalian sebar brosur. Kadang ada yang udah terlanjur berlangganan disitu bisa kita nitip ke pelanggannya untuk dipromosiin. Ya seperti word-of-mouth jadi kita meskipun lagi gak jualan di daerah itu, tetap dipromosiin sama pelanggannya itu. Kalau *open table* itu sebenarnya ada poin plusnya kalau kita stay di satu tempat itu sudah jadi trademark-nya kita ya. Misal

sales force-nya jaga di depan plasa misalnya, orang kepikiran mau daftar atau tanya tanya IndiHome ya pasti kepikirannya langsung di depan plasa aja. Jadi seperti kita udah tag tempat itu”.

Bapak Syarifuddin menjelaskan bahwa pelanggan lebih mudah mengambil keputusan ketika berbincang langsung dengan *sales force* melalui *direct marketing*.

“Saat *door-to-door* ataupun open table, pelanggan bisa langsung antara *deal or no deal* dengan *sales force* terkait pembelian paket. Jadi keputusan itu bisa langsung diambil saat itu juga”.

Telkom memiliki beragam saluran digital untuk memasarkan IndiHome, khususnya Datel Denpasar Selatan, saluran digital memenuhi 14,8% dari total penjualan tahun 2022. Sedangkan penjualan melalui *direct marketing* oleh *sales force* mencapai 54,68%. Angka penjualan dari saluran digital sebagian besar merupakan input dari *sales force* dengan tujuan meningkatkan pendapatan dari saluran digital.

Tabel 4.2 Faktor Lingkungan Internal Strategi Promosi Indihome Datel Denpasar Selatan

Faktor	Indikator	Parameter
Kekuatan (<i>Strength</i>)	Periklanan (<i>Advertising</i>)	S1 Iklan media elektronik melalui <i>Facebook Ads</i> dan media brosur efektif dalam meningkatkan <i>awareness</i> layanan IndiHome kepada pelanggan dan/atau calon pelanggan
		S2 Media iklan menyampaikan informasi mengenai produk dengan lebih terstruktur

	Penjualan Pribadi (<i>Personal Selling</i>)	S3	Kegiatan <i>door-to-door</i> tidak hanya mempromosikan layanan IndiHome tapi juga memastikan kepuasan pelanggan	
		S4	<i>Sales force</i> memiliki citra yang baik di mata pelanggan	
		S5	Perusahaan memiliki sistem penanganan gangguan yang terintegrasi dan mudah dijangkau pelanggan	
	Promosi Penjualan (<i>Sales Promotion</i>)	S6	Perusahaan menawarkan layanan IndiHome dengan berbagai strategi seperti, memiliki paket <i>bundling TriplePlay</i> yang diminati pelanggan dengan berbagai variasi harga paket yang menjangkau berbagai segmen masyarakat, promo <i>loyalty rewards</i> , dan garansi pasang baru serta penanganan gangguan	
	Hubungan Masyarakat (<i>Public Relation</i>)	S7	Perusahaan memiliki hubungan yang baik dengan sebagian besar <i>stakeholders</i> , seperti kepala lingkungan, masyarakat, polisi, dan <i>developer</i> apartemen dan perumahan	
		S8	Perusahaan masih menjadi <i>top of mind</i> dan memiliki citra merek yang baik di lingkungan masyarakat tempat melakukan promosi	
	Online & Direct Marketing	S9	Sebagian besar pelanggan memutuskan untuk menggunakan layanan IndiHome melalui <i>direct marketing</i>	
		S10	Perusahaan memiliki berbagai saluran digital untuk mempermudah pelanggan registrasi secara mandiri	
	Kelemahan (<i>Weakness</i>)	Periklanan (<i>Advertising</i>)	W1	Sebagian <i>sales force</i> dan staf datel belum melakukan promosi (beriklan) di media social <i>Facebook & Instagram Ads</i>

	Penjualan Pribadi (<i>Personal Selling</i>)	W2	Perusahaan mengalami kekurangan jumlah <i>dedicated sales force</i>
		W3	Sebagian <i>sales force</i> tidak melakukan <i>door-to-door</i> dan <i>open table</i> secara rutin
		W4	<i>Sales force</i> belum sepenuhnya berperan sebagai konsultan yang paham akan kebutuhan pelanggan, hanya sebagai marketer yang 'menjual' layanan serta kemampuan untuk melayani pelanggan yang dimiliki tidak sama
	Promosi Penjualan (<i>Sales Promotion</i>)	W5	Perusahaan belum memanfaatkan <i>affiliate marketing</i> melalui pemberian komisi kepada pihak-pihak yang memiliki akun Sobat IndiHome secara maksimal
		W6	Perusahaan masih memiliki titik-titik koordinat dengan ODP okupansi berstatus hijau dan kuning
	Hubungan Masyarakat (<i>Public Relation</i>)	W7	Bantuan yang diberikan kepada masyarakat tidak secara langsung mendatangkan jumlah pasang baru dan memberikan keuntungan kepada perusahaan
		W8	Perusahaan dapat kehilangan reputasi baik apabila menolak memberi bantuan pada kegiatan masyarakat
	<i>Online & Direct Marketing</i>	W9	Sebagian SDM belum siap melakukan promosi secara digital

Sumber: Data diolah, 2023

Adapun hasil perhitungan matriks IFAS strategi promosi Indihome Datel Denpasar Selatan adalah sebagai berikut.

Tabel 4.3 Hasil Perhitungan Matriks IFAS Strategi Promosi IndiHome Datel Denpasar Selatan

Faktor Lingkungan Internal	Bobot	Rating	Bobot X Rating
Kekuatan			
Iklan media elektronik melalui <i>Facebook Ads</i> dan media brosur efektif dalam meningkatkan awareness layanan IndiHome kepada pelanggan dan/atau calon pelanggan	0,050	3	0,16
Media iklan menyampaikan informasi mengenai produk dengan lebih terstruktur	0,049	3	0,16
Kegiatan <i>door-to-door</i> tidak hanya mempromosikan layanan IndiHome tapi juga memastikan kepuasan pelanggan	0,057	3	0,18
<i>Sales force</i> memiliki citra yang baik di mata pelanggan	0,054	3	0,18
Perusahaan memiliki sistem penanganan gangguan yang terintegrasi dan mudah dijangkau pelanggan	0,062	4	0,25
Perusahaan menawarkan layanan IndiHome dengan berbagai strategi seperti, memiliki paket <i>bundling TriplePlay</i> yang diminati pelanggan dengan berbagai variasi harga paket yang menjangkau berbagai segmen masyarakat, promo <i>loyalty rewards</i> , dan garansi pasang baru serta penanganan gangguan	0,057	4	0,20
Perusahaan memiliki hubungan yang baik dengan sebagian besar <i>stakeholders</i> , seperti kepala lingkungan, masyarakat, polisi, dan <i>developer</i> apartemen dan perumahan	0,054	3	0,18
Perusahaan masih menjadi <i>Top of mind</i> dan memiliki citra merek yang baik di lingkungan masyarakat tempat melakukan promosi	0,057	3	0,19
Sebagian besar pelanggan memutuskan untuk menggunakan layanan IndiHome melalui <i>direct marketing</i>	0,051	4	0,18
Perusahaan memiliki berbagai saluran digital untuk mempermudah pelanggan registrasi secara mandiri	0,051	3	0,17
			1,86
Kelemahan			
Sebagian <i>sales force</i> dan <i>staff</i> datel belum melakukan promosi (beriklan) di media social <i>Facebook & Instagram Ads</i>	0,049	2	0,10

Faktor Lingkungan Internal	Bobot	Rating	Bobot X Rating
Perusahaan mengalami kekurangan jumlah <i>dedicated sales force</i>	0,057	2	0,09
Sebagian <i>sales force</i> tidak melakukan <i>door-to-door</i> dan <i>open table</i> secara rutin	0,051	2	0,10
<i>Sales force</i> belum sepenuhnya berperan sebagai konsultan yang paham akan kebutuhan pelanggan, hanya sebagai marketer yang 'menjual' layanan serta kemampuan untuk melayani pelanggan yang dimiliki tidak sama	0,054	2	0,09
Perusahaan belum memanfaatkan <i>affiliate marketing</i> melalui pemberian komisi kepada pihak-pihak yang memiliki akun Sobat IndiHome secara maksimal	0,044	2	0,09
Perusahaan masih memiliki titik-titik koordinat dengan ODP okupansi berstatus hijau dan kuning	0,051	2	0,09
Bantuan yang diberikan kepada masyarakat tidak secara langsung mendatangkan jumlah pasang baru dan memberikan keuntungan kepada perusahaan	0,051	2	0,09
Perusahaan dapat kehilangan reputasi baik apabila menolak memberi bantuan pada kegiatan masyarakat	0,051	2	0,10
Sebagian SDM belum siap melakukan promosi secara digital	0,049	2	0,11
			0,85
Total	1,000		2,71

Sumber: Data diolah, 2023

Berdasarkan data pada tabel 4.3 dapat disimpulkan bahwa faktor lingkungan internal Datel Denpasar Selatan berada di posisi sedang. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai total skor faktor lingkungan internal yang menunjukkan angka diantara 3,00-2,00, yaitu 2,71. Angka tersebut dapat diartikan bahwa Datel Denpasar Selatan memiliki kekuatan yang sedang dalam memanfaatkan faktor lingkungan internal perusahaan.

Hasil perhitungan matriks IFAS strategi promosi IndiHome Datel Denpasar Selatan pada tabel 4.3 tersebut menunjukkan bahwa faktor kekuatan utama Datel Denpasar Selatan adalah perusahaan memiliki sistem penanganan gangguan yang

terintegrasi dan mudah dijangkau pelanggan. Faktor lingkungan internal tersebut memiliki skor 0,25. Kemudian kekuatan faktor lingkungan internal “Perusahaan menawarkan layanan IndiHome dengan berbagai strategi seperti, memiliki paket *bundling TriplePlay* yang diminati pelanggan dengan berbagai variasi harga paket yang menjangkau berbagai segmen masyarakat, promo *loyalty rewards*, dan garansi pasang baru serta penanganan gangguan” adalah faktor lingkungan lingkungan yang berada pada posisi kedua untuk kekuatan. Faktor tersebut memiliki angka 0,20. Posisi ketiga kekuatan faktor lingkungan internal Datel Denpasar Selatan adalah perusahaan masih menjadi *Top of mind* dan memiliki citra merek yang baik di lingkungan masyarakat tempat melakukan promosi dengan skor IFAS 0,19. Pada posisi keempat terdapat beberapa kekuatan faktor lingkungan internal, yaitu, kegiatan *door-to-door* tidak hanya mempromosikan layanan IndiHome tapi juga memastikan kepuasan pelanggan, *sales force* memiliki citra yang baik di mata pelanggan, perusahaan memiliki hubungan yang baik dengan sebagian besar *stakeholders*, seperti kepala lingkungan, masyarakat, polisi, dan *developer* apartemen dan perumahan, serta sebagian besar pelanggan memutuskan untuk menggunakan layanan IndiHome melalui *direct marketing*. Kekuatan faktor-faktor lingkungan internal tersebut memiliki skor 0,18. Kekuatan faktor lingkungan internal di posisi kelima ditempati oleh kekuatan perusahaan yang memiliki berbagai saluran digital untuk mempermudah pelanggan registrasi secara mandiri dengan skor 0,17. Pada posisi terakhir terdapat 2 kekuatan faktor lingkungan internal yaitu Iklan media elektronik melalui *Facebook Ads* dan media brosur efektif dalam meningkatkan awareness layanan IndiHome kepada pelanggan

dan/atau calon pelanggan, serta Media iklan menyampaikan informasi mengenai produk dengan lebih terstruktur dengan skor IFAS adalah 0,16.

Hasil perhitungan matriks IFAS pada tabel 4.3 menunjukkan bahwa faktor kelemahan utama strategi promosi Datel Denpasar Selatan adalah sebagian SDM belum siap melakukan promosi secara digital. Kelemahan tersebut memiliki skor IFAS sebesar 0,11. Pada posisi kedua, terdapat beberapa kelemahan faktor lingkungan internal, yaitu, sebagian *sales force* dan *staff* datel belum melakukan promosi (beriklan) di media social *Facebook & Instagram Ads*, sebagian *sales force* tidak melakukan *door-to-door* dan *open table* secara rutin, dan perusahaan dapat kehilangan reputasi baik apabila menolak memberi bantuan pada kegiatan masyarakat. Kelemahan-kelemahan faktor tersebut memiliki skor IFAS 0,10. Pada posisi ketiga, terdapat 5 kelemahan faktor lingkungan internal, yaitu, perusahaan mengalami kekurangan jumlah dedicated *sales force*, *sales force* belum sepenuhnya berperan sebagai konsultan yang paham akan kebutuhan pelanggan, hanya sebagai marketer yang ‘menjual’ layanan serta kemampuan untuk melayani pelanggan yang dimiliki tidak sama, perusahaan belum memanfaatkan *affiliate marketing* melalui pemberian komisi kepada pihak-pihak yang memiliki akun Sobat IndiHome secara maksimal, perusahaan masih memiliki titik-titik koordinat dengan ODP okupansi berstatus hijau dan kuning, dan bantuan yang diberikan kepada masyarakat tidak secara langsung mendatangkan jumlah pasang baru dan memberikan keuntungan kepada perusahaan. Kelemahan-kelemahan tersebut memiliki skor IFAS terkuat sebesar 0,09.

B. Faktor Lingkungan Eksternal Datel Denpasar Selatan

Berdasarkan wawancara dengan narasumber dari internal perusahaan, disimpulkan terdapat 6 peluang layanan IndiHome di Datel Denpasar Selatan, yaitu, indikator periklanan (*advertising*) memiliki kekuatan, yaitu, media iklan elektronik merupakan hal yang wajib dilaksanakan perusahaan seiring dengan perkembangan teknologi. Indikator penjualan pribadi (*personal selling*) memiliki kekuatan, yaitu, pelanggan memiliki karakteristik yang lebih tertarik dengan penawaran langsung dibandingkan membaca melalui media *online* dan pelanggan belum memiliki pengetahuan yang maksimal terhadap saluran digital dan layanan-layanan yang tersedia. Indikator promosi penjualan (*sales promotion*) memiliki kekuatan, yaitu, momentum hari-hari tertentu seperti event, hari nasional, hari raya keagamaan, tanggal kembar dan trend memperbesar kesempatan registrasi pelanggan baru. Indikator hubungan masyarakat (*public relation*) memiliki kekuatan, yaitu, kolaborasi dengan masyarakat setempat melalui kegiatan-kegiatan tertentu yang dapat saling memberikan keuntungan dan dapat mempertahankan citra baik perusahaan. Kekuatan dari bauran promosi *direct & online marketing* adalah promosi hybrid dengan menggabungkan *direct & online marketing* adalah strategi yang dilakukan banyak perusahaan sejenis.

Ancaman yang dapat diidentifikasi melalui wawancara dengan narasumber berjumlah 5 butir, Indikator penjualan pribadi memiliki

ancaman, yaitu, profesi *sales force* sudah bukan menjadi pilihan yang menarik bagi masyarakat karena sektor pariwisata mulai bangkit pasca pandemi Covid-19. Indikator promosi penjualan memiliki ancaman, yaitu, perang harga yang tidak dapat dihindari pelaku pasar. Ancaman dari bauran promosi hubungan masyarakat adalah persepsi buruk masyarakat dapat langsung mempengaruhi reputasi perusahaan serta ancaman dari bauran promosi *direct & online marketing* adalah pesaing melakukan strategi *direct* dan *online marketing* yang sama dengan IndiHome dan karakteristik pelanggan sebagian besar cenderung ingin “terima jadi” sehingga sulit diarahkan untuk registrasi mandiri melalui saluran *online*.

1. Periklanan (*Advertising*)

Bapak Syarifuddin dalam wawancara memaparkan bahwa Datel Denpasar Selatan saat ini diarahkan menuju digitalisasi, baik dari segi promosi maupun pendaftaran layanan IndiHome.

“Penggunaan iklan lewat internet memiliki banyak keunggulannya karena digital terus berkembang ya. Target kami beberapa tahun ya itu digitalisasi. Registrasi pelanggan itu diharapkan sepenuhnya *online* lewat saluran-saluran digital yang kami punya, tanpa melalui plasa ataupun *sales force*.”

2. Penjualan Pribadi (*Personal selling*)

Ibu Pungky Ari Purnami dalam wawancara menyampaikan bahwa:

“Menurutku untuk dapetin (penjualan) pasang baru lebih efektif *direct*. Misalnya dari segi kepercayaan pelanggan itu pelanggan lebih suka verbal ketemu langsung sama petugas”. Ibu Agioriz Atqa juga menambahkan terkait pelanggan IndiHome di Bali cenderung menyukai penawaran langsung, bukan hanya karena behaviour tetapi juga jenis produk yang dimiliki IndiHome adalah layanan yang mengutamakan hubungan jangka panjang..

“Pelanggan di bali itu emang lebih *direct* ya karena ngaruh juga ke produknya. Karena selain behavior nya, produk yang kita jual ini kan bukan produk yang produk yang sekali pakai kan, yang berlangganan terus, kontinuitas. Kita kan juga pengennya dengan dia beli, dia gak cuma sebulan dua bulan terus cabut kan. Pengennya terus pakai, gitu kan. Nah supaya misalnya ni satu pelanggan biaya langganan, *let's say* dua tahun baru balik modal gitu, nah kalau dia cuma langganan 3 bulan mah kan sama aja gitu kan. Itu sih karena pengaruh produknya juga selain behaviornya”.

Berdasarkan wawancara dengan narasumber, pelanggan IndiHome Datel Denpasar Selatan belum memiliki pengetahuan yang maksimal terhadap saluran-saluran digital yang mempermudah proses registrasi maupun mendapat informasi mengenai layanan IndiHome, seperti

yang dikatakan Ibu Pungky Ari Purnami, “Kalo *online* lebih ke pengenalan ke pelanggan aja sih kalo kita punya saluran-saluran ini sebagai saluran untuk kalian bisa lebih tahu untuk layanan Indihome yang kalian punya atau yang kalian akan mau. Lebih ke pengenalan ke pelanggan aja si. pelanggan maupun calon pelanggan banyak yang gak tau kita tu punya aplikasi myindihome, punya 147, punya *Facebook*, *Twitter*, tapi mereka cuma tau plasa dan agak susah sebenarnya ngegiring orang yang mindsetnya hanya tahu plasa Itu agak susah, jadi kita memang harus ngasih tau lebih gencar sih sebenarnya, biar mereka tau, mereka tidak perlu ke plasa untuk melakukan sesuatu yang sesimpel itu yang bisa lakukan lewat aplikasi”.

Ancaman bauran promosi *personal selling* yang dialami Datel Denpasar Selatan adalah *sales force* sudah bukan menjadi pilihan pekerjaan yang menarik bagi masyarakat karena sektor pariwisata yang mulai bangkit pasca pandemi Covid-19. Sedangkan Datel Denpasar Selatan memerlukan penambahan jumlah *sales force*. Hal ini disampaikan oleh Ibu Agioriz Atqa dalam wawancara.

“Kalau pembagian SF itu diatur sama agensi. Kita tu juga udah minta nambah sebenarnya ke agensi. Kita juga ngomong ke unit *consumer service* kan kayak “mau dong ada penambahan SF tapi kan yang bisa menentukan itu kan si agensinya juga kan. Ada gak orangnya. Sementara kalo ngomongin orang, gara-gara pariwisata udah bangkit

juga, kan ini sudah bukan menjadi pilihan utama gitu loh ibaratnya. Banyak loh orang yang udah mau balik kerja ke sektor itu lagi. Itu juga susah nyari orangnya. Ini curhatan sama orang agensinya ya kayak “udah susah nih orang yang mau kerja jadi sales force” yang beneran full time ya. Kalau cuma sambil sambil gitu doang kan banyak “yaudah deh mau” gitu tapi sebenarnya mereka gak full dedicated untuk jualan gitu.”

3. Promosi Penjualan (*Sales promotion*)

Bapak Herlies Prandika Yunanda menyebutkan dalam wawancara terkait kurangnya pemanfaatan momentum-momentum yang dapat meningkatkan jumlah penjualan (pasang baru).

“Biasanya gitu kalau ada event baru rame, kalau eventnya udah selesai biasanya ya sudah gak ada lagi. Ya kayak kemarin ramai ramainya vaksin, harusnya ada posko indihome aja satu disitu, itu kan ngambil moment. Cuma jangan pas saat momen itu baru ada, selama tidak ada momen itu dilakukan seperti apa. Ya kita pengen sebenarnya itu. Kalau dulu sih kita ada event setiap car free day di Renon. Itu sangat membantu sebenarnya. Tapi sekarang sudah gak ada lagi. Ya itu jatuhnya all territory ya tapi kan itu istilahnya memanfaatkan waktu ya. Mumpung mereka olahraga pagi atau apa jadi kita juga sambil nyari rejeki pagi, ngasih info atau apa itu sebenarnya bagus. Cuma sekarang sudah gak diberlakukan lagi. Itu sangat membantu untuk program diluar kerja kita sehari-hari”.

Sebagai salah satu provider penyedia layanan telekomunikasi, IndiHome tidak luput dari adanya perang harga. Seluruh narasumber menyebutkan bahwa harga menjadi ancaman yang paling besar bagi kelangsungan penjualan IndiHome di Datel Denpasar Selatan. Sebagai BUMN yang bergerak di bidang jasa penyedia layanan telekomunikasi yang telah lama beroperasi, harga IndiHome cenderung menjadi tolak ukur harga layanan oleh provider-provider pesaing. Sehingga harga paket IndiHome dipandang sebagai salah satu yang memiliki harga tinggi.

4. Hubungan Masyarakat (*Public relation*)

Datel Denpasar Selatan belum memanfaatkan kolaborasi dengan maksimal dengan pihak-pihak yang mengajukan permohonan bantuan sehingga manfaat yang didapatkan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap penjualan. Dalam wawancara dengan Ibu Yulia Cempaka Sari, beliau menjelaskan bahwa:

“Peluang yang bisa kita kembangkan adalah kolaborasi. Ini mungkin ya kita kan terlalu sering memberikan benefit, kalau memang mau kolaborasi ya kalau misalnya kalian mungkin ini kalau kalian memang butuh dana untuk kita, coba kita tolong bantu dapetin pelanggan juga dong. Kadang-kadang itu yang kurang dari kita. Kalau dibandingkan teman-teman yang di Telkomsel itu misalnya ke Telkomsel itu minta dana, bisa minta dana besar, bisa tapi kalian

harus beli kartu di situ kalian jual ini kartu sekian untuk kita pasti jadi ada produk yang terjual juga. Di sini kita itu kurang di situ”.

Telah dijelaskan sebelumnya bahwa sebagai perusahaan BUMN, Telkom, dalam hal ini IndiHome, menjadi *Top of mind* di masyarakat berkaitan dengan perusahaan penyedia jasa layanan internet. Secara nasional, IndiHome masih menjadi provider terbanyak yang digunakan pelanggan pengguna layanan internet kabel yang menyebabkan pelanggan IndiHome telah tersebar ke berbagai penjuru Indonesia. Hal ini dapat menjadi bumerang apabila citra tersebut dinodai dengan kesalahan atau ketidaktanggapan dalam penanganan keluhan atau pemenuhan informasi kepada pelanggan. Isu mengenai hal tersebut lebih mudah menyebar karena jumlah pengguna yang besar membuat arus informasi antar pelanggan lebih cepat tersebar. Sehingga reputasi dari IndiHome di suatu daerah bergantung pada isu atau berita yang menyebar di kalangan pengguna IndiHome.

5. *Direct & Online marketing*

Datel Denpasar Selatan memiliki berbagai saluran dalam *online marketing* yang memiliki berbagai fungsi, diantaranya untuk mempromosikan layanan IndiHome dan registrasi pasang baru layanan. Berdasarkan data penjualan Datel Denpasar Selatan tahun 2022, jumlah penjualan pasang baru melalui saluran digital tercatat sebesar 14,78% dari total penjualan. Adapun saluran-saluran tersebut

adalah Inhouse *Landing page*, kios myindihome, Sobat IndiHome, Web In, Inbound 147, DIY (MyIH Cust), *Landing page* CRL, sosial media, dan e-commerce. Sedangkan penjualan pasang baru layanan IndiHome melalui *direct marketing* tercatat sebesar 54,68% dari total penjualan pada laporan penjualan pasang baru tahun 2022. Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa hasil penjualan dari dua strategi tersebut tidak seimbang. Tujuan jangka panjang dari Datel Denpasar Selatan adalah digitalisasi strategi promosi IndiHome berdasarkan keterangan dari Bapak Syarifuddin selaku Kepala Kantor Daerah Telkom (Datel) Denpasar Selatan. Untuk memaksimalkan potensi *online marketing* melalui pemanfaatan saluran digital, strategi promosi menggunakan cara hybrid (gabungan) dengan menggabungkan *direct marketing* melalui *sales force*, plasa, dan CAM dan *online marketing* melalui saluran digital.

Ibu Yulia Cempaka Sari menjelaskan dalam wawancara mengenai karakteristik pelanggan IndiHome di Bali hanya kecil persentasenya memutuskan untuk berlangganan melalui *ads* maupun media *online* lainnya karena lebih suka “terima jadi”.

“Kalau untuk di Bali di Denpasar Selatan kalau melihat dari history penjualan pasang barunya itu kurang terlalu karena bisa dibilang orang-orang di Denpasar di situ lebih memilih untuk apa ya.. Kasarnya ‘terima jadi’. Jadi dia nggak mau ngisi mandiri sendiri karena tasknya kan banyak “saya harus hubungin siapa nih males

banget hubungi ini” sering seperti itu makanya saluran terbesar untuk PSB itu masih di penjualan langsung sekarang”.

Berkaitan dengan strategi *direct & online marketing*, pesaing juga melakukan strategi promosi yang sama. Strategi promosi unggul yang dilakukan Datel Denpasar Selatan saat ini adalah penjualan langsung melalui *sales force* dengan kegiatan *door-to-door marketing* dan *open table*. Pesaing juga melakukan strategi *direct marketing* yang sama, yaitu, *door-to-door*. Bapak Herlies Prandika Yundana menyebutkan, “Kalau *sales force* provider lain di lapangan saya gak pernah nemu tapi giliran saya *door-to-door* itu sudah ada aja brosur yang nempel, gak tahu sales-nya kemana”. Ibu Agioriz Atqa juga menambahkan, “Kalau ngomongin ancaman dari pesaing sih mereka masih menggunakan metode yang sama kayak Biznet dan segala macam. Kan kita kadang tu kayak lagi bagi bagi brosur gitu misalnya, kita suka ketemu sama mereka. Sama sebenarnya strateginya. Mereka buka booth juga, bagi-bagi brosur juga. Kadang ada yang kayak ya misalkan kita bagi bagi freebies, mereka juga, gitu”.

Tabel 4.4 Faktor Lingkungan Eksternal Strategi Promosi IndiHome Datel Denpasar Selatan

Faktor	Indikator	Parameter
Peluang (Opportunity)	Periklanan	O1 Media iklan elektronik merupakan hal yang wajib dilaksanakan perusahaan seiring dengan perkembangan teknologi
	Penjualan Pribadi	O2 Pelanggan memiliki karakteristik yang lebih tertarik dengan penawaran langsung dibandingkan membaca melalui media <i>online</i> O3 Pelanggan belum memiliki pengetahuan yang maksimal terhadap saluran digital dan layanan-layanan yang tersedia
	Promosi Penjualan	O4 Momentum hari-hari tertentu seperti event, hari nasional, hari raya keagamaan, tanggal kembar dan trend memperbesar kesempatan registrasi pelanggan baru
	Hubungan Masyarakat	O5 Kolaborasi dengan masyarakat setempat melalui kegiatan-kegiatan tertentu yang dapat saling memberikan keuntungan dan dapat mempertahankan citra baik perusahaan
	<i>Direct & Online marketing</i>	O6 Promosi hybrid dengan menggabungkan <i>direct & online marketing</i> adalah solusi yang dilakukan banyak perusahaan sejenis
	Penjualan Pribadi	T1 Profesi <i>sales force</i> sudah bukan menjadi pilihan yang menarik bagi masyarakat karena sektor pariwisata mulai bangkit pasca pandemi Covid-19

Faktor	Indikator	Parameter
Ancaman (Threat)	Promosi Penjualan	T2 Perang harga yang tidak dapat dihindari pelaku pasar
	Hubungan Masyarakat	T3 Persepsi masyarakat dapat mempengaruhi reputasi perusahaan
	<i>Direct & Online marketing</i>	T4 Pesaing melakukan strategi <i>direct</i> dan <i>online marketing</i> yang sama dengan IndiHome T5 Karakteristik pelanggan sebagian besar cenderung ingin “terima jadi” sehingga sulit diarahkan untuk registrasi mandiri melalui saluran <i>online</i>

Sumber: Data diolah, 2023

Adapun hasil perhitungan matriks EFAS strategi promosi Indihome Datel Denpasar Selatan adalah sebagai berikut.

Tabel 4.5 Hasil Perhitungan Matriks EFAS Strategi Promosi IndiHome Datel Denpasar Selatan

Faktor Lingkungan Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Peluang			
Media iklan elektronik merupakan hal yang wajib dilaksanakan perusahaan seiring dengan perkembangan teknologi	0,102	4	0,37
Pelanggan memiliki karakteristik yang lebih tertarik dengan penawaran langsung dibandingkan membaca melalui media <i>online</i>	0,080	3	0,27
Pelanggan belum memiliki pengetahuan yang maksimal terhadap saluran digital dan layanan-layanan yang tersedia	0,084	3	0,21
Momentum hari-hari tertentu seperti event, hari nasional, hari raya keagamaan, tanggal kembar dan trend memperbesar kesempatan registrasi pelanggan baru	0,088	4	0,31
Kolaborasi dengan masyarakat setempat melalui kegiatan-kegiatan tertentu yang dapat saling memberikan keuntungan dan dapat mempertahankan citra baik perusahaan	0,088	3	0,28

Faktor Lingkungan Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Promosi hybrid dengan menggabungkan <i>direct & online marketing</i> adalah solusi yang dilakukan banyak perusahaan sejenis	0,102	4	0,39
			1,83
Ancaman			
Profesi <i>sales force</i> sudah bukan menjadi pilihan yang menarik bagi masyarakat karena sektor pariwisata mulai bangkit pasca pandemi Covid-19	0,093	2	0,14
Perang harga yang tidak dapat dihindari pelaku pasar	0,088	1	0,12
Persepsi masyarakat dapat mempengaruhi reputasi perusahaan	0,093	2	0,14
Pesaing melakukan strategi <i>direct</i> dan <i>online marketing</i> yang sama dengan IndiHome	0,093	2	0,17
Karakteristik pelanggan sebagian besar cenderung ingin “terima jadi” sehingga sulit diarahkan untuk registrasi mandiri melalui saluran <i>online</i>	0,088	1	0,09
			0,656
Total	1,000		2,485

Sumber: Data diolah, 2023

Berdasarkan data pada tabel 4.5 dapat disimpulkan bahwa faktor lingkungan eksternal Datel Denpasar Selatan berada di posisi sedang. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai total skor faktor lingkungan eksternal yang menunjukkan angka diantara 3,00-2,00, yaitu 2,485. Angka tersebut dapat diartikan bahwa Datel Denpasar Selatan memiliki kekuatan yang sedang dalam memanfaatkan faktor lingkungan eksternal perusahaan.

Hasil perhitungan matriks EFAS strategi promosi IndiHome Datel Denpasar Selatan pada tabel 4.5 tersebut menunjukkan bahwa faktor peluang utama Datel Denpasar Selatan adalah promosi hybrid dengan menggabungkan *direct & online marketing* adalah solusi yang dilakukan banyak perusahaan sejenis. Peluang tersebut memiliki skor EFAS sebesar 0,39. Pada posisi peluang faktor lingkungan eksternal kedua adalah media iklan elektronik merupakan hal yang wajib

dilaksanakan perusahaan seiring dengan perkembangan teknologi dengan skor EFAS 0,37. Posisi peluang berikutnya adalah momentum hari-hari tertentu seperti event, hari nasional, hari raya keagamaan, tanggal kembar dan trend memperbesar kesempatan registrasi pelanggan baru dengan skor EFAS 0,31 lalu posisi berikutnya ditempati oleh peluang kolaborasi dengan masyarakat setempat melalui kegiatan-kegiatan tertentu yang dapat saling memberikan keuntungan dan dapat mempertahankan citra baik perusahaan dengan skor 0,28, peluang pelanggan memiliki karakteristik yang lebih tertarik dengan penawaran langsung dibandingkan membaca melalui media *online* dengan skor EFAS 0,27, dan peluang pelanggan belum memiliki pengetahuan yang maksimal terhadap saluran digital dan layanan-layanan yang tersedia memiliki skor EFAS 0,21.

Hasil perhitungan matriks EFAS strategi promosi IndiHome Datel Denpasar Selatan pada tabel 4.5 tersebut menunjukkan bahwa ancaman utama Datel Denpasar Selatan adalah pesaing melakukan strategi *direct* dan *online marketing* yang sama dengan IndiHome. Ancaman tersebut memiliki skor EFAS sebesar 0,17. Ancaman pada posisi kedua ditempati oleh ancaman profesi *sales force* sudah bukan menjadi pilihan yang menarik bagi masyarakat karena sektor pariwisata mulai bangkit pasca pandemi Covid-19, dan persepsi masyarakat dapat mempengaruhi reputasi perusahaan dengan skor EFAS, yaitu, 0,14. Ancaman pada posisi ketiga ditempati oleh faktor ancaman perang harga yang tidak dapat dihindari pelaku pasar dengan skor 0,12 dan pada posisi keempat ditempati oleh faktor ancaman karakteristik pelanggan sebagian besar cenderung ingin”terima jadi” sehingga dulit diarahkan untuk registrasi mandiri melalui saluran online dengan skor 0,09.

4.2.2.2 Tahap Analisis

A. Matriks Internal-Eksternal (IE)

Hasil analisis matriks IE (Eksternal-Internal) menggunakan dua dimensi, yaitu, hasil perhitungan antara matriks IFAS dan matriks EFAS. Berdasarkan hasil dari perhitungan kedua matriks tersebut, diketahui total skor dari faktor lingkungan internal adalah 2,71 dan total skor dari faktor lingkungan eksternal adalah 2,485. Total skor tersebut digunakan untuk menentukan posisi Datel Denpasar Selatan dalam matriks IE berkaitan dengan menentukan fokus perusahaan dalam pengembangan strateginya. Posisi tersebut digambarkan pada gambar 4.4.

Tabel 4.6 Matriks Internal-External Strategi Promosi IndiHome Datel Denpasar Selatan

		Faktor Lingkungan Internal		
		Tinggi	Sedang	Rendah
Faktor Lingkungan Eksternal	Tinggi	I	II	III
	Sedang	IV	V	VI
	Rendah	VII	VIII	IX

Nilai skor: Faktor Lingkungan Internal = 2,71 (posisi antara Tinggi dan Sedang); Faktor Lingkungan Eksternal = 2,485 (posisi antara Sedang dan Rendah).

Sumber: Data diolah, 2023

Berdasarkan gambaran matriks IE pada Gambar 4.4, posisi Datel Denpasar Selatan berada pada posisi sedang untuk faktor lingkungan internal maupun faktor lingkungan eksternal, yaitu berada pada sel V (*growth & stability*/tumbuh & stabil). *Growth strategy* adalah strategi yang

diterapkan sebagai upaya untuk mencapai pertumbuhan perusahaan. *Stability strategy* adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan (Rangkuti, 2016: 95). Strategi yang dapat dikembangkan oleh perusahaan adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk dengan berkonsentrasi pada sumber daya dan strategi promosi yang telah ada. Posisi *growth & stability* ini relatif bersifat *defensive*, artinya strategi promosi IndiHome yang dapat dikembangkan adalah strategi dengan model untuk menghindari kehilangan penjualan dan kehilangan profit. Datel Denpasar Selatan telah memiliki berbagai jenis layanan IndiHome berupa paket-paket internet dan layanan aftersales yang terintegrasi. Perusahaan berfokus pada pengembangan hal-hal tersebut tanpa perlu perluasan jenis layanan.

B. Matriks SWOT

Model kedua yang digunakan pada tahap analisis ini adalah matriks SWOT. Matriks SWOT memformulasikan strategi berdasarkan gabungan dari faktor lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman). Analisis ini menggunakan data yang didapat dari matriks IFAS dan EFAS. Formulasi strategi tersebut disajikan dalam tabel 4.7 berikut.

Tabel 4.7 Matriks SWOT Strategi Promosi IndiHome Datel Denpasar Selatan

IFAS	Kekuatan (Strength - S)	Kelemahan (Weakness - W)
EFAS	3. S1 4. S2 5. S3 6. S4 7. S5 8. S6 9. S7 10. S8 11. S9 12. S10	1. W1 2. W2 3. W3 4. W4 5. W5 6. W6 7. W7 8. W8 9. W9
Peluang (Opportunity-O) 1. O1 2. O2 3. O3 4. O4 5. O5 6. O6	Strategi Strength-Opportunity (SO) 1. Membuat posko layanan terpadu di suatu titik potensial yang berfungsi sebagai tempat konsultasi calon pelanggan yang tertarik menggunakan layanan IndiHome sekaligus mengedukasi pelanggan dan calon pelanggan untuk registrasi melalui saluran digital serta tempat untuk lapor gangguan oleh pelanggan (S3, S4, S5, S7, S8, S10, O2, O3). 2. Mengembangkan QR code atau <i>all-in-one link</i> pada media promosi (brosur, banner, bio media sosial) yang terintegrasi dengan	Strategi Weakness-Opportunity (WO) 1. Membuat atau mengatur ulang SOP berkaitan dengan pemberian bantuan agar mendatangkan keuntungan bagi kedua belah pihak (W7, W8, O5). 2. Memanfaatkan momentum hari-hari tertentu secara <i>direct</i> melalui <i>door-to-door</i> dan <i>open table</i> pada daerah dengan ODP okupansi berstatus kuning dan hijau serta pada event-event tertentu maupun secara <i>online</i> dengan memanfaatkan konten promosi pada saluran digital dengan menysasar target pasar yang spesifik dan waktu yang ditentukan sekaligus sebagai program

	<p>contact person <i>sales force</i>, website Sobat IndiHome untuk <i>affiliate marketing</i>, media sosial, dan saluran digital lain saat melakukan kegiatan promosi (S9, S10, O6).</p>	<p>evaluasi terhadap kemampuan <i>sales force</i> dalam melakukan pelayanan pelanggan (W1, W3, W4, W5, W6, W9, O1, O2, O4).</p>
<p>Ancaman (Threat - T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. T1 2. T2 3. T3 4. T4 5. T5 	<p>Strategi Strength-Threat (ST)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengembangkan konten promosi melalui media sosial, khususnya berkaitan dengan kemudahan menggunakan IndiHome (S1, S2, S6, T5). 2. Meningkatkan kualitas pihak-pihak internal yang berinteraksi secara langsung dengan pelanggan, serta memaksimalkan <i>unique selling point</i> IndiHome, seperti penanganan gangguan terintegrasi dan paket dengan range harga bervariasi (S3, S4, S5, S6, S9, T2, T3). 	<p>Strategi Weakness-Threat (WT)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fokus pada peningkatan kualitas <i>sales force</i> yang ada dengan mengadakan pelatihan dan memberikan bonus tertentu apabila mencapai target penjualan tertentu. (W2, T1). 2. Konsisten dalam menggunakan media promosi yang telah ada, seperti iklan social media, <i>door-to-door</i>, dan <i>open table</i> serta memprioritaskan <i>affiliate marketing</i> yang belum dimiliki pesaing untuk menarik pelanggan baru dengan cara yang unik (W1, T3, T4, T5).

Sumber: Data diolah, 2023

Keterangan:

Faktor	Indikator	Parameter
Kekuatan (<i>Strength</i>)	Periklanan (<i>Advertising</i>)	S1 Iklan media elektronik melalui <i>Facebook Ads</i> dan media brosur efektif dalam meningkatkan <i>awareness</i> layanan IndiHome kepada pelanggan dan/atau calon pelanggan
		S2 Media iklan menyampaikan informasi mengenai produk dengan lebih terstruktur
	Penjualan Pribadi (<i>Personal Selling</i>)	S3 Kegiatan <i>door-to-door</i> tidak hanya mempromosikan layanan IndiHome tapi juga memastikan kepuasan pelanggan
		S4 <i>Sales force</i> memiliki citra yang baik di mata pelanggan
		S5 Perusahaan memiliki sistem penanganan gangguan yang terintegrasi dan mudah dijangkau pelanggan
	Promosi Penjualan (<i>Sales Promotion</i>)	S6 Perusahaan menawarkan layanan IndiHome dengan berbagai strategi seperti, memiliki paket <i>bundling TriplePlay</i> yang diminati pelanggan dengan berbagai variasi harga paket yang menjangkau berbagai segmen masyarakat, promo <i>loyalty rewards</i> , dan garansi pasang baru serta penanganan gangguan
	Hubungan Masyarakat (<i>Public Relation</i>)	S7 Perusahaan memiliki hubungan yang baik dengan sebagian besar <i>stakeholders</i> , seperti kepala lingkungan, masyarakat, polisi, dan <i>developer</i> apartemen dan perumahan
		S8 Perusahaan masih menjadi <i>top of mind</i> dan memiliki citra merek yang baik di lingkungan masyarakat tempat melakukan promosi

	<i>Online & Direct Marketing</i>	S9	Sebagian besar pelanggan memutuskan untuk menggunakan layanan IndiHome melalui <i>direct marketing</i>
		S10	Perusahaan memiliki berbagai saluran digital untuk mempermudah pelanggan registrasi secara mandiri
Kelemahan (<i>Weakness</i>)	Periklanan (<i>Advertising</i>)	W1	Sebagian <i>sales force</i> dan staf datel belum melakukan promosi (beriklan) di media social <i>Facebook & Instagram Ads</i>
	Penjualan Pribadi (<i>Personal Selling</i>)	W2	Perusahaan mengalami kekurangan jumlah <i>dedicated sales force</i>
		W3	Sebagian <i>sales force</i> tidak melakukan <i>door-to-door</i> dan <i>open table</i> secara rutin
		W4	<i>Sales force</i> belum sepenuhnya berperan sebagai konsultan yang paham akan kebutuhan pelanggan, hanya sebagai marketer yang ‘menjual’ layanan serta kemampuan untuk melayani pelanggan yang dimiliki tidak sama
	Promosi Penjualan (<i>Sales Promotion</i>)	W5	Perusahaan belum memanfaatkan <i>affiliate marketing</i> melalui pemberian komisi kepada pihak-pihak yang memiliki akun Sobat IndiHome secara maksimal
		W6	Perusahaan masih memiliki titik-titik koordinat dengan ODP okupansi berstatus hijau dan kuning
	Hubungan Masyarakat (<i>Public Relation</i>)	W7	Bantuan yang diberikan kepada masyarakat tidak secara langsung mendatangkan jumlah pasang baru dan memberikan keuntungan kepada perusahaan
		W8	Perusahaan dapat kehilangan reputasi baik apabila menolak memberi bantuan pada kegiatan masyarakat

	<i>Online & Direct Marketing</i>	W9 Sebagian SDM belum siap melakukan promosi secara digital
--	--	---

Sumber: Data diolah, 2023

Adapun penjelasan dari masing-masing strategi alternatif pada tabel 4.7 adalah sebagai berikut.

a. Strategi SO (Strength-Weakness)

Strategi SO dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan menggunakan seluruh kekuatan untuk memanfaatkan peluang. Berdasarkan Matriks SWOT pada tabel 4.7, terdapat dua strategi SO yang dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Membuat posko layanan terpadu di suatu titik potensial yang berfungsi sebagai tempat konsultasi calon pelanggan yang tertarik menggunakan layanan IndiHome sekaligus mengedukasi pelanggan dan calon pelanggan untuk registrasi melalui saluran digital serta tempat untuk lapor gangguan oleh pelanggan. Posko layanan terpadu dapat bersifat sementara/kontrak di suatu titik potensial, seperti perumahan dengan ODP okupansi kuning. Posko tersebut dapat dijaga oleh perwakilan dari *sales force* dan tim assurance (tim penanganan gangguan) yang akan memfasilitasi masyarakat di titik tersebut, baik memberikan informasi, menawarkan layanan, maupun penerimaan dan pelaksanaan penanganan gangguan. Sehingga pelanggan dan/atau calon pelanggan mendapatkan kemudahan yang

lebih besar untuk memenuhi kebutuhan mereka terkait penggunaan layanan IndiHome.

- 2) Menggunakan QR code atau *all-in-one link* pada media promosi (brosur, banner, bio media sosial) yang terintegrasi dengan contact person *sales force*, website Sobat IndiHome untuk *affiliate marketing*, media sosial, dan saluran digital lain saat melakukan kegiatan promosi. Strategi tersebut menjadi salah satu upaya mengembangkan saluran-saluran digital IndiHome serta meningkatkan angka penjualan khususnya melalui saluran digital. Hal tersebut juga merupakan strategi promosi secara hybrid menggunakan *direct marketing* melalui *sales force* dan *online marketing* melalui penyebaran link. Strategi ini diharapkan dapat meningkatkan kemudahan pelanggan dan/atau calon pelanggan dalam mengakses informasi mengenai IndiHome sehingga potensi meningkatnya angka penjualan menjadi lebih besar.

b. Strategi WO (Weakness-Opportunity)

Strategi WO diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara mengatasi kelemahan-kelemahan yang dimiliki perusahaan. Berdasarkan Matriks SWOT pada tabel 4., terdapat dua strategi WO yang dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Membuat atau mengatur ulang SOP berkaitan dengan pemberian bantuan agar mendatangkan keuntungan bagi kedua belah pihak. Berdasarkan hasil wawancara, pemberian bantuan kepada

masyarakat seringkali hanya berupa luaran namun perusahaan tidak mendapat input secara langsung. Dengan pembuatan SOP atau syarat-syarat tertentu, perusahaan dapat berkolaborasi dengan masyarakat atau pihak yang mengajukan permohonan bantuan untuk mengadakan kerja sama yang saling menguntungkan. Contohnya seperti apabila terdapat pihak yang mengajukan permohonan bantuan berupa dana, Datel Denpasar Selatan dapat memberi syarat untuk menyebarkan informasi mengenai paket *bundling* IndiHome melalui sosial media mereka. Contoh lain ketika suatu organisasi di masyarakat mengadakan kegiatan dan memohon dana kepada perusahaan, sebagai timbal baliknya IndiHome dapat membuka *booth* di tempat kegiatan,dll. Dengan demikian akan tercipta kolaborasi yang saling menguntungkan dan berdampak baik bagi perusahaan.

- 2) Memanfaatkan momentum hari-hari tertentu secara *direct* melalui *door-to-door* dan *open table* pada daerah dengan ODP okupansi berstatus kuning dan hijau serta pada event-event tertentu maupun secara *online* dengan memanfaatkan konten promosi pada saluran digital dengan menyasar target pasar yang spesifik dan waktu yang ditentukan sekaligus sebagai program evaluasi terhadap kemampuan *sales force* dalam melakukan pelayanan pelanggan. Perusahaan dapat membuat kegiatan lapangan yang melibatkan seluruh *staff* dan *sales force* untuk berlomba-lomba mendapatkan pelanggan baru.

Sebelum kegiatan tersebut, peserta dapat diberi pendidikan terhadap product knowledge terlebih dahulu yang kemudian terjun ke lapangan secara langsung untuk mendapatkan pelanggan. Kegiatan tersebut dapat dibarengi dengan pembuatan konten untuk media sosial.

c. Strategi ST (Strength-Threat)

Strategi ST adalah strategi untuk menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan dengan cara menghindari ancaman. Berdasarkan Matriks SWOT pada tabel 4.7, terdapat dua strategi ST yang dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Mengembangkan konten promosi melalui media sosial, khususnya berkaitan dengan kemudahan menggunakan IndiHome, seperti video tutorial cara registrasi mandiri, konten keuntungan menggunakan layanan IndiHome, paket-paket yang tersedia dengan berbagai range harga kemudian disosialisasikan menggunakan saluran digital seperti media sosial dan iklan digital serta *direct marketing*. Adanya konten promosi seperti video tutorial, memudahkan pelanggan untuk melakukan transaksi. Konten seperti ini juga memudahkan *sales force* untuk melakukan *direct marketing*. *Sales force* tidak perlu menjelaskan terlalu banyak mengenai layanan IndiHome sehingga proses keputusan pembelian diharapkan dapat lebih efisien.
- 2) Meningkatkan kualitas pihak-pihak internal yang berinteraksi secara langsung dengan pelanggan dan calon pelanggan, khususnya saat

melakukan *direct marketing* serta *unique selling point* IndiHome, seperti penanganan gangguan terintegrasi dan paket dengan range harga bervariasi. Perusahaan dapat melakukan quality control terhadap produk dan layanan yang dimiliki secara rutin.

d. Strategi WT (Weakness-Threat)

Strategi WT didasarkan pada kegiatan yang bersifat *defensive* dan ditujukan untuk meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman. Berdasarkan Matriks SWOT pada tabel 4.7, terdapat dua strategi WT yang dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Fokus pada peningkatan kualitas *sales force* yang ada dengan mengadakan pelatihan dan memberikan bonus tertentu apabila mencapai target penjualan tertentu. Hal ini dapat dilakukan dengan program pelatihan dengan langsung terjun ke lapangan bagi *sales force* dan *staf* untuk mengasah pengetahuan mereka terhadap produk dan pelayanan pelanggan, serta menggabungkan kegiatan tersebut dengan pemanfaatan saluran digital untuk mendapat informasi mengenai layanan IndiHome dan registrasi secara mandiri.
- 2) Konsisten dalam menggunakan media promosi, seperti iklan sosial media, *door-to-door*, dan *open table* serta memprioritaskan *affiliate marketing* yang belum dimiliki pesaing untuk menarik pelanggan baru dengan cara yang unik.

4.2.2.3 Tahap Pengambilan Keputusan

Pada tahap pengambilan keputusan, strategi-strategi alternatif yang telah disusun pada matriks SWOT sebelumnya telah dihitung nilai daya tariknya untuk menentukan strategi prioritas yang dapat dikembangkan oleh Datel Denpasar Selatan. Tahap ini menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Strategi-strategi alternatif sebelumnya diranking menggunakan QSPM kemudian strategi alternatif dengan hasil tertinggi atau strategi alternatif yang memiliki nilai total paling besar merupakan strategi prioritas.

Strategi alternatif tersebut disusun dalam QSPM dan pemberian nilainya didasarkan pada pandangan para narasumber. Untuk masing-masing faktor internal dan eksternal diberi nilai 1 (tidak menarik), 2 (agak menarik), 3 (menarik), atau 4 (sangat menarik). Adapun hasil pemeringkatan strategi alternatif berdasarkan QSPM adalah sebagai berikut.

Tabel 4.8 Hasil Perhitungan QSPM

Strategi Alternatif	Total TAS	Peringkat
Memanfaatkan momentum hari-hari tertentu secara <i>direct</i> melalui <i>door-to-door</i> dan <i>open table</i> pada daerah dengan ODP okupansi berstatus kuning dan hijau serta pada event-event tertentu maupun secara <i>online</i> dengan memanfaatkan konten promosi pada saluran digital dengan menysasar target pasar yang spesifik dan waktu yang ditentukan sekaligus sebagai program evaluasi terhadap kemampuan <i>sales force</i> dalam melakukan pelayanan pelanggan.	6,74	1
Membuat posko layanan terpadu di suatu titik potensial yang berfungsi sebagai tempat konsultasi calon pelanggan yang tertarik menggunakan layanan IndiHome sekaligus mengedukasi pelanggan dan calon pelanggan untuk registrasi	6,57	2

melalui saluran digital serta tempat untuk lapor gangguan oleh pelanggan.		
Meningkatkan kualitas pihak-pihak internal yang berinteraksi secara langsung dengan pelanggan, serta memaksimalkan <i>unique selling point</i> IndiHome, seperti penanganan gangguan terintegrasi dan paket dengan range harga bervariasi.	6,55	3
Konsisten dalam menggunakan media promosi yang telah ada, seperti iklan sosial media, <i>door-to-door</i> , dan <i>open table</i> serta memprioritaskan <i>affiliate marketing</i> yang belum dimiliki pesaing untuk menarik pelanggan baru dengan cara yang unik.	6,52	4
Mengembangkan konten promosi melalui media sosial, khususnya berkaitan dengan kemudahan menggunakan IndiHome.	6,36	5
Mengembangkan QR code atau <i>all-in-one link</i> pada media promosi (brosur, banner, bio media sosial) yang terintegrasi dengan contact person <i>sales force</i> , website Sobat IndiHome untuk <i>affiliate marketing</i> , media sosial, dan saluran digital lain saat melakukan kegiatan promosi.	6,26	6
Membuat atau mengatur ulang SOP berkaitan dengan pemberian bantuan agar mendatangkan keuntungan bagi kedua belah pihak.	6,08	7
Fokus pada peningkatan kualitas <i>sales force</i> yang ada dengan mengadakan pelatihan dan memberikan bonus tertentu apabila mencapai target penjualan tertentu.	5,88	8

Berdasarkan peringkat strategi alternatif diatas, dapat disimpulkan bahwa strategi pemanfaatan momentum hari-hari tertentu secara *direct* melalui *door-to-door* dan *open table* pada daerah dengan ODP okupansi berstatus kuning dan hijau serta pada event-event tertentu maupun secara *online* dengan memanfaatkan konten promosi pada saluran digital dengan menasar target pasar yang spesifik dan waktu

yang ditentukan sekaligus sebagai program evaluasi terhadap kemampuan *sales force* dalam melakukan pelayanan pelanggan merupakan strategi prioritas yang dapat dilaksanakan oleh Datel Denpasar Selatan dengan tujuan meningkatkan penjualan pasang baru dan pembinaan hubungan dengan pelanggan yang sudah berlangganan layanan IndiHome.

4.2.2.4 Action plan

Action plan diperlukan dalam setiap rencana pengekseskuan program pada perusahaan. *Action plan* berfungsi sebagai landasan dalam menjalankan suatu program agar berjalan sesuai dengan tujuan.

Hasil perhitungan QSPM terhadap strategi alternatif prioritas yang dapat dilaksanakan Datel Denpasar Selatan menunjukkan bahwa strategi “memanfaatkan momentum hari-hari tertentu secara *direct* melalui *door-to-door* dan *open table* pada daerah dengan ODP okupansi berstatus kuning dan hijau serta pada event-event tertentu, maupun secara *online* dengan memanfaatkan konten promosi pada saluran digital dengan menyasar target pasar yang spesifik dan waktu yang ditentukan sekaligus sebagai program evaluasi terhadap kemampuan *sales force* dalam melakukan pelayanan pelanggan” merupakan strategi pada peringkat 1.

Adapun rekomendasi *action plan* yang dapat dilaksanakan oleh Datel Denpasar Selatan adalah sebagai berikut.

ACTION PLAN

The Strategy:

Pemanfaatan momentum hari-hari tertentu secara *direct* melalui *door-to-door* dan *open table* pada daerah dengan ODP okupansi berstatus kuning dan hijau serta pada event-event tertentu maupun secara *online* dengan memanfaatkan konten promosi pada saluran digital dengan menysar target pasar yang spesifik dan waktu yang ditentukan sekaligus sebagai program evaluasi terhadap kemampuan *sales force* dalam melakukan pelayanan pelanggan.

Tabel 4.9 *Action plan*

<i>SMART (Specific, Measureable, Achievable, Realistic, Timebound) Goals</i>	<i>Purpose</i>	<i>Task</i>	<i>Resource</i>	<i>Deadlines & Milestones</i>
<p><i>Goal 1</i></p> <p>Mendapatkan 2 pelanggan baru melalui pemasaran door-to-door. Pesertanya adalah para <i>salesforce</i> dan staf Datel Denpasar Selatan. Para peserta akan dibagi menjadi beberapa kelompok. Kegiatan akan diadakan selama satu hari kerja di area yang diputuskan oleh HERO.</p>	<p>Memaksimalkan strategi pemasaran langsung melalui <i>pemasaran door-to-door</i> dan meningkatkan <i>skill customer service</i> peserta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kepala Kantor dan staf memutuskan target proyek. • Perusahaan menyediakan sesi pelatihan untuk peserta sebelum melaksanakan tugas dari program. • Perusahaan melakukan <i>budgeting</i>. • HERO menyiapkan area potensial untuk menyelenggarakan program. • Peserta menunjukkan kinerja terbaiknya dalam menjalankan tugas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Peserta: para <i>salesforce</i> dan staf. • <i>Tools</i>: brosur dan akun media sosial 	<ul style="list-style-type: none"> • Program ini berlangsung selama satu hari kerja (8 jam) • Kepala Kantor dan HERO mempertimbangkan hasil program ini dan memutuskan kelanjutan program ini.

<p><i>Goal 2</i></p> <p>Mendapatkan seorang downline baru pada aplikasi Sobat IndiHome. Pesertanya adalah para <i>salesforce</i> dan staf Datel Denpasar Selatan. Para peserta akan dibagi menjadi beberapa kelompok. Kegiatan akan diadakan dalam satu hari kerja di area yang diputuskan oleh HERO.</p>	<p>Memanfaatkan <i>channel</i> digital: Sobat IndiHome (<i>affiliate marketing</i>) dan meningkatkan skill <i>customer service</i> peserta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Peserta membuat video tutorial tentang cara melakukan registrasi bagi pengguna baru IndiHome menggunakan Sobat IndiHome kemudian membagikannya di media sosial. • Peserta menjelaskan cara kerja <i>affiliate marketing</i>, Sobat IndiHome kepada <i>downline</i> baru. 	<ul style="list-style-type: none"> • Peserta: para <i>salesforce</i> dan staf. • Alat: Akun Sobat IndiHome, aplikasi edit video, dan akun media sosial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Program ini berlangsung selama satu hari kerja (8 jam) • Kepala Kantor dan HERO mempertimbangkan hasil program ini dan memutuskan kelanjutan program ini. • Program ini dapat menjadi bagian dari <i>Goal 1</i> dan dapat menjadi program harian. • Perusahaan dapat memberikan <i>benefit</i> atau imbalan bagi <i>salesforce</i>/staf yang mendapatkan jumlah penjualan tertentu.
---	---	---	---	--

4.3 Implikasi Hasil Penelitian

4.3.1 Implikasi Teoritis

Secara umum, penelitian ini memberikan kontribusi teoritis bagi literature dalam bidang pemasaran. Penelitian ini menganalisis faktor-faktor lingkungan internal dan lingkungan eksternal, menentukan strategi alternatif berdasarkan posisi perusahaan saat ini, menentukan strategi prioritas berdasarkan data yang telah ada, dan memberikan rekomendasi *action plan* yang dapat diimplementasikan oleh perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh temuan yang memberikan dukungan secara empiris terhadap teori-teori dari penelitian terdahulu. Hasil penelitian ini menunjukkan Datel Denpasar Selatan berada pada posisi sedang secara internal dan eksternal, yaitu berada pada sel V (*Growth & Stability*/Tumbuh dan Stabil) yang berfokus pada pengembangan produk dan strategi yang telah ada, tanpa ada perluasan jenis produk dengan tujuan cenderung defensif, yaitu menghindari kehilangan penjualan dan profit. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Rangkuti (2016). Sehingga penelitian ini dapat melengkapi studi empiris mengenai teori manajemen strategi berkaitan dengan penggunaan metode analisis SWOT dan QSPM.

4.3.2 Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini digunakan sebagai bahan evaluasi dan bahan pertimbangan terhadap pengambilan kebijakan oleh Datel Denpasar Selatan mengenai strategi promosi yang dapat diimplementasikan pada era endemi Covid-19 untuk layanan IndiHome. Layanan IndiHome pada Datel Denpasar Selatan menduduki posisi sel V yang artinya produk berada pada posisi tumbuh dan sudah stabil. Hal-hal yang direkomendasikan dalam penelitian ini adalah fokus pada pengembangan layanan dan strategi yang sudah berjalan. Rekomendasi *action plan* yang telah tertera dapat meminimalisir kelemahan yang dimiliki layanan IndiHome di Datel Denpasar Selatan yaitu SDM yang belum siap dengan promosi secara digital. Dengan adanya program terjun langsung secara serempak ke lokasi pelanggan potensial dan penggunaan Sobat IndiHome serta media sosial, *sales force* dan *staff* Datel dapat mempersiapkan diri menuju digitalisasi promosi seperti yang direncanakan Bapak Syarifuddin, Kepala Kantor Datel Denpasar Selatan. Program tersebut juga memanfaatkan peluang dengan skor tertinggi yaitu promosi secara hybrid, menggabungkan *direct & online marketing*. Adanya *affiliate marketing* melalui Sobat IndiHome dapat menjadi keunikan pada *online marketing* jika dibandingkan dengan pesaing yang belum memanfaatkan *affiliate marketing*. Sistem penanganan gangguan yang terintegrasi menjadi keunggulan utama layanan IndiHome di Datel Denpasar Selatan. Hal ini dapat dimaksimalkan dalam program pembuatan posko terpadu yang menjadi strategi peringkat kedua dalam penelitian ini.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan mengenai strategi promosi IndiHome pada Datel Denpasar Selatan, dapat disimpulkan bahwa:

Hasil analisis faktor lingkungan internal IndiHome pada Datel Denpasar Selatan, ditinjau dari kekuatannya, diperoleh hasil subtotal skor sebesar 1,86 yang didukung oleh faktor perusahaan memiliki sistem penanganan gangguan yang terintegrasi dan mudah dijangkau pelanggan dengan skor tertinggi, yaitu, 0,25. Sedangkan dari sisi kelemahan memiliki sub total skor sebesar 0,85 dengan faktor yang memiliki skor terbesar adalah sebagian SDM belum siap melakukan promosi secara digital dengan skor 0,11. Hasil faktor kekuatan lebih besar dibanding faktor kelemahan. Hal ini menunjukkan Datel Denpasar Selatan dapat meminimalisir kelemahan yang dimiliki dengan memaksimalkan kekuatan, terlihat pada subtotal skor kekuatan yang lebih besar daripada sub total skor kelemahan.

Hasil analisis faktor lingkungan eksternal IndiHome pada Datel Denpasar Selatan, ditinjau dari peluangnya, diperoleh hasil subtotal skor sebesar 1,83 yang didukung oleh faktor promosi hybrid dengan menggabungkan *direct & online marketing* adalah solusi yang dilakukan banyak perusahaan sejenis dengan skor

tertinggi, yaitu, 0,39. Sedangkan dari sisi ancaman memiliki sub total skor sebesar 0,66 dengan faktor yang memiliki skor terbesar adalah pesaing melakukan strategi *direct* dan *online marketing* yang sama dengan IndiHome. Hasil faktor peluang lebih besar dibanding faktor ancaman. Hal ini menunjukkan Datel Denpasar Selatan dapat menghindari ancaman yang dimiliki dengan memaksimalkan peluang, terlihat pada subtotal skor peluang yang lebih besar daripada subtotal skor ancaman.

Hasil analisis Matriks SWOT menunjukkan posisi perusahaan berada pada sel V *Growth & Stability* yang artinya perusahaan dapat berfokus pada pengembangan produk dan strategi yang telah dimiliki saat ini dengan tujuan utama untuk menghindari penurunan penjualan dan profit. Adapun strategi promosi prioritas yang dapat diimplementasikan Datel Denpasar Selatan dalam memanfaatkan kekuatan dan peluang serta meminimalisir kelemahan dan ancaman berdasarkan perhitungan QSPM, adalah memanfaatkan momentum hari-hari tertentu secara *direct* melalui *door-to-door* dan *open table* pada daerah dengan ODP okupansi berstatus kuning dan hijau serta pada event-event tertentu maupun secara *online* dengan memanfaatkan konten promosi pada saluran digital dengan menyasar target pasar yang spesifik dan waktu yang ditentukan sekaligus sebagai program evaluasi terhadap kemampuan *sales force* dalam melakukan pelayanan pelanggan. Implementasi strategi tersebut dapat melalui *action plan* “IndiHome Sales Force in Action” dengan tujuan memaksimalkan pemasaran langsung dan saluran digital upaya dalam implementasi promosi secara *hybrid* (*direct marketing* dan *online marketing*).

5.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan kepada Telkom Datel Denpasar Selatan sebagai bahan pertimbangan dalam upaya menghadapi persaingan bisnis pada era endemi Covid-19 dan kepada peneliti selanjutnya adalah sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

- a. Pengadaan kembali program berkaitan dengan kegiatan *sales force* terjun ke lapangan untuk mempromosikan IndiHome secara serentak dengan tujuan mendapatkan penjualan pasang baru.
- b. Mempertimbangkan rencana pengadaan posko layanan terpadu di titik-titik potensial dengan tujuan tidak hanya untuk mempromosikan IndiHome tetapi juga untuk memelihara hubungan baik dengan pelanggan, secara responsif menanggapi keluhan pelanggan.
- c. Memastikan tenaga *sales force* yang disalurkan oleh agensi merupakan tenaga *sales force* yang siap melayani pelanggan.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti selanjutnya diharapkan dapat mengevaluasi program-program berkaitan dengan upaya Telkom mempertahankan layanan IndiHome dalam persaingan bisnis dan upaya dalam meningkatkan penjualan di masa endemi Covid-19 serta menganalisis *customer relationship management (CRM)* Telkom dalam mempertahankan pelanggan agar tetap dapat mengungguli pesaing.

DAFTAR PUSTAKA

Abdussamad, Z. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif* (P. Rapanna (ed.); 1st ed.). Syakir Media Press.

Adriani, M. (2020). *Strategi Promosi Produk Kulit Untuk Meningkatkan Penjualan Di Home Industri Kulit Chalsea Morris Kota Padang Panjang Menggunakan Analisis Swot* [Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Batusangkar].
<https://repo.iainbatusangkar.ac.id/xmlui/handle/123456789/13487>

Aisah, R. B., & Soedarsono, D. K. (2022). Kegiatan Direct Marketing di PT Telkom Indonesia Datel Brebes Dalam Meningkatkan Pengguna Baru Indihome. *Jurnal Ilmiah Komunikasi Makna*, 10(2), 82.
<https://doi.org/10.30659/jikm.v10i2.20847>

APJII. (2022). *Survei Profil Internet Indonesia*.
<https://apjii.or.id/survei/surveiprofilinternetindonesia2022-21072047>

Azaluddin, A., & Jamdia, J. (2022). Marketing Strategy Analysis Using the Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) to Increase Sales Furniture. *Sang Pencerah: Jurnal Ilmiah Universitas Muhammadiyah Buton*, 8(2), 566–578. <https://doi.org/10.35326/pencerah.v8i2.2236>

Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan T. R. I. (2016). *No Title*.
<https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/endemik>

Badan Pusat Statistik. (2021). *Statistik Telekomunikasi Indonesia*.

Badan Pusat Statistik. (2022). *Statistik Indonesia 2022 Statistical Yearbook of Indonesia 2022*.
<https://www.bps.go.id/publication/2022/02/25/0a2afea4fab72a5d052cb315/statistik-indonesia-2022.html>

Banka, M., Tien, N. H., Dao, M. T. H., Minh, & Thong, D. (2022). Analysis of business strategy of real estate developers in Vietnam: The application of

QSPM matrix. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 03(01), 188–196.
<https://www.allmultidisciplinaryjournal.com/uploads/archives/61EBC022E87211642840098.pdf>

Biro Pers, Media, dan I. S. P. (2022). *Pemerintah Resmi Cabut Kebijakan PPKM*

Mulai Hari Ini. <https://covid19.go.id/artikel/2022/12/30/pemerintah-resmi-cabut-kebijakan-ppkm-mulai-hari-ini>

Creswell, J. W. (2017). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed* (3rd ed.). Pustaka Belajar.

Fan, P., Zhu, Y., Ye, Z., Zhang, G., Gu, S., Shen, Q., Meshram, S. G., & Alvandi, E. (2023). Identification and Prioritization of Tourism Development Strategies Using SWOT, QSPM, and AHP: A Case Study of Changbai Mountain in China. *Sustainability*, 15(6), 4962.
<https://doi.org/10.3390/su15064962>

Fink, M., Koller, M., Gartner, J., Floh, A., & Harms, R. (2020). Effective entrepreneurial marketing on Facebook – A longitudinal study. *Journal of Business Research*, 113, 149–157.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.005>

Genchev, E., & Todorova, G. (2017). Sales promotion activities – effective tool of marketing communication mix. *Trakia Journal of Science*, 15(Suppl.1), 181–185. <https://doi.org/10.15547/tjs.2017.s.01.033>

Grace, M., Syarief, A., Erlangga, H., Nurjaya, & Sunarsi, D. (2022). *STRATEGI PEMASARAN Konsep, Teori dan Implementasi*. Pascal Books.

Haekal, J. (2022). Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) in Determining Alternative Strategies for the Covid-19 Epidemic in the Food and Beverage Manufacturing Companies in Indonesia. *International Journal of Scientific and Academic Research*, 02(04), 01–10.
<https://doi.org/10.54756/IJSAR.2022.V2.i4.1>

Hartonoa, J. L., Budimanb, I., & Sembiringc, A. C. (2021). Replanning Strategis Plan for Marketing Product with SWOT Analysis, QSPM, Marketing Mix 4P and KPI Methods During the COVID-19 Pandemic. *Journal Knowledge Industrial Engineering*, 8(2).
<https://doi.org/https://doi.org/10.35891/jkie.v8i2.2535>

- Jasmani, & Sunarsi, D. (2020). The Influence of Product Mix, Promotion Mix and Brand Image on Consumer Purchasing Decisions of Sari Roti Products in South Tangerang. *Pinisi Discretion Review*, 3(1), 165–174.
[http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=1503631&val=17951&title=The Influence of Product Mix Promotion Mix and Brand Image on Consumer Purchasing Decisions of Sari Roti Products in South Tangerang](http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=1503631&val=17951&title=The%20Influence%20of%20Product%20Mix%20Promotion%20Mix%20and%20Brand%20Image%20on%20Consumer%20Purchasing%20Decisions%20of%20Sari%20Roti%20Products%20in%20South%20Tangerang)
- Kahar, A. R. A. (2017). *Analisis Strategi Promosi Indihome Pt. Telkom Indonesia (Tbk) Dalam Menghadapi Persaingan Produk Layanan Di Kota Makassar* [Universitas Hasanuddin].
http://digilib.unhas.ac.id/uploaded_files/temporary/DigitalCollection/Y2IzYTFlNjBmMWRkOWUwMmVlZGQzZmUzNTUxMDMwMjhhOTJmYWU4ZA==.pdf
- Keller, K. (2021). *Intisari Manajemen Pemasaran* (A. Pramesta (ed.); 1st ed.). ANDI.
- Khorunnisa, A. A. (2020). *Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Loyalitas Pelanggan Indihome Di Kota Semarang Melalui Kepuasan Konsumen* [Universitas Diponegoro]. <https://eprints2.undip.ac.id/id/eprint/8000/>
- Lee, J.-Y., Sridhar, S., & Palmatier, R. W. (2017). The effect of firms' structural designs on advertising and personal selling returns. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 173–193.
<https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.06.002>
- Maghfuroh, N. L., Rouf, A., Yazid, A. A., Fitrowati, Z., & Ulhaq, M. Z. (2022). Strategi Marketing Door To Door Dalam Meningkatkan Pelayanan Pada Kspps Bmt Al Yaman Wringinputih Muncar Banyuwangi. *Jurnal Ekonomi Syariah*, 5. <https://doi.org/https://doi.org/10.52266/jesa.v5i2>
- Mahendra, I. M. K., & Sanica, I. G. (2020). IndiHome Product Marketing Strategy PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Denpasar Bali. *International Journal of Business, Economics & Management*, 3(1), 77–92.
<https://doi.org/https://doi.org/10.31295/ijbem.v3n1.133>
- Mallick, S. K., Rudra, S., & Samanta, R. (2020). Sustainable ecotourism development using SWOT and QSPM approach: A study on Rameswaram, Tamil Nadu. *International Journal of Geoheritage and Parks*, 8(3), 185–193.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijgeop.2020.06.001>
- Munica, R. D., Ulya, M., & Fakhry, M. (2017). Analisis Strategi Pengembangan Industri Jamu Tradisional Di Kabupaten Bangkalan - Madura. *AGROINTEK*, 11(2), 84. <https://doi.org/10.21107/agrointek.v11i2.3057>

- Mutma'innah, R. (2017). *Strategi promosi untuk meningkatkan jumlah nasabah pada BMT Harapan Umat Pati Kantor Cabang Pucakwangi* [Universitas Islam Negeri Walisongo]. <https://eprints.walisongo.ac.id/id/eprint/7389/>
- Napitupulu, S., Tapiomas, N., & Tobink, R. (2021). *Manajemen Pemasaran, Pendekatan Praktis dengan Teori-Teori Para Ahli* (2nd ed.). Atalya Rileni Sudeco.
- Nurairin, D. A., & Yan Orgianus. (2022). Perbaikan Strategi Pengembangan Perusahaan dengan Metode Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). *Jurnal Riset Teknik Industri*, 161–170. <https://doi.org/10.29313/jrti.v2i2.1335>
- Qanita, A. (2020). Analisis Strategi Dengan Metode Swot Dan Qspm (Quantitative Strategic Planning Matrix): Studi Kasus Pada D'gruz Caffe Di Kecamatan Bluto Sumenep. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 1(2), 11. <https://doi.org/https://doi.org/10.15575/jim.v1i2.10309>
- Radji, D. L., & Kasim, S. (2020). Pengaruh Strategi Promosi Terhadap Keputusan Pembelian Pada Delizza Pizza Kota Gorontalo. *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 4(1), 17. <https://doi.org/10.37905/aksara.4.1.17-26.2018>
- Rahmawati, B., & Minto Waluyo. (2023). Marketing Strategy Analysis using SOAR and QSPM Methods in PT Cicil Solusi Mitra Teknologi. *KINERJA*, 27(1), 12–28. <https://doi.org/10.24002/kinerja.v27i1.6573>
- Rambe, D. N. S., & Aslami, N. (2022). Analisis Strategi Pemasaran Dalam Pasar Global. *El-Mujtama: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 1(2), 213–223. <https://doi.org/10.47467/elmujtama.v1i2.853>
- Rangkuti, F. (2016). *ANALISIS SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis* (22nd ed.). PT Gramedia Pustaka Utama.
- Ridwan, I. F. (2021). *Rancang Bangun Aplikasi Pengajuan Sponsorship Pada Telkom Surabaya Selatan* [Universitas Dinamika]. <https://repository.dinamika.ac.id/id/eprint/5409/>
- Ruswanti, E., Hapsari, N. P., Januarko, M. U., & Kusumawati, M. D. (2019). Analysis Advertising, Sales Promotion, Personal Selling and Direct Selling on Purchase Intention Vegetables in Retail West Jakarta. *Proceedings of the 2019 International Conference on Organizational Innovation (ICOI 2019)*. <https://doi.org/10.2991/icoi-19.2019.115>

- Sitorus, O. F., & Utami, N. (2017). *Strategi Promosi Pemasaran*. Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka.
- Solichin, R., Joyce lapian, S. L. H. ., & Mandagie, Y. (2023). Analisis Swot Terhadap Penentuan Strategi Layanan Indihome Di Telkom Plasa Kotamobagu. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 11(02), 101–112. <https://doi.org/10.35794/emba.v11i02.47720>
- Sucipto, R. H. (2022). Analisis Kinerja Keuangan PT Telkom Sebelum dan Selama Pandemi Covid-1. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 2, 58–67.
- Sugianto, H. (2018). *Analisis Strategi Pemasaran Terhadap Penjualan Indihome Di Witel Makassar* [Universitas Muhammadiyah Makassar]. https://digilibadmin.unismuh.ac.id/upload/1886-Full_Text.pdf 100423
- Tege, R. I. N. (2022). The Influence of Promotion Mix on Consumer Purchase Decision of Indihome Product at PT. Telkom Tondano Region. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 10(2), 748. <https://doi.org/10.35794/emba.v10i2.40547>
- Telkom Indonesia. (2021). Digitalization for a better future. *Digitalization for a Better Future*, 486. <https://www.telkom.co.id>
- Telkom Indonesia. (2022). *Bold Moves, Boosting Sustainable Growth*. https://www.telkom.co.id/sites/about-telkom/id_ID/page/ir-laporan-tahunan-150
- Thabit, T. H., & Raewf, M. B. (2018). The Evaluation of Marketing Mix Elements: A Case Study. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 4(4). <https://doi.org/10.23918/ijsses.v4i4p100>
- Tjiptono, F., & Chandra, G. (2020). *PEMASARAN STRATEGIK Domain, Determinan, Dinamika* (F. Tjiptono (ed.); 1st ed.). ANDI.
- Uwaoma, U. G. A., & Emeh, P. C. (2017). Effect of Promotional Mix Elements on Market Shares of Milk Marketers in Abia State, Nigeria. *ARC International Journal of Business and Economics*, 10(1), 38–46. <https://arcnjournals.org/images/ARC-IJBE-2017-10-1-emeh-et-al.pdf>
- Wardhanie, A. P. (2019). *MARKETING* (1st ed.). Graha Ilmu.
- Wibowo, R. A. (2019). *Manajemen Pemasaran* (1st ed.). <https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=vgywDwAAQBAJ&oi=fnd>

&pg=PT5&dq=pemasaran+adalah&ots=9d2r79ZG_S&sig=jPIr5YYuV0FWt8WUOsmay3E8jKI&redir_esc=y#v=onepage&q=pemasaran adalah&f=false

Yi, H.-T., & Amenuvor, F. E. (2022). The Effect of Door-to-Door Salespeople's Individual Sales Capabilities on Selling Behavior and Performance: The Moderating Effect of Competitive Intensity. *Sustainability*, *14*(6), 3327. <https://doi.org/10.3390/su14063327>

Yulianti, F., Lamsah, & Periyadi. (2019). *Manajemen Pemasaran* (1st ed.). Deepublish Publisher.

Yusuf, P. S. (2022). Proposed Business Strategy for IndiHome Case Study: PT Telkom Indonesia Tbk. *International Journal of Current Science Research and Review*, *05*(01). <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V5-i1-24>