

**THE ANALYSIS OF MARKETING STRATEGY IMPLEMENTATION OF  
INDIHOME PRODUCT USING BLUE OCEAN STRATEGY THEORY  
(A Study at PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. STO Klojen Malang)**

**By:  
Deyma Ferry Agung Pratama**

**Guide Lecturer:  
Yusuf Risanto, S.E.,M.M.**

**ABSTRACT**

*The purpose of this research is to describe the vision, mission, and environmental conditions of PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk with IndiHome products. It also aims to analyze the marketing strategy of IndiHome using Framework Four Steps Blue Ocean Strategy as well as using the Six Principles of Blue Ocean Strategy on the product IndiHome. The method used in this research is descriptive qualitative approach. The data collection techniques used were interview, observation and documentation as well as literature from various print and electronic media.*

*Based on the results of the analysis has been done, to get out from Red Ocean area to Blue Ocean area, IndiHome must pay attention to the Framework Four Steps and the Six Principles of Blue Ocean Strategy. From the analysis of the Framework Four Steps result of factors that should be eliminated is plug than unplug ban policy as well as long service upgrade process. Factors that should be reduced is to reduce the priority of the new installation. Something that should be created is compelling content. Improvement should be carried out with regard to improving personal selling, increase the sales and technician supervision, maintaining good relations with customers, as well as substantially increase market share by adding network.*

*The results of the analysis using the application of the six principles of Blue Ocean, IndiHome can overcome risk searching through reconstructing market boundaries. IndiHome can address risks through focused planning the big picture and not on numbers. IndiHome can cope with the scale of problems to reach the market up to the level of non-consumers. IndiHome must execute correctly a series of strategies to reduce the risk of business models. IndiHome must also overcome obstacles pengatassian organizational risk through the organization, and IndiHome can reduce the risk management by integrating execution into strategy Blue Ocean.*

**Keywords :** *Blue Ocean Strategy, Framework Four Steps, Six Principles of Blue Ocean Strategy, IndiHome.*

## ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan visi, misi, dan kondisi lingkungan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk dengan produk IndiHome. Selain itu juga bertujuan untuk menganalisis strategi pemasaran produk IndiHome dengan Kerangka Kerja Empat Langkah *Blue Ocean Strategy* serta menggunakan Enam Prinsip *Blue Ocean Strategy* pada produk IndiHome. Metode penelitian yang digunakan di dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi data tentang IndiHome serta studi pustaka dari berbagai media baik cetak maupun elektronik.

Berdasarkan hasil dari analisis yang telah dilakukan, untuk keluar dari area *Red Ocean* menuju area *Blue Ocean*, IndiHome harus memperhatikan Kerangka Kerja Empat Langkah dan Enam Prinsip *Blue Ocean Strategy*. Dari hasil analisis Kerangka Kerja Empat Langkah diperoleh hasil faktor yang harus dihapuskan adalah kebijakan larangan pasang cabut serta proses *upgrade* layanan yang lama. Faktor yang harus dikurangi adalah mengurangi prioritas pemasangan baru. Sesuatu yang harus diciptakan adalah konten yang menarik. Peningkatan harus dilakukan yaitu berkaitan dengan meningkatkan *personal selling*, meningkatkan pengawasan bagian *sales* dan teknisi, menjaga hubungan baik dengan pelanggan, serta meningkatkan terus pangsa pasar dengan menambah jaringan.

Hasil analisis menggunakan penerapan enam prinsip *Blue Ocean*, IndiHome dapat mengatasi resiko pencarian melalui merekonstruksi batasan pasar. IndiHome dapat mengatasi resiko perencanaan melalui fokus gambaran besar, bukan pada angka. IndiHome dapat mengatasi permasalahan skala dengan menjangkau pasar hingga tingkat non-konsumen. IndiHome harus menjalankan rangkaian strategi secara benar untuk mengurangi resiko model bisnis. IndiHome juga harus dapat mengatasi resiko organisasi melalui pengatanganan rintangan organisasi, dan IndiHome dapat mengurangi resiko manajemennya dengan mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi *Blue Ocean*.

**Kata kunci :** *Blue Ocean Strategy, Kerangka Kerja Empat Langkah, Enam Prinsip Blue Ocean Strategy, IndiHome.*

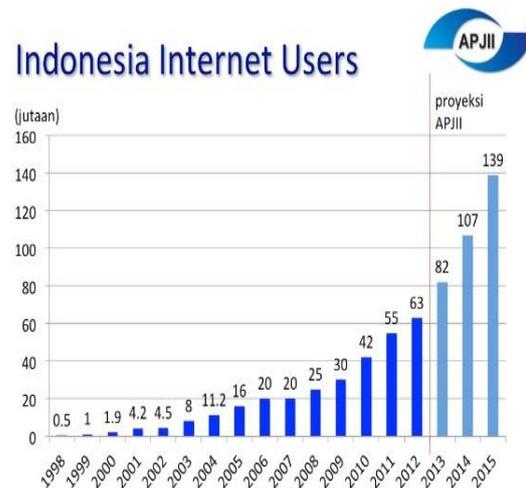
## PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi semakin maju seiring ditemukannya internet. Internet atau yang merupakan kependekan dari *Inter-connected Network* merupakan sebuah jaringan komputer yang menghubungkan antar komputer secara global. Lebih lanjut dijelaskan pula bahwa internet dapat juga disebut sebagai jaringan alam, yaitu suatu jaringan yang sangat luas (Sibero,2011:10). Selain itu menurut Sarwono (2012) internet merupakan sebuah kumpulan jaringan yang memiliki skala global. Bahkan, lebih lanjut Sarwono mengatakan bahwa tidak ada satupun orang yang mampu bertanggung jawab untuk menjalankan internet itu sendiri. Mulanya internet hanya digunakan dalam kebutuhan militer, namun kini internet merambah pada keperluan masyarakat sipil dan juga bentuk hiburan. Kini di Indonesia internet menjadi sesuatu yang sudah merambah luas di kehidupan masyarakat bahkan menjadi kebutuhan bagi masyarakat dalam berbagai keperluan.

Pengguna internet dari tahun ke tahun di Indonesia semakin meningkat. Berdasarkan data Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII), pengguna internet di Indonesia terus mengalami peningkatan. Tahun 1998 hanya 500 ribu orang yang menggunakan internet, namun dimulai pada tahun 2012 pengguna internet meroket menjadi 63 juta orang. Angka itu bahkan terus meningkat menjadi 139 juta orang pada tahun 2015. Tahun 2013 sampai 2015 berdasarkan data APJII pengguna internet Indonesia meningkat dari 82 juta menjadi 139 juta orang, sungguh peningkatan yang signifikan. Hal tersebut karena masyarakat Indonesia sudah melek teknologi, pergeseran pola pikir sebagian besar masyarakat yang menunjang perubahan inilah yang menjadikan media internet sebagai media komunikasi, informasi sangat penting bagi kehidupan. Pertumbuhan pengguna internet di

Indonesia semakin meningkat dari tahun ketahun, ini dapat dilihat dari data Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII) pada gambar 1.1 sebagai berikut :

**Gambar 1.1**  
**Pengguna Internet di Indonesia**



Sumber : Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia, 2013

Kondisi yang semacam ini, membuat para pengusaha sangat tertarik untuk membuka bisnis di bidang telekomunikasi khususnya di bidang layanan internet dan telepon. Para pengusaha memanfaatkan peluang ini sebagai usaha dalam pencapaian tujuan memperoleh keuntungan yang besar dengan memanfaatkan keadaan. Kini telah banyak didirikan perusahaan-perusahaan yang berkecimpung di dunia pertelekomunikasian khususnya di bidang layanan jasa internet dan telepon yang menyediakan paket-paket layanan yang sangat kompetitif bagi pelanggan. Perusahaan tersebut terdiri dari perusahaan yang didirikan oleh pihak negara (perusahaan BUMN) dan perusahaan yang didirikan oleh pihak swasta.

PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk yang dikenal dengan sebutan PT. Telkom adalah perusahaan milik Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang telah lama berdiri yang usahanya bergerak di bidang pertelekomunikasian yang eksis hingga kini. Keberadaan PT. Telkom telah banyak diketahui oleh masyarakat bahkan telah banyak masyarakat yang menjadi

pelanggan setia pengguna jasa layanan telekomunikasi PT. Telkom. Telkom telah lama dikenal dengan produk-produk yang telah diluncurkannya mulai dari zaman dahulu dengan mengeluarkan jasa telepon rumah hingga kini menyediakan layanan internet. Kini PT. Telkom sedang gencar-gencarnya mempromosikan produk yang terbaru dan menjadi produk andalan yang diluncurkan yaitu program layanan *Triple Play IndiHome Fiber Optic*. Telkom meluncurkan produk ini sebagai ganti sekaligus inovasi serta perbaikan dari produk sebelumnya yakni Speedy yang telah banyak digunakan oleh pelanggan Telkom yang mengalami berbagai masalah teknis yang dikhawatirkan akan membuat pelanggan berhenti berlangganan dan beralih ke produk lain atau bahkan tidak berminat menggunakan produk Telkom. Adanya produk *Triple Play IndiHome Fiber Optic* ini diharapkan akan memperbaiki layanan serta menambah pangsa pasar.

Selama ini strategi pemasaran yang digunakan untuk memasarkan produk IndiHome yaitu strategi pemasaran *open table* dan *door to door*. Kegiatan strategi *open table* dilakukan oleh bagian *sales* setiap hari yang dilakukan di berbagai tempat strategis yang diprediksi akan banyak yang berminat sebagai contoh di daerah sekitar kampus dan daerah ramai pejalan kaki. Selain itu yang kedua, kegiatan *door to door* juga dilakukan oleh bagian *sales* (penjualan) dengan mengunjungi rumah-rumah calon pelanggan di berbagai tempat untuk mengenalkan serta memberi informasi tentang produk IndiHome. Strategi dalam penanganan pelanggan pun juga dilakukan, hal ini dilakukan dalam menangani pelanggan yang mengalami berbagai masalah baik teknis maupun non teknis selama menggunakan produk IndiHome. Namun selama ini strategi tersebut menemui berbagai kendala, sehingga diperlukan langkah perbaikan untuk memperbaiki strategi tersebut.

Oleh karena hal tersebut, persaingan bisnis dalam bidang telekomunikasi sangatlah ketat, sehingga diperlukan strategi-strategi yang tepat sasaran untuk membawa produk ke pasar menjadi produk yang diminati oleh konsumen. Usaha yang keras harus dilakukan oleh perusahaan agar produk yang diluncurkan dapat bersaing dengan kompetitor. Strategi pemasaran yang tepat adalah salah satu usaha yang harus dilakukan oleh perusahaan, tak terkecuali PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Kali ini penelitian menarik dilakukan di PT. Telkom berkaitan dengan hal di atas menggunakan *Blue Ocean Strategy*. Kondisi produk IndiHome masih dalam kondisi *Red Ocean*, saya tertarik untuk menelitinya menggunakan teori Samudra Biru ini agar Telkom dengan produk IndiHomenya dapat keluar dari kondisi *Red Ocean*. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka judul yang menarik untuk diangkat sebagai judul skripsi yaitu "Implementasi Strategi Pemasaran Produk IndiHome dengan Analisis *Blue Ocean Strategy Theory* (studi pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. STO Klojen Malang)".

## **KAJIAN TEORI**

### **Pengertian Strategi**

Menurut Wheelen dan Hunger (2010), strategi perusahaan adalah rumusan perencanaan yang komprehensif yang menyatakan tentang cara yang dilakukan perusahaan untuk mencapai misi dan tujuannya.

### **Pengertian Manajemen Strategi**

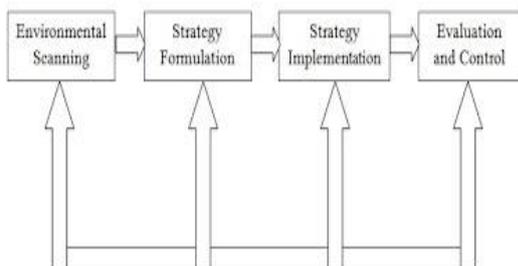
Menurut David, Fred R.(2012) manajemen strategi adalah seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai objektifnya. Sementara itu menurut Wheelen dan Hunger (2010:53), manajemen strategi adalah serangkaian keputusan-keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan

kinerja jangka panjang perusahaan. Termasuk *scanning environment* (internal maupun eksternal), formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi dan kontrol. Hitt, Ireland, dan Hoskisson (2011) mendefinisikan proses manajemen strategik sebagai seperangkat komitmen, keputusan, dan tindakan yang diperlukan perusahaan untuk mencapai daya saing strategis dan memperoleh tingkat pengembalian di atas rata-rata.

### Proses Manajemen Strategi

Menurut Wheelen dan Hunger (2010), proses manajemen strategis meliputi empat elemen dasar, yaitu pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi dan pengendalian seperti pada Gambar 2.1 dibawah ini.

**Gambar 2.1**  
**Proses Manajemen Strategi menurut Wheelen dan Hunger**



Sumber: Wheelen dan Hunger (2010)

#### 1. Pengamatan Lingkungan

Dalam pengamatan lingkungan perusahaan ada dua hal yang harus diperhatikan dan dianalisis, yaitu faktor internal perusahaan dan faktor eksternal perusahaan.

##### a. Faktor Internal

Faktor internal adalah faktor-faktor yang mempengaruhi jalannya perusahaan yang bersumber atau berasal dari dalam perusahaan. Faktor-faktor tersebut antara lain yaitu :

1. Struktur, yaitu cara bagaimana perusahaan diorganisasikan

2. Budaya, merupakan pola keyakinan, pengharapan dan nilai-nilai yang diberikan oleh anggota organisasi.
3. Sumber daya, merupakan aset yang merupakan bahan baku bagi produksi barang dan jasa organisasi.

Setelah dipahami faktor-faktor tersebut, maka langkah selanjutnya yang perlu dilakukan adalah analisis internal. Analisis internal adalah proses dimana perencana strategi mengkaji pemasaran dan distribusi perusahaan, penelitian dan pengembangan produksi dan operasi, sumberdaya dan karyawan perusahaan serta faktor keuangan dan akuntansi untuk menentukan di mana letak kekuatan (strength) dan kelemahan (weakness) perusahaan.

Wheelen dan Hunger (2010) dalam bukunya membagi beberapa faktor kekuatan atau kelemahan internal kunci yang nantinya mempengaruhi dasar analisis internal :

1. Visi, misi, strategi dan kebijakan perusahaan
2. Budaya Perusahaan (harapan, nilai-nilai organisasi)
3. Orientasi perusahaan saat ini
4. Struktur organisasi (komunikasi, wewenang dan arus kerja)
5. Pengalaman
6. SDM manajemen puncak dan karyawan
7. Hubungan karyawan
8. Penelitian dan pengembangan (aplikasi dan pemanfaatan teknologi)
9. Posisi finansial (modal, pembiayaan dan hutang)
10. Fasilitas pemanufakturan
11. Saluran distribusi

##### b. Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah faktor-faktor yang mempengaruhi perusahaan yang berasal dari luar perusahaan.

#### 2. Perumusan strategi

Dalam buku Wheelen dan Hunger (2010), perumusan strategi merupakan pengembangan rencana jangka panjang

untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan.

a. Misi

Misi organisasi adalah tujuan atau alasan mengapa organisasi hidup. Pernyataan misi yang disusun dengan baik mendefinisikan tujuan mendasar dan unik yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan yang lain.

b. Tujuan

Tujuan adalah hasil akhir aktivitas perencanaan. Tujuan merumuskan apa yang akan diselesaikan dan kapan akan diselesaikan, dan sebaiknya diukur jika memungkinkan. Pencapaian tujuan perusahaan merupakan hasil dari penyelesaian misi.

c. Strategi

Strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing.

d. Kebijakan

Kebijakan menyediakan pedoman luas untuk pengambilan keputusan organisasi secara keseluruhan. Kebijakan merupakan pedoman luas yang menghubungkan perumusan strategi dan implementasi.

3. Implementasi Strategi

Menurut Wheelen dan Hunger (2010), dalam tahap implementasi strategi, manajemen mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Tahap implementasi meliputi penentuan sasaran tahunan, pengelolaan kebijakan, pemotivasian pegawai, pengalokasian sumber-sumber agar strategi yang diformulasikan dapat dilaksanakan. Termasuk di dalamnya adalah pengembangan kultur yang mendukung strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahan usaha-

usaha pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan dan pemanfaatan sistem informasi, serta mengkaitkan kompensasi pegawai dengan kinerja organisasi.

a. Program

Program merupakan pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai. Program melibatkan restrukturisasi perusahaan, perubahan budaya internal perusahaan, atau awal dari suatu usaha penelitian baru.

b. Anggaran

Anggaran yaitu program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biaya, yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan.

c. Prosedur

Prosedur adalah sistem langkah-langkah atau teknik yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan.

4. Evaluasi dan Kontrol

Evaluasi dan kontrol merupakan proses yang dilalui dalam aktivitas-aktivitas perusahaan, hasil kinerja dimonitor dan kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan. Para manajer di semua level menggunakan informasi hasil kinerja untuk melakukan tindakan perbaikan dan memecahkan masalah. Elemen ini dapat menunjukkan secara tepat kelemahan-kelemahan dalam implementasi strategi sebelumnya dan mendorong proses keseluruhan untuk dimulai kembali.

### **Pengertian Strategi Pemasaran**

Menurut Kotler, Philip (2012), strategi pemasaran adalah pola pikir pemasaran yang akan digunakan untuk mencapai tujuan pemasarannya. Strategi pemasaran berisi strategi spesifik untuk pasar sasaran, penetapan posisi, bauran pemasaran dan besarnya pengeluaran pemasaran. Selain itu menurut Boone

(2013), strategi pemasaran adalah sebuah keseluruhan, program perusahaan untuk menentukan target pasar dan memuaskan konsumen dengan membangun kombinasi elemen dari bauran pemasaran; produk, distribusi, promosi, dan harga.

### **Keputusan Strategi Pemasaran**

Menurut Swastha, Basu (2009:62), dalam membuat keputusan strategi pemasaran dapat dikelompokkan ke dalam empat strategi :

#### **Strategi Produk**

Barang atau produk suatu sifat yang kompleks baik dapat diraba maupun tidak dapat diraba, termasuk bungkus, warna, harga yang diterima oleh pembeli untuk memuaskan keinginan atau kebutuhannya. Dalam pengolahan produk termasuk pula perencanaan dan pengembangan produk dan jasa yang baik untuk dipasarkan oleh perusahaan perlu adanya suatu pedoman untuk mengubah suatu produk yang ada, menambah produk baru atau mengambil tindakan yang lain yang dapat mempengaruhi kebijaksanaan dalam menentukan produk, selain itu keputusan juga perlu diambil menyangkut masalah pemberian merk, pembungkusan, warna dan bentuk produk.

##### **a. Merk**

Merk adalah nama atau istilah, tanda simbol atau rancangan yang dimaksudkan untuk mengidentifikasi barang atau jasa dan untuk membedakan dari produk pesaing.

##### **b. Kemasan**

Kemasan adalah kegiatan umum dalam perencanaan barang yang melibatkan penentuan desain dan pembuatan bungkus atau kemasan suatu barang. Pembungkusan sering dihubungkan dengan kebijaksanaan dengan kebijaksanaan dalam label dan merek, karena label sering digunakan pada kemasan. Ada alasan mengapa kemasan diperlukan yaitu kemasan dapat mengidentifikasi produk menjadi efektif dan dengan sendirinya mencegah pertukaran dengan produk

pesaing. Beberapa bentuk dan ciri kemasan yang sedemikian menariknya sehingga pelanggan bersedia membayar lebih mahal untuk memperoleh kemasan yang istimewa tersebut.

##### **a. Jaminan**

Jaminan mempunyai tujuan umum adalah untuk memberikan keyakinan pada pembel yang akan memberikan ganti rugi bila produknya tidak berfungsi atau rusak sebagaimana mestinya. Peraturan umum mengatakan bahwa produsen harus dibelakang, yakni memberikan jaminan, menjelaskan produk-produk yang dipasarkan atau yang ditawarkan.

### **Strategi Harga**

Zeithaml (2009:512) mengungkapkan bahwa harga adalah signal kunci dari kualitas dalam pelayanan. Penentuan merupakan salah satu keputusan yang penting bagi manajemen sehingga diperlukan strategi khusus dalam hal harga. Menurut Buchory, Achmad (2010:159) berpendapat bahwa strategi harga merupakan komponen bauran pemasaran yang menghasilkan pendapatan, sedangkan yang lainnya mengeluarkan biaya. Harga yang ditetapkan harus menutup semua ongkos atau bahkan lebih dari itu untuk mendapatkan laba. Tetapi jika harga yang ditetapkan lebih tinggi akan mengakibatkan kurang menguntungkan, dalam hal ini mungkin pembeli akan berkurang sehingga semua biaya tidak dapat ditutupi dan akhirnya perusahaan dapat menderita kerugian. Salah satu prinsip dalam menentukan harga adalah menitikberatkan pada kemampuan pembeli untuk harga yang telah ditentukan dengan jumlah yang cukup untuk menutupi ongkos dan menghasilkan laba. Adapun tujuan-tujuan strategi harga menurut Hasan, Ali (2009:299), antara lain:

- a. Tujuan berorientasi pada laba.  
Setiap perusahaan selalu memilih harga yang dapat menghasilkan laba paling tinggi, tetapi memaksimalkan laba sangat sulit dicapai karena kesulitan dalam memperkirakan jumlah penjualan yang dapat dicapai dalam tingkat harga tertentu. Oleh sebab itu, perusahaan harus memiliki target yaitu target margin dan target return on investment.
- b. Tujuan berorientasi pada volume.  
Selain tujuan berorientasi pada laba, ada pula perusahaan yang menetapkan harganya berdasarkan tujuan yang berorientasi pada volume tertentu. Harga ditetapkan sedemikian rupa agar dapat mencapai target volume penjualan.
- c. Tujuan berorientasi pada citra.  
Citra perusahaan dapat dibentuk melalui strategi penetapan harga. Perusahaan dapat menetapkan harga tinggi untuk membentuk atau mempertahankan citra dalam meningkatkan persepsi konsumen terhadap keseluruhan bauran produk yang ditawarkan perusahaan.
- d. Tujuan stabilisasi harga.  
Dilakukan dengan cara menetapkan harga untuk mempertahankan hubungan yang stabil antara harga suatu perusahaan dan pemimpin harga.
- e. Tujuan-tujuan lainnya seperti, tujuan mencegah masuknya pesaing, mempertahankan loyalitas pelanggan, mendukung penjualan ulang, atau menghindari campur tangan pemerintah.

#### 2.4.2.3 Strategi Distribusi

Pelaksanaan strategi distribusi memerlukan saluran distribusi yang digunakan oleh suatu produsen untuk menyalurkan barang tersebut dari produsen sampai kekonsumen atau pemakai industri. Menurut Royan, Frans M. (2011:167-168), sedikitnya ada tiga arti saluran distribusi (*channel of distribution*).

Ketiga definisi saluran itu adalah seperti berikut :

1. Saluran distribusi adalah saluran yang dipergunakan untuk dilewati oleh arus pemilikan (*flow of title*) atas barang dan jasa yang diperjualbelikan.
2. Saluran distribusi adalah suatu gabungan lembaga sebagai tempat yang dilalui oleh penjual dalam proses pemilikan ketika penjual itu menjajakan barang-barangnya hingga tiba di tangan pemakai atau konsumen.
3. Saluran distribusi adalah suatu jaringan organisasi yang menata perubahan-perubahan dalam pemilikan atas barang-barang karena barang-barang itu bergerak dari pabrikan kepada konsumen.

Selain itu menurut Kotler (2012) saluran distribusi adalah sekelompok perusahaan atau perseorangan yang memiliki hak pemilikan atas produk atau membantu memindahkan hak pemilikan produk atau jasa ketika akan dipindahkan dari produsen ke konsumen. Suatu perusahaan perlu melaksanakan fungsi distribusi, hal ini sangat penting bagi pembangunan perekonomian masyarakat karena bertugas menyampaikan barang dan jasa yang diperlukan oleh konsumen. Setelah selesai dibuat dan siap untuk dipasarkan, tahap berikutnya dalam proses pemasaran adalah menentukan metode atau rute yang akan dipakai untuk menyalurkan barang tersebut ke pasar.

#### 2.4.2.4 Strategi Promosi

Menurut Alma, Buchari (2011), promosi adalah sejenis komunikasi yang memberi penjelasan dan meyakinkan calon konsumen mengenai barang dan jasa dengan tujuan untuk memperoleh perhatian, mendidik, mengingatkan dan meyakinkan calon konsumen. Promosi merupakan salah satu variabel bauran pemasaran yang digunakan oleh perusahaan untuk mengadakan komunikasi dengan pasarnya.

Menurut Kotler dan Armstrong (2012:432), bauran promosi terdiri atas 5 (lima) alat-alat promosi, yaitu :

1. *Advertising* (periklanan), yaitu semua bentuk presentasi dan promosi nonpersonal yang dibayar oleh sponsor untuk mempresentasikan gagasan, barang atau jasa. Periklanan dianggap sebagai manajemen citra yang bertujuan menciptakan dan memelihara cipta dan makna dalam benak konsumen. Bentuk promosi yang digunakan mencakup *broadcast, print, internet, outdoor*, dan bentuk lainnya.
2. *Sales promotion* (promosi penjualan), yaitu insentif-insentif jangka pendek untuk mendorong pembelian atau penjualan suatu produk atau jasa. Bentuk promosi yang digunakan mencakup *discounts, coupons, displays, demonstrations, contests, sweepstakes*, dan *events*.
3. *Personal selling* (penjualan perseorangan), yaitu presentasi personal oleh tenaga penjualan dengan tujuan menghasilkan penjualan dan membangun hubungan dengan konsumen. Bentuk promosi yang digunakan mencakup *presentations, trade shows*, dan *incentive programs*.
4. *Public relations* (hubungan masyarakat), yaitu membangun hubungan yang baik dengan berbagai publik perusahaan supaya memperoleh publisitas yang menguntungkan, membangun citra perusahaan yang bagus, dan menangani atau meluruskan rumor, cerita, serta *event* yang tidak menguntungkan. Bentuk promosi yang digunakan mencakup *press releases, sponsorships, special events*, dan *web pages*.
5. *Direct marketing* (penjualan langsung), yaitu hubungan langsung dengan sasaran konsumen dengan tujuan untuk memperoleh tanggapan segera dan membina hubungan yang abadi dengan konsumen. Bentuk promosi yang digunakan mencakup *catalogs*,

*telephone marketing, kiosks, internet, mobile marketing*, dan lainnya.

### **Blue Ocean Strategy (BOS)**

Persaingan di dunia bisnis sudah merupakan hal yang sangat wajar terjadi. Setiap perusahaan berlomba-lomba untuk menjadi penguasa pasar dengan melakukan berbagai strategi yang dimungkinkan bisa membawa hasil yang diinginkan. Berdasarkan buku yang dikarang oleh Kim dan Mauborgne (2015), *Blue ocean strategy* (BOS) pada dasarnya merupakan sebuah siasat untuk menaklukkan pesaing melalui tawaran fitur produk yang inovatif dan selama ini diabaikan oleh para pesaing. Fitur produk ini biasanya juga berbeda secara radikal dengan yang selama ini sudah ada di pasar.

Melalui cara seperti di atas, *blue ocean* mendorong pelakunya untuk memasuki sebuah arena pasar baru yang potensial, dan yang selama ini “dilupakan” oleh para pesaing. Hal ini tentu berbeda dengan *red ocean*, di mana semua kompetitor memberikan tawaran fitur produk yang seragam, sama, dan semua saling memperebutkan pasar yang juga sama. Alhasil, yang acap terjadi adalah pertarungan yang sengit, lantaran arena persaingan diperebutkan oleh para pemain yang menawarkan keseragaman produk dan pendekatan. Berikut ini adalah perbedaan *Red Ocean Strategy* dan *Blue Ocean Strategy* yang tertuang pada Tabel berikut ini.

### **Perbedaan Red Ocean Strategi dan Blue Ocean Strategi**

<b>Red Ocean Strategy</b>	<b>Blue Ocean Strategy</b>
Bersaing dalam ruang pasar yang sudah ada	Menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya
Tujuannya adalah memenangkan kompetisi	Menjadikan kompetisi tidak relevan
Mengeksploitasi	Menciptakan dan

permintaan yang telah ada	menangkap peluang baru
<i>Trade off</i> nilai dan biaya	Mendobrak pertukaran nilai dan biaya
Memadukan seluruh kegiatan sistem perusahaan dengan strategi cost leadership atau diferensiasi dan fokus	Memadukan seluruh kegiatan sistem perusahaan dalam mengejar diferensiasi dan <i>cost leadership</i> sekaligus

Sumber : Kim dan Mauborgne (2015:18)

### Kanvas Strategi

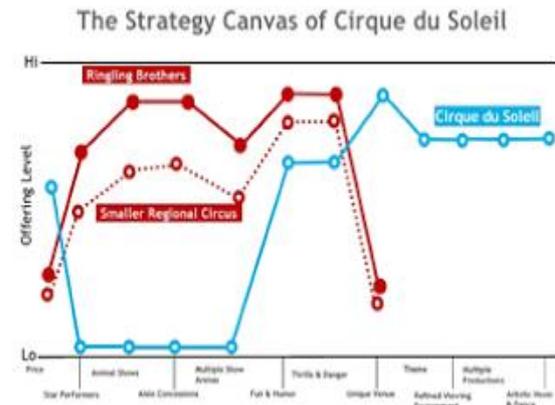
Penemuan suatu inovasi nilai dalam bisnis harus menangkap dan membandingkan dengan kompetitor di industri kita mengenai titik persaingan dalam industri, elemen-elemen yang belum ditawarkan dan yang sudah ditawarkan dalam industri sehingga akhirnya tercipta inovasi nilai (*value innovation*), dan untuk dapat memetakan hal-hal tersebut di atas maka digunakan kanvas strategi (*Strategy Canvass*). Kanvas strategi adalah kerangka aksi sekaligus diagnosis untuk membuat samudera biru yang baik yang fungsinya adalah untuk merangkum situasi terkini dalam ruang pasar yang sudah dikenal. Lalu timbul pertanyaan bagaimanakah menciptakan Inovasi nilai dalam strategi kita? Inovasi nilai diciptakan dalam wilayah di mana tindakan perusahaan secara positif mempengaruhi struktur biaya dan tawaran nilai bagi pembeli. Penghematan biaya dilakukan dengan :

1. Menghilangkan dan mengurangi faktor-faktor yang menjadi titik persaingan dalam industri.
2. Nilai pembeli ditingkatkan dengan menambah dan menciptakan elemen-elemen yang belum ditawarkan industri.

Dalam perjalanannya, biaya berkurang lebih jauh ketika ekonomi skala bekerja setelah terjadi volume penjualan tinggi akibat nilai unggul yang diciptakan.

Berikut ini adalah contoh gambar Kanvas Strategi.

### Kanvas Strategi Circus Du Soleil



Sumber : Kim & Mauborgne (2015)

### Kerangka Kerja Empat Langkah

Dari hasil strategi kanvas perlu dilakukan aktivitas yang dibuat berdasarkan kerangka kerja 4 langkah :

1. Faktor apa saja yang harus dihapuskan dari faktor-faktor yang telah diterima begitu saja oleh industri?.
2. Faktor apa saja yang harus dikurangi hingga di bawah standar industri?.
3. Faktor apa saja yang harus ditingkatkan hingga di atas standar industri?.
4. Faktor apa saja yang belum pernah ditawarkan industri sehingga harus diciptakan?.

### Kerangka Kerja Empat Langkah



Sumber : Kim & Mauborgne (2015:29)

### Enam Prinsip Blue Ocean Strategy

Menuju perwujudan strategi samudra biru (*Blue Ocean Strategy*) menurut Kim dan Mauborgne (2015) terdapat enam prinsip yang harus dijalankan. Prinsip pertama hingga prinsip ke empat merupakan bagian dari merumuskan strategi samudra biru, sedangkan prinsip ke lima hingga ke enam merupakan bagian dari eksekusi samudra biru. Berikut ini merupakan rangkuman keenam prinsip samudra biru yang tertuang pada tabel berikut ini.

#### Enam Prinsip Blue Ocean Strategi

Prinsip – prinsip Perumusan
1. Merekonstruksi batasan-batasan pasar
2. Fokus pada gambaran besar, bukan pada angka
3. Menjangkau melampaui permintaan yang ada
4. Melakukan rangkaian strategis dengan tepat
5. Mengatasi hambatan-hambatan utama dalam organisasi
6. Mengintegrasikan eksekusi kedalam strategi

Sumber : Kim dan Mauborgne (2015:21)

#### METODE PENELITIAN

##### Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian deskriptif adalah suatu metode yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas (Sugiyono, 2013). Pendekatan kualitatif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel yang lain (Sugiyono, 2013).

##### Lokasi Penelitian

Lokasi yang digunakan untuk penelitian adalah PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk *Kantor Cabang Telkom*

*STO Klojen Malang. Kantor ini berlokasi di Jalan Terusan Surabaya No. 3 Malang, tepatnya disamping Kampus Universitas Negeri Malang. Gedung Kantor Cabang Telkom ini terdiri dari 2 lantai, masing-masing lantai di tempati oleh bagian-bagian yang berbeda beda. Di kantor ini melayani pembayaran telepon, PLN, PDAM, Faximile, dll. Selain itu sekarang yang sedang gencar yakni melayani pasang baru dan upgrade layanan Triple Play IndiHome.*

##### Jenis Data dan Sumber Data

###### Jenis Data

Pengertian data adalah kumpulan fakta-fakta atau angka atau segala sesuatu yang dapat dipercaya kebenarannya sehingga dapat dijadikan sebagai dasar untuk menarik kesimpulan (Siregar, 2013:16). Menurut Uma Sekaran (2011), jenis data dapat dibedakan menjadi dua yaitu primer dan sekunder.

###### 1. Data Primer

Data primer adalah informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel minat untuk tujuan spesifik studi. Data primer adalah data yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti langsung dari sumber pertama melalui pengisian kuisioner dan wawancara dengan responden.

###### 2. Data Sekunder

Data sekunder adalah sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder adalah data yang diterbitkan atau digunakan oleh organisasi. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh melalui situs internet, publikasi organisasi dan jurnal.

Adapun penelitian kali ini menggunakan jenis data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari wawancara langsung dan pencarian informasi dari keterangan yang diberikan oleh pihak PT. Telekomunikasi Indonesia,

Tbk cabang STO Klojen Malang. Data sekunder diperoleh dari sumber tidak langsung berupa kajian pustaka serta kajian melalui sarana elektronik yang disajikan dalam bentuk tulisan maupun gambar-gambar serta tabel-tabel.

### **Sumber Data**

Menurut Yakub (2012:6), Sumber data dapat diperoleh dari berbagai sumber untuk memperolehnya. Sumber data diklasifikasikan sebagai sumber data internal, sumber data personal, dan sumber data eksternal.

#### a. Data *Internal*

Data internal sumbernya adalah orang, produk, layanan, dan proses. Data internal umumnya disimpan dalam basis data perusahaan dan biasanya dapat diakses.

#### b. Data *Personal*

Sumber data personal bukan hanya berupa fakta, tetapi dapat juga mencakup konsep, pemikiran dan opini.

#### c. Data *Eksternal*

Sumber data eksternal dimulai dari basis data komersial hingga sensor dan satelit. Data ini tersedia di compact disk, flashdisk atau media lainnya dalam bentuk film, suara gambar, atlas, dan televisi.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Menurut Sugiyono (2013:224) teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data.

#### 1. Teknik Wawancara

Menurut Esterberg dalam Sugiyono (2013:231) wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu.

2. Teknik Pengamatan/*Observasi*  
Sutrisno Hadi dalam Sugiyono (2013:145) mengemukakan bahwa, *observasi* merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Dua di antara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan.
3. Teknik Dokumentasi  
Menurut Sugiyono (2013:240) dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan (*life histories*), ceritera, biografi, peraturan, kebijakan. Dokumen yang berbentuk gambar misalnya foto, gambar hidup, sketsa dan lain-lain. Dokumen yang berbentuk karya misalnya karya seni, yang dapat berupa gambar, patung, film dan lain-lain. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif.

Adapun metode pengambilan datanya dilakukan dengan beberapa cara yaitu:

1. Wawancara  
Kegiatan ini dilakukan dengan melakukan wawancara langsung dengan pihak PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk STO Klojen.
2. Pengamatan langsung  
Data diperoleh dari melakukan pengamatan langsung di lokasi penelitian yakni PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk STO Klojen Malang.
3. Dokumentasi Data  
Kegiatan pencarian data ini dilakukan pendokumentasian data-data yang diperoleh dari pihak PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk STO Klojen.

4. Studi pustaka  
Melakukan pengumpulan literatur-literatur dari media cetak maupun elektronik, kemudian melakukan kajian secara mendalam berkaitan dengan kebutuhan bahasan penulisan.

### **Teknik Analisis Data**

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun data yang diperoleh dari wawancara, catatan lapang, dan bahan-bahan lain secara sistematis sehingga mudah dipahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain (Sugiyono, 2013). Penelitian kali ini menggunakan teknis analisis data secara kualitatif melalui penjelasan tentang implementasi strategi pemasaran produk IndiHome PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. STO Klojen Malang dengan analisis kerangka kerja dan prinsip-prinsip *Blue Ocean Strategy Theory*.

## **HASIL dan PEMBAHASAN**

### **PRODUK INDIHOME**

Produk IndiHome adalah produk yang sedang gencar-gencarnya diluncurkan oleh Telkom sebagai produk unggulan. Produk ini merupakan pengganti sekaligus inovasi dari produk Telkom sebelumnya yaitu Produk Speedy. Program Speedy yang telah diluncurkan sebelumnya mengalami berbagai kendala atau masalah yang berkaitan dengan teknis. Oleh karena hal tersebut, Telkom berinovasi membuat program baru yang diberi nama IndiHome ini agar pelanggan lebih puas menggunakan produk Telkom dan tidak menggunakan produk lain bahkan tidak sampai beralih ke produk lain.

Secara teknis produk ini merupakan penyempurnaan dari Speedy yang dahulu menggunakan kabel dari bahan kawat tembaga, kini IndiHome ini beralih menggunakan kabel *fiber optic*. Penggunaan *fiber optic* pada internet IndiHome ini mempunyai beberapa

kelebihan dibandingkan dengan penggunaan kawat tembaga pada Speedy.

Program IndiHome ini memiliki sebutan Program *Triple Play* IndiHome karena produk ini mempunyai tiga layanan utama sekaligus yang dapat digunakan oleh pengguna IndiHome. Layanan-layanan tersebut yaitu :

1. Telepon Rumah  
Layanan komunikasi telepon dengan keunggulan biaya yang lebih murah dengan kualitas suara yang jernih. Khusus paket Indihome ini menawarkan gratis telepon 1000 menit lokal ataupun interlokal telepon rumah.
2. Paket Internet Fiber Optik  
Paket layanan ini merupakan paket yang paling diunggulkan oleh Telkom dengan pilihan beberapa paket minimal dengan kecepatan koneksi 10 Mbps.
3. Use TV Kabel  
Program ini adalah layanan TV Kabel dengan 64 *channel* dan dapat juga menambah *channel* sesuai keinginan pelanggan dengan tambahan biaya sesuai tambahan *channel*. Layanan televisi interaktif dan personalisasi berteknologi *internet protocol* dan dilengkapi fitur-fitur unggulan.

## **ANALISIS PESAING**

### **MNC Play Media**

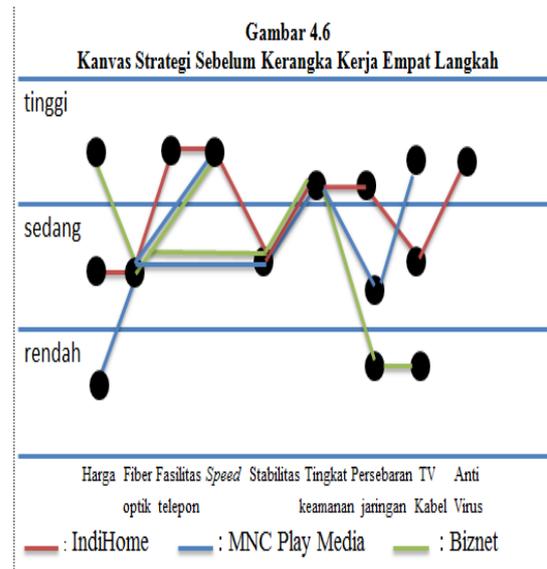
MNC Play Media adalah produk dari perusahaan MNC Group yang bergerak di dunia penyedia layanan media internet dan media lainnya. MNC Group sebagai grup media terbesar dan terintegrasi di Asia Tenggara, ingin memberikan kontribusi dalam perkembangan informasi, komunikasi, Teknologi (ICT) dan Multimedia di Indonesia dengan menghadirkan Play Media. Mengusung teknologi FTTH (Fiber To The Home), menghubungkan jaringan sampai ke rumah pelanggan dengan menggunakan kabel *fiber optic*.

Infrastruktur jaringan FTTH memiliki beberapa keunggulan, antara lain kemampuan untuk membawa kapasitas data yang besar, ketahanan gangguan dari frekuensi dan listrik. Teknologi ini membawa keunggulan dalam memberikan layanan broadband internet, interaktif TV dan media lainnya.

### Biznet

PT. Supra Primatama Nusantara (Biznet Networks) adalah perusahaan terkemuka yang bergerak di bidang telekomunikasi dan operator multimedia di Indonesia, menyediakan jaringan, Internet, Data Center, Cloud Computing dan bayar layanan TV. Pada awalnya PT. Supra Primatama Nusantara (Biznet Networks) adalah perusahaan B2B (Business To Business), namun perusahaan ini mendapatkan banyak perhatian, sehingga saat ini PT. Supra Primatama Nusantara (Biznet Networks) memperluas upayanya menjadi perusahaan B2C (Business to Customer). PT. Supra Primatama Nusantara (Biznet Networks) memiliki dan mengoperasikan jaringan serat optik yang paling canggih dan pusat data terbesar di Indonesia. PT. Supra Primatama Nusantara (Biznet Networks) berdiri pada tahun 2000 sebagai ISP (Internet Service Provider) dan fokus kepada corporate / business market dan berkantor pusat di MidPlaza 2 8th Floor Jl. Jend Sudirman Kav 10-11, Jakarta. Biznet Networks memiliki dan memelihara ribuan saluran serat optik dan kabel kilometer di sekitar Jakarta, Bali, Bandung dan daerah Surabaya. Biznet juga memiliki Jaringan InterCity dioperasikan yang menghubungkan kota-kota besar di Pulau Jawa. PT. Supra Primatama Nusantara (Biznet Networks) sudah menggunakan beberapa teknologi seperti Metro Ethernet dan Metro FTTH (Fiber To The Home). Biznet sendiri telah menggelar ribuan kilometer kabel Fiber Optik di beberapa kota besar di Indonesia sejak tahun 2005. Tahun 2005, Biznet Networks mulai membuat pembangunan fiber optik untuk

pertama kalinya tempatnya di Sudirman dengan sebutan Ring Sudirman yaitu sejauh 10 km. Untuk tahun 2006, pembangunan jaringan fiber optik sudah untuk wilayah CBD area yaitu Thamrin, Gatot Subroto, dan Simatupang. Tahun 2008, Biznet Networks mulai memasuki pasar retail dengan brand max3 sebagai produk lifestyle untuk residensial, apartemen dan mal. Tahun 2009, Biznet Networks telah menggelar ribuan km kabel fiber optik, dengan empat Kantor Cabang di Karawang, Bandung, Surabaya, dan Bali dengan total karyawan sejumlah 232 orang. Biznet menggunakan teknologi jaringan beberapa seperti Metro Ethernet, GE-PON (Gigabit Ethernet Passive Optical Network), HFC (Hybrid Fiber Coaxial), NG-SDH (Next Generation - Synchronous Digital Hierarchy) dan MPLS (Multi Layer Switching Protokol). Biznet juga mengoperasikan International POPs yang terletak di Manila - Filipina, Hong Kong, London - Inggris, Palo Alto - Amerika Serikat, Seoul - Korea Selatan, Singapura, Sydney - Australia, Tokyo - Jepang dan terhubung ke Internet Exchange utama dalam dunia. Sebelum menuju pada tahap analisis selanjutnya yaitu Kerangka Kerja Empat Langkah, berikut adalah Kanvas Strateginya yaitu pada Gambar 4.6 di bawah ini.



Sumber : Data diolah (2016)

## ANALISIS KERANGKA KERJA EMPAT LANGKAH

Menurut Kim dan Mauborgne (2015), dalam langkah menuju *Blue Ocean* terdapat alat analisis yang dapat digunakan disebut dengan Kerangka Kerja Empat Langkah. Terdapat empat pertanyaan kunci pada Kerangka Kerja Empat Langkah pada Analisis *Blue Ocean Strategi* yaitu:

1. **Hapuskan** (faktor apa saja yang perlu dihapuskan dari faktor-faktor yang diterima begitu saja oleh perusahaan?)

a. Kebijakan larangan pasang cabut dan *upgrade* yang lama.

Kebijakan ini berlaku bagi para pelanggan Telkom yang sebelumnya telah menggunakan Speedy lalu menginginkan kenaikan kecepatan koneksi dengan beralih ke produk IndiHome. Mereka dilarang melakukan pencabutan Speedy lalu beralih ke IndiHome dengan sistem pemasangan baru. Pelanggan harus melakukan *upgrade* layanan dari Speedy ke IndiHome. Proses *upgrade* di sini berarti melakukan proses pendaftaran melakukan pengajuan pasang menggunakan IndiHome tanpa melakukan proses pencabutan Speedy (penghentian langganan) dahulu dengan penyesuaian tarif tertentu yang tidak sama dengan tarif jika melakukan pemasangan baru.

Kebijakan ini merupakan kebijakan yang lebih menguntungkan perusahaan dan tidak bagi pelanggan. Lebih menguntungkan pihak perusahaan karena dalam kebijakan ini terdapat perlakuan yang tidak sama dalam hal tarif. Tarif yang dikenakan bagi pelanggan *upgrade* tidak sama dengan tarif yang dikenakan pada pelanggan yang melakukan pemasangan baru non *upgrade* (tidak langganan internet sebelumnya). Tarif yang dikenakan yaitu kebijakan penyesuaian tarif yang pasti lebih besar daripada yang pasang baru non *upgrade*. Tentu hal ini sangat merugikan pelanggan. Selain itu proses *upgrade* ini membutuhkan waktu

yang lama. Proses lamanya ini dikarenakan menurut pihak Telkom karena ada dua kali proses dalam sistem. Menurut pihak Telkom proses ini membutuhkan waktu dua kali lebih lama dari pemasangan baru yaitu minimal 2 minggu. Hal tersebut juga sangat merugikan di sisi pelanggan.

2. **Kurangi** (faktor apa saja yang harus dikurangi hingga di bawah standar?)

a. Kurangi prioritas pemasangan baru

Pihak Telkom dalam menangani pendaftaran calon pelanggan lebih memprioritaskan pada pendaftaran calon pelanggan yang mengajukan pemasangan baru layanan IndiHome daripada menangani pelanggan yang *upgrade* layanan. Namun, hal yang terjadi di lapangan adalah sangat banyak yang mendaftar pemasangan baru produk IndiHome, sehingga banyak data yang antri menunggu proses administrasi. Dampak yang ditimbulkan pelanggan menjadi lama menunggu proses tersebut.

Selain itu prioritas pemasangan baru dengan mendaftar yang sangat banyak tidak diimbangi dengan proses pemasangannya. Proses pemasangan sering terjadi tidak sesuai dengan yang ada di prosedur. Seringkali waktu pemasangan lebih lama daripada yang dijanjikan. Kejadian lamanya proses pemasangan selain karena data yang lama antri, prioritas pemasangan baru tidak diimbangi dengan jumlah teknisi lapangan yang tersedia. Teknisi yang ada kurang sehingga layanan yang seharusnya diselesaikan satu hari baru bisa diselesaikan hari selanjutnya apalagi yang mengajukan *upgrade*. Hal ini sangat sering mendapat komplain dari calon pelanggan yang pasang baru dan pelanggan yang menginginkan *upgrade*. Jika tidak diimbangi dengan layanan yang belum memadai menanggapi tingginya permintaan pemasangan yang baru, akan sangat lebih baik dikurangi prioritas pemasangan baru tersebut serta jangan sampai menomorduakan *upgrade* agar

tidak merugikan calon pelanggan dan pelanggan.

3. **Ciptakan** (faktor apa yang harus diciptakan perusahaan?)

a. Menambah konten yang menarik.

IndiHome selama ini dalam kegiatannya yang ditawarkan adalah tiga layanan yaitu gratis telepon 1000 menit setiap bulan bagi telepon rumah, internet dengan berbagai paket, serta layanan TV Kabel UseeTV dengan berbagai *channel*. Adanya paket tersebut kini sudah umum ditawarkan oleh pesaing kecuali telepon rumah. Paket internet dan TV Kabel yang ditawarkan juga hampir sama dengan pesaing. Agar dapat menuju *Blue Ocean* diperlukan sesuatu hal lain yang unik yang menjadi pembeda dengan produk lain. Selama ini belum ada yang menjadi pembeda yang kontras antara IndiHome dengan pesaing lain, sehingga perusahaan perlu menciptakan konten yang menarik dan benar-benar baru. Hal ini bertujuan agar pelanggan semakin tertarik dengan program IndiHome serta pelanggan akan lebih maksimal mengambil manfaat dengan menggunakan produk IndiHome perlu diciptakan konten-konten lain yang menarik di dalam produk IndiHome. Penciptaan konten-konten yang menarik dalam produk IndiHome akan menambah nilai plus dari IndiHome yang tidak dimiliki oleh produk keluaran perusahaan lain atau pesaing IndiHome.

Konten tersebut dapat berupa konten berbasis aplikasi atau yang lain berbasis internet yang memang belum ada dan dibutuhkan serta menarik oleh pelanggan. Konten ini hanya bisa diakses oleh pelanggan IndiHome saja, dengan demikian hal ini bertujuan untuk menarik orang untuk menggunakan IndiHome karena hanya IndiHome yang memiliki konten-konten menarik tersebut.

4. **Tingkatkan** (faktor apa yang harus ditingkatkan di atas standar?)

a. Meningkatkan *personal selling marketing*.

Telkom sangat menekankan penerapan pemasaran jenis *personal*

*selling* untuk mempromosikan dan menjual produk IndiHome. Hal ini dikarenakan dengan *personal selling* langsung tatap muka bertemu dengan pelanggan. Harapannya akan lebih jelas menyampaikan informasi tentang produk IndiHome serta masyarakatpun bisa dengan jelas bertanya untuk memahami produk IndiHome.

Kegiatan yang dilakukan adalah penerapan strategi *open table* dan *door to door*. Telkom dengan bagian pemasarannya harus meningkatkan kegiatan *open table* dan *door to door* tersebut untuk menambah pelanggan dengan melakukan promosi menuju tempat-tempat atau daerah-daerah yang strategis. Seluruh bagian pemasaran harus dibekali kemampuan berkomunikasi yang baik untuk meningkatkan nilai promosi agar masyarakat tertarik untuk menggunakan produk IndiHome.

b. Meningkatkan pengawasan karyawan pemasaran (*sales*) dan teknisi.

Berdasarkan keterangan yang diperoleh dari *supervisor*, sering terjadi ketidaksesuaian target dan gangguan yang terlalu cepat setelah pemasangan. Hal tersebut disinyalir penyebabnya adalah terjadinya penyelewengan jam kerja dan tindakan tugas yang kurang sesuai dengan *standard operational procedure* PT Telkom Indonesia. Hal tersebut karena kurang pengawasan atasan yang telah sibuk dengan *jobdesc* masing-masing.

Adanya tindakan *sales* yang kurang baik dapat mengecewakan pelanggan karena merasa kurang adanya respon positif mengakibatkan citra perusahaan menjadi buruk. Banyaknya pelanggan yang melakukan pemutusan berlangganan Speedy atau IndiHome karena lambat menanggapi respon komplain dari pelanggan. Selain itu, beberapa calon pelanggan juga membatalkan niat berlangganan IndiHome karena hal-hal tersebut. Oleh karena itu pengawasan oleh atasan perlu dilakukan lebih intensif agar kinerja karyawan lebih maksimal sehingga pelanggan tidak merasa dirugikan dengan

kinerja karyawan yang kurang maksimal tersebut.

b. Menjaga hubungan baik dengan pelanggan.

Menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan sangat perlu dilakukan oleh perusahaan. Ada beberapa hal yang dapat dilakukan untuk menjaga hubungan baik dengan pelanggan. Salah satunya melalui *personal selling*, PT Telkom Indonesia dapat membina hubungan jangka panjang untuk meningkatkan nilai dan citra perusahaan di mata pelanggan. Selain itu Telkom dapat pula meningkatkan kegiatan *follow up* secara berkala berkaitan dengan layanan kepada pelanggan dan menanyakan kritik maupun saran yang baik untuk produk Telkom, dengan demikian pelanggan akan merasa senang dan puas dengan layanan Telkom sehingga menjadi pelanggan yang sangat loyal dengan produk-produk Telkom.

c. Perluasan pangsa pasar dengan penambahan jaringan.

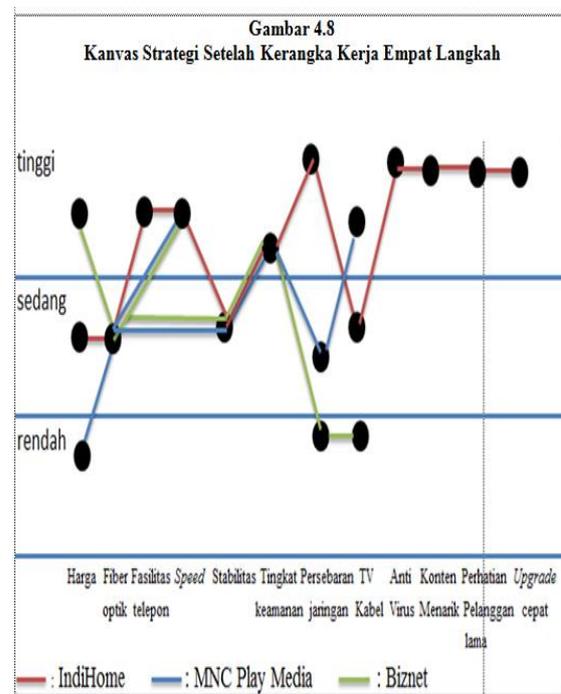
Usaha perluasan pangsa pasar sangat perlu dilakukan. Belum semua orang mengetahui dan mengenal produk IndiHome lebih-lebih di daerah-daerah pedesaan. Selama ini belum semua daerah *tercover* oleh jaringan untuk akses IndiHome. Masih banyak daerah yang belum ada jaringan untuk akses tersebut, sehingga di daerah-daerah tersebut belum bisa dipasang layanan indiHome. Oleh karena itu diperlukan untuk menambahkan jaringan di daerah-daerah tersebut, dengan demikian IndiHome akan lebih dikenal dan digunakan bahkan loyal digemari oleh masyarakat.

Berikut adalah skema Kerangka Kerja Empat Langkah yang tertuang pada Gambar berikut ini.

Skema Kerangka Kerja Empat Langkah	
<b>Hapuskan</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kebijakan larangan pasang cabut dan <i>upgrade</i> yang lama.</li> </ul>	<b>Ciptakan</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menambah konten yang menarik.</li> </ul>
<b>Kurangi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurangi prioritas pemasangan baru</li> </ul>	<b>Tingkatkan</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan <i>personal selling marketing</i>.</li> <li>• Meningkatkan pengawasan karyawan pemasaran dan teknisi.</li> <li>• Meningkatkan hubungan baik dengan pelanggan terutama pelanggan lama</li> <li>• Perluasan pangsa pasar dengan penambahan jaringan.</li> </ul>

Sumber: Data diolah (2016)

Berikut adalah Kanvas Strategi setelah dilakukan analisis Kerangka Kerja Empat Langkah.



Sumber: Data diolah (2016)

## ANALISIS ENAM PRINSIP BLUE OCEAN

### 1. Merekonstruksi batasan-batasan pasar.

Penerapan prinsip yang pertama ini perlu diterapkan oleh Telkom karena dalam penerapannya ada tantangan yang harus dipecahkan. Tantangannya adalah kemampuan untuk mengidentifikasi dari segala kemungkinan yang ada dari peluang-peluang agar tercipta *Blue Ocean*.

Tantangan ini sangat penting karena dengan adanya rekonstruksi batasan-batasan pasar yang jelas akan membuat kinerja perusahaan menjadi lebih efektif. Perusahaan harus mendobrak batas-batas pasar yang umum untuk mewujudkan *Blue Ocean* dan keluar dari *Red Ocean*. Ada enam cara yang perlu diperhatikan untuk menerapkan rekonstruksi batasan-batasan pasar tersebut yaitu.

a. Mencermati Industri alternatif

Pesaing atau kompetitor perusahaan tidak hanya perusahaan yang bergerak di zona yang sama persis, tetapi pesaing perusahaan juga termasuk perusahaan-perusahaan yang bergerak di industri alternatif. Industri alternatif di sini diartikan sebagai perusahaan yang bergerak memproduksi produk yang bisa saja berbeda bentuknya serta mempunyai fungsi yang berbeda pula, namun mempunyai tujuan yang sama. Kasus pada Telkom Indonesia dengan produk IndiHome ini, produk mempunyai tujuan yaitu untuk melayani pelanggan menggunakan internet, fasilitas telepon dan menikmati TV Kabel.

Adapun berkaitan dengan pesaing atau kompetitor yang berupa industri alternatif, Telkom dengan IndiHomenya mempunyai pesaing yaitu produsen *Smartphone* berbasis Android, industri layanan kartu telepon genggam, dan Industri modem. Pesaing berupa produsen *Smartphone* berbasis Android merupakan pesaing yang mempunyai bentuk yang berbeda yaitu berupa perangkat telepon genggam yang fleksibel bisa dibawa kemana saja yang memiliki fungsi yang lebih banyak bagi penggunaannya tetapi mempunyai tujuan sama yaitu dapat mengakses internet hanya saja menggunakan kartu SIM telepon genggam. Produsen kartu SIM tersebut menyediakan layanan berupa paket-paket internet yang bermacam-macam yang dapat dipilih oleh pelanggan sesuai kebutuhan. Produsen mempunyai layanan tujuan yang sama yaitu menyediakan paket internet untuk telepon genggam tanpa

harus di daerah tertentu yang ada titik jaringan (modem *Wi-Fi*).

Selain itu industri alternatif berupa industri produsen modem juga menjadi saingan alternatif yang menyediakan tujuan yang sama yaitu akses internet via computer atau laptop dengan kartu SIM layanan paket internet yang dapat di bawa kemana saja tanpa perlu di daerah khusus seperti penggunaan *Wi-Fi*. IndiHome berfokus pada layanan internet yang utama disamping telepon dan TV Kabel yang membedakan adalah IndiHome menyediakan tiga layanan sekaligus dengan satu harga tunggal. Baik digunakan TV kabelnya maupun tidak punya nomor telepon rumah tetap harganya seperti tiga layanan sekaligus. Terkadang pelanggan hanya membutuhkan salah satunya saja tetapi tetap saja harus membayar utuh. Pelanggan pada umumnya yang banyak hanya membutuhkan layanan internetnya

Berdasarkan nilai-nilai yang berbeda dari masing-masing tersebut dapat dirangkum menjadi satu nilai kegunaan bagi konsumen. Jika perusahaan mampu melihat potensi *Blue Ocean* yang ada pada perusahaan alternatif ini, maka pihak manajemen perusahaan dapat menambahkan nilai tambah bagi perusahaan. Melalui pengidentifikasian manfaat atau kegunaan yang diinginkan konsumen dari tiap alternatif, IndiHome dapat mengetahui strategi apa yang harus dirancang. IndiHome sebagai layanan yang fokus pada layanan untuk home atau rumah atau perusahaan harus meningkatkan jaringan agar lebih luas layanan penggunaannya. Jaringan yang dapat diakses internet lebih luas dapat digunakan baik telepon maupun laptop atau *PC*. Maka, tidak dapat dipungkiri jika hal tersebut dapat tercapai, maka IndiHome dapat membuka celah untuk mengambil peluang.

b. Mencermati Kelompok-kelompok Strategis dalam Industri

Kelompok-kelompok strategis yang dimaksud adalah kumpulan beberapa industri yang memiliki tujuan strategi yang

sama. Banyak perusahaan yang berskala besar hanya mengamati pesaing yang sama besar skalanya. Namun, jarang perusahaan-perusahaan skala besar tersebut mengamati industri-industri yang dibawah skalanya yaitu industri skala menengah maupun skala kecil. Perusahaan atau industri-industri besar, menengah, dan kecil skalanya tersebut dapat dikatakan sebagai kelompok-kelompok strategis. Sesuai dengan teori strategi *Blue Ocean*, memahami faktor-faktor yang menyebabkan konsumen beralih ke kelompok strategi lain dengan mencoba keluar dari kawasan sempit ( keluar dari skalanya) adalah kunci untuk menciptakan *Blue Ocean*.

Kasus IndiHome ini yang menjadi saingan yang mempunyai skala lebih kecil yaitu industri modem seperti Smartfren, AHA, dan lain-lain. Jenis usaha tersebut mempunyai tujuan sama yaitu menyediakan layanan internet namun skalanya sekarang kecil yang masih mempunyai kemampuan yang belum secepat *speed* yang ditawarkan oleh Produk IndiHome. IndiHome dengan kecepatan koneksinya yang jauh lebih besar menjadi modal utama bagi penerapan strategi *Blue Ocean* untuk pasarnya yaitu internet berbasis internet *home*.

#### c. Mencermati rantai pembeli

Maksud yang terkandung dari hal ini adalah kegiatan pencermatan terhadap pembeli atau kelompok pembeli yang selama ini kurang dibidik. IndiHome harus mencermati kelompok-kelompok pembeli yang sebelumnya diabaikan. Lalu dengan demikian akan melihatnya sebagai peluang baru yang harus dimanfaatkan. Selama ini fokus bagi para penyedia layanan internet adalah kalangan mahasiswa, sedangkan mahasiswa kebanyakan tinggal di rumah kos dengan anggota beberapa orang yang bisa berpindah-pindah secara tidak menentu. Hal ini menyebabkan permasalahan selanjutnya berkaitan dengan tanggungan penggunaan layanan. IndiHome di sini bisa mencermati rantai

pembeli lain yang lebih tidak resistan yaitu pengguna rumah tetap ataupun *personal* agar tidak mengalami masalah setelahnya.

#### d. Mencermati Penawaran Produk dan Jasa Pelengkap

Produk dan Jasa Pelengkap tak jarang menyimpan nilai yang selama ini belum dieksploitasi oleh perusahaan. Kunci dari ini adalah memberikan solusi total yang bisa dimanfaatkan oleh konsumen dengan menggunakan produk yang dipilih. Cara yang dapat dilakukan untuk hal tersebut adalah dengan memikirkan hal apa saja yang sebelum, selama, dan setelah produk itu digunakan. IndiHome di sini harus menciptakan produk yang benar-benar belum ada dan hanya bisa diakses bagi pengguna IndiHome. Selain itu pemberian kemudahan bagi para konsumen atau calon konsumen untuk mendapatkan informasi tentang promo produk, perkembangan produk serta info-info lain yang berkaitan dengan produk. IndiHome dapat memaksimalkan promosi lewat media sosial khusus IndiHome dan produk Telkom yang lain.

#### e. Mencermati Daya Tarik Emosional atau Fungsional

Banyak industri yang dalam berkompetisi hanya berfokus pada harga dan fungsi yang bersifat rasional. Tetapi, ada hal yang belum dicermati yaitu membuat produk yang mempunyai daya tarik secara emosional. Ketika perusahaan berhasil melaksanakan hal tersebut, maka perusahaan seringkali mendapatkan ruang pasar yang baru. Perusahaan yang berorientasi pada emosional menawarkan sesuatu yang lebih tanpa dengan menaikkan fungsionalitas tapi dapat menaikkan harga.

IndiHome sebagai perusahaan yang bergerak pada layanan media utamanya internet dan telepon, serta TV Kabel secara fungsional, jelas IndiHome memproduksi layanan media di atas untuk dinikmati konsumennya. Aspek emosional sangat perlu dibangun oleh IndiHome untuk menciptakan loyalitas pelanggan. Daya tarik emosional dapat diwujudkan melalui

layanan yang diberikan kepada pelanggan. Pelayanan yang memuaskan kepada pelanggan perlu dijaga dengan agar pelanggan merasa puas dengan layanan. Layanan tersebut antara lain keramahan para karyawan terutama bagian pemasaran, cepat tanggap pada layanan terutama komplain gangguan, *follow up* pengatanganan gangguan dan tetap mempertahankan kualitas produk.

#### f. Mencermati waktu

Peristiwa dalam dunia bisnis sering kali menciptakan sebuah perubahan. Perubahan tersebut membentuk sebuah tren dalam masyarakat. Tidak jarang, banyak perusahaan yang bergantung pada tren yang berkembang. Namun, dalam konsep *Blue Ocean* dengan mencermati waktu, seorang manajer dapat menciptakan *Blue Ocean* dengan cara memproses secara terstruktur untuk menata ulang realitas pasar melalui wawasan tren masa kini untuk menciptakan pasar yang secara fundamental dikatakan baru.

Saat ini trend yang terjadi adalah tingginya pengguna internet di berbagai daerah, tingginya pengguna TV kabel, dan telepon dengan perusahaan-perusahaan masing-masing menekankan pada persaingan menyikapi kondisi tersebut. IndiHome bisa menciptakan samudra biru dengan keluar dari *trend* saat ini dan memikirkan sesuatu yang baru dengan wawasan kondisi saat ini. Selama ini yang sedang berkembang adalah internet dan TV Kabel berkonsep tetap (*home*). Telkom bisa memikirkan dengan wawasan tersebut, bagaimana jika membuat konsep internet dan TV Kabel yang lebih fleksibel (bisa digunakan dimana saja tanpa harus tetap di satu tempat saja) dengan kecepatan yang bisa tinggi. Ini mungkin dapat jadi salah satu cara agar IndiHome bisa menciptakan *Blue Ocean* dengan mencermati waktu.

## 2. Fokus pada Gambaran Besar Bukan Angka

Maksud yang terkandung dalam konsep ini adalah perencanaan strategi yang tidak difokuskan pada bagaimana

perusahaan mengatasi rintangan dengan menciptakan grafik-grafik rumit yang berisi angka-angka yang diharapkan dapat memenangkan persaingan. Anggaran dikeluarkan untuk menyusun buku-buku tebal yang berisi perencanaan strategi bersaing di area *red ocean*. Berfokus pada data-data tersebut, yang tersusun dalam dokumen besar, justru menciptakan pola pikir manajer yang terjebak dalam sebuah kotak (*inside of the box*) dan dengan pola pikir seperti ini, hanya sedikit rencana strategi yang bisa menciptakan *blue ocean* dan dapat diterjemahkan dalam sebuah tindakan. Hal ini disebabkan karena para manajer banyak menghabiskan waktu dengan aktivitas pengolahan data atau menyelesaikan masalah dengan data, sedangkan sedikit sekali pegawai yang mampu memahami strategi apa yang diterapkan. Berdasarkan gambaran diatas, maka diperlukan sebuah pendekatan alternatif yang mampu memancing pola pikir yang kreatif, berfikir *out of the box* dan mampu membuka pandangan pada *blue ocean strategy*. Solusi terbaiknya adalah dengan mengacu pada kanvas strategi.

Mengacu pada kanvas strategi, akan muncul beberapa keuntungan. Kanvas strategi dapat menunjukkan profil strategi suatu industri dengan menggambarkan secara jelas bagaimana faktor-faktor mempengaruhi persaingan selama ini, serta didukung kemampuan menggambarkan profil strategis dalam kurva nilainya, sehingga perusahaan mampu menentukan tindakan yang seharusnya dilakukan.

Seperti yang telah dijelaskan pada Kanvas Strategi industri media, terdapat tiga faktor yaitu harga, fasilitas pendukung, dan ketersediaan jaringan. Berdasarkan hal tersebut, IndiHome harus merencanakan strategi berdasarkan Kanvas Strategi tersebut.

Selain itu ada beberapa hal penting yang harus difokuskan gambarannya bukan angkanya yaitu tentang pelayanan yang diberikan IndiHome. Pelayanan

spesifik yang dimaksud yaitu pelayanan IndiHome berkaitan dengan pelanggan lama. Selama ini pelanggan agak tidak diperhatikan karena adanya prioritas pemasangan baru. Padahal mengoptimalkan pelayanan pelanggan lama sangat penting berkaitan dengan pengalaman belajar konsumen dan citra produk IndiHome sendiri di mata konsumen.

### **3. Menjangkau Hingga Melampaui Permintaan yang Ada**

Agar bisa menjangkau hingga melampaui permintaan yang ada, IndiHome harus berpikir bukan hanya berfokus pada konsumen yang ada tapi juga harus memikirkan non-konsumen industri. Berkaitan dengan hal tersebut, berikut adalah klasifikasi non-konsumen pada IndiHome.

#### **a. Non-konsumen Tingkat Pertama**

Non-konsumen tingkat pertama bagi IndiHome adalah orang-orang yang memang gemar atau memang butuh sekali menggunakan internet utamanya atau TV Kabel akan tetapi tidak memilih IndiHome sebagai *provider* yang digunakan. Mereka kenal dan tahu dengan produk IndiHome. Mereka tidak memilih IndiHome sebagai layanan yang dipilih karena mungkin belum memenuhi syarat sesuai dengan kebutuhan mereka.

#### **b. Non-konsumen Tingkat Kedua**

Non-konsumen tingkat kedua pada produk IndiHome ini adalah kalangan yang tidak begitu gemar menggunakan internet atau TV Kabel. Mereka bisa saja sekedar pernah mencoba internet atau menggunakan TV Kabel. Mereka bukan tidak menerima produk IndiHome tetapi mereka hanya tidak begitu paham dengan layanan produk IndiHome, karena tingkat kebutuhan atau penggunaan yang tergolong rendah. Agar mendapatkan non-konsumen tingkat ini, IndiHome dapat memperkuat produk layanan dengan mengencarkan promosi layanan di berbagai media untuk memperkenalkan produk IndiHome. IndiHome harus dengan kuat menampilkan keunggulan produk.

Tujuan dari hal ini agar mereka paham dengan produk IndiHome, sehingga tertarik untuk menggunakan produk IndiHome.

#### **c. Non-konsumen Tingkat Ketiga**

Masih banyak kalangan-kalangan yang memang belum menggunakan internet atau TV Kabel atau telepon rumah bahkan belum paham dengan internet atau TV Kabel. Merekalah yang masuk di dalam kelompok non-konsumen tingkat ketiga produk IndiHome. Mereka belum tahu dengan produk IndiHome bahkan tentang internet dan TV kabel. Menghadapi non-konsumen tingkat ini, IndiHome harus memperluas wilayah promosi serta memperluas jaringan di daerah-daerah yang belum *tercover* jaringan. Memperkenalkan layanan kepada masyarakat yang belum kenal, biasanya di daerah-daerah pedesaan.

### **4. Menjalankan Rangkaian Strategis Secara Benar**

Perusahaan harus bisa mengatasi resiko yang ada atau setidaknya mengurangi resiko yang ada. Menjalankan rangkaian strategis secara benar merupakan salah satu cara untuk mengurangi resiko yang ada. Rangkaian ini bertujuan untuk menilai layak atau tidaknya suatu perusahaan untuk menjalankan ide *Blue Ocean* secara komersial. Berikut ini adalah rangkaian strategis yang harus secara benar dapat dilakukan.

#### **a. Utilitas bagi pembeli (apakah dalam ide bisnis IndiHome terdapat utilitas yang istimewa bagi pelanggan?)**

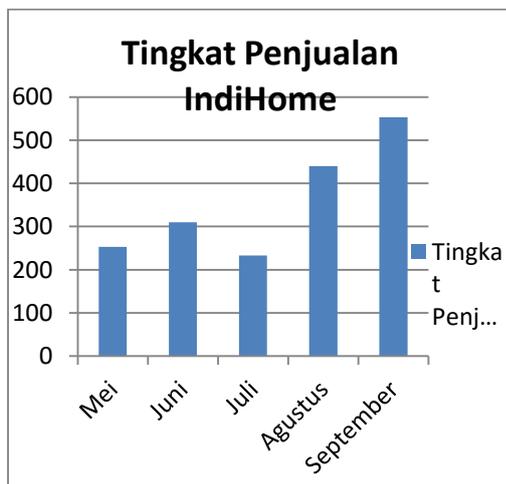
Produk IndiHome mempunyai keistimewaan yang tidak dimiliki oleh produk perusahaan lain. Keistimewaan itu adalah menyediakan layanan *Triple Play* IndiHome. Pelanggan dapat menikmati layanan internet tanpa kuota sesuai dengan pilihan paket dan layanan TV Kabel dengan 64 channel serta gratis telepon 1000 menit per bulan bagi telepon rumah.

- b. Harga (apakah harga yang diberikan IndiHome dapat dijangkau oleh pembeli?)

IndiHome menawarkan harga yang berkategori sedang dibandingkan dengan pesaingnya seperti yang dijelaskan pada penjelasan kanvas strategi. Berdasarkan Laporan data aplikasi DTN dari bulan Mei 2015 sampai dengan September 2015 menunjukkan adanya fluktuasi pada permintaan pelanggan IndiHome. Peningkatan penjualan mulai melonjak terjadi pada bulan Juli 2015 - September 2015. Hasil penjualan dari *sales* DTN STO Klojen pada produk IndiHome untuk periode bulan Mei 2015 sampai dengan September 2015 dapat dilihat pada Gambar 1.2 di bawah ini. Berdasarkan data yang dihimpun ini menunjukkan bahwa harga yang ditawarkan dijangkau oleh masyarakat terbukti dengan kenaikan dari bulan ke bulan pada Gambar 4.9 di bawah ini.

**Gambar 4.9**

**Laporan Data Aplikasi DTN Mei 2015  
– September 2015**



Sumber : Rekap hasil penjualan IndiHome Telkom STO Klojen 2015

- c. Biaya (apakah IndiHome dapat mencapai biaya sasaran demi meraih laba pada harga strategis?).

IndiHome hingga saat ini masih dapat mengatasi dan mencapai biaya

sasarannya yang baik. Berdasarkan yang dituturkan oleh pihak Supervisi Telkom Klojen, tidak ada masalah dalam biaya proses peluncuran produk. Masalah biaya karyawan, Telkom sudah tidak menanggung beban biaya karyawan terlalu besar, sebab untuk teknisi serta bagian penjualan telah melakukan mitra dengan perusahaan berkaitan dengan hal tersebut.

- d. Pengadopsian (apakah terdapat hambatan pengadopsian dalam mewujudkan ide bisnis?, apakah IndiHome telah menangani hambatan tersebut?)

Hambatan yang dialami oleh IndiHome adalah berkaitan dengan sistem prosedur yang berbelit di manajemen sehingga waktu pemutusan sebuah kebijakan menjadi lama. Sebagai contoh seperti yang dituturkan supervisi Telkom Klojen, berkaitan dengan penambahan jaringan baru harus melalui proses yang rumit serta lama waktunya baru bisa direalisasikan.

**5. Mengatasi Rintangan Organisasi**

Langkah yang selanjutnya yang harus dilakukan oleh perusahaan setelah mengembangkan strategi *Blue Ocean* sebagai model bisnis adalah menghadapi beberapa rintangan dalam perusahaan. Paling tidak ada empat rintangan organisasi atau perusahaan yaitu sebagai berikut.

- a. Rintangan kognitif

Rintangan kognitif adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan perilaku setiap individu atau karyawan dalam perusahaan. Contohnya, dalam pergantian strategi tentunya terjadi perubahan signifikan, dari sebelumnya berada di zona nyaman menuju zona tidak nyaman. Adanya perubahan strategi ini tentunya menimbulkan rasa tidak nyaman bagi sebagian individu dalam perusahaan yang sudah merasa nyaman dengan strategi sebelumnya. Sebagai dampaknya akan muncul penolakan dari karyawan yang

dapat berujung pada penurunan kinerja. Kondisi yang terjadi pada Telkom adalah ada masalah karyawan yang melakukan penyelewengan tugas di lapangan. Hal ini terjadi karena kurangnya pengawasan dari atasan yang sibuk dengan *jobdesc* masing-masing. Menanggapi hal tersebut, maka perlu dilakukan pengatanganan rintangan tersebut karena akan dapat menurunkan kinerja perusahaan dan berdampak pada pelanggan. Pihak manajemen perlu membentuk sistem pengawasan yang tepat diberlakukan bagi para karyawan lapangan tersebut.

- b. Rintangan Sumber Daya  
Berkaitan dengan hal ini pihak IndiHome ada masalah dengan terkait dengan jumlah sumber daya manusia yang ada. Menurut informasi yang diungkapkan oleh supervisi Telkom Klojen, jumlah tenaga kerja perlu ditambah karena ada beberapa pekerjaan yang masih dirangkap oleh karyawan-karyawan dan memang ada yang kurang karena banyaknya permintaan layanan yaitu tambahan karyawan teknisi. Penambahan ini bertujuan agar pelayanan terhadap pelanggan menjadi cepat, sehingga pelanggan merasakan puas dengan layanan IndiHome.
- c. Rintangan motivasi  
IndiHome adalah produk dari Telkom Indonesia dengan cabangnya salah satunya di Klojen. Pemotivasian karyawan di sini tidak mengalami masalah yang berarti karena karyawan tidak terlalu banyak dan setiap hari bisa bertemu dengan atasan yaitu di sini dipimpin oleh *supervisor* Telkom Klojen. Kegiatan pemotivasian dilakukan dengan melakukan *briefing* langsung dengan karyawan.
- d. Rintangan politis  
Unsur politis merupakan kondisi dan realita yang nyata dan pasti dalam sebuah organisasi. Unsur politik yang dimaksud di sini adalah kepentingan-kepentingan yang cenderung memberi

kesan kepentingan tiap individu dalam organisasi. Kasus pada IndiHome ini menurut penuturan yang diberikan *supervisor* dan karyawan Telkom Klojen masih ada hal tersebut terjadi. Selain itu sebagai perusahaan milik Negara (BUMN), maka PT. Telekomunikasi Indonesia dengan produknya IndiHomenya harus menjalankan kegiatan perusahaannya sesuai dengan Peraturan Perundang-undangan Republik Indonesia yang berlaku berkaitan dengan perusahaan milik negara.

## 6. Mengintegrasikan Eksekusi ke dalam Strategi

Seluruh rentetan proses menuju *Blue Ocean* tersebut memiliki dampak positif pada eksekusi strategi yang intinya seorang manajer harus menerapkan keadilan dalam tiap prosesnya. Proses yang adil dari manajer akan memberi dampak positif pada tahapan proses perencanaan strategi. Konkrit contohnya adalah dengan melibatkan seluruh elemen perusahaan, menjelaskan secara detail kepada tiap individu yang berada dalam lini perusahaan akan pentingnya penerapan strategi *blue ocean*, serta mampu memberi sebuah gambaran harapan yang jelas kepada tiap karyawan, sehingga mampu menciptakan sebuah umpan balik yang positif demi terwujudnya *blue ocean strategy*. Terdapat tiga elemen yang saling menguatkan yang mencirikan adil atau tidaknya proses tersebut yaitu sebagai berikut.

- a. *Engagement* (emosi keterlibatan)  
Pihak Manajemen Telkom dengan produk IndiHomenya di sini harus melibatkan seluruh karyawan dalam mengambil keputusan-keputusan strategis terutama jika ada perubahan strategi perusahaan lebih-lebih yang di bahas di sini adalah tentang strategi pemasaran. Melibatkan seluruh karyawan yang terkait dalam pemasaran tersebut akan memberikan

kesempatan bagi mereka untuk mengutarakan pendapatnya tentang strategi yang harus dibentuk. *Engagement* ini akan membentuk keputusan yang berasal dari semua pihak yang membentuk komitmen yang besar untuk mengeksekusi keputusan tersebut.

b. *Explanation* (penjelasan)

Manajer Telkom dengan IndiHome harus memberikan penjelasan yang baik kepada karyawannya tentang keputusan strategi yang diambil beserta alasan mengapa dibuat. Karyawan harus memahami tentang keputusan-keputusan tersebut. Manajer harus mampu menciptakan kondisi bahwa opini mereka telah diterima dan membuat sebuah kondisi netral. Penjelasan memungkinkan karyawan untuk mempercayai niatan manajer, walaupun pendapat-pendapat karyawan belum diterima

c. *Expectation clarity* (kejelasan ekspektasi)

Setelah semua strategi siap, IndiHome harus menyatakan aturan-aturan dengan jelas. Manajer harus memastikan bahwa semua karyawan sedari awal telah mengetahui standar apa yang digunakan untuk menilai mereka dan sanksi apa yang dijatuhkan untuk kegagalan. Ketika setiap individu dalam perusahaan mengetahui dan paham dengan apa yang mereka harapkan, setiap karyawan Telkom dengan IndiHomenya dapat fokus pada eksekusi strategi secara tepat.

## KESIMPULAN

Setelah melakukan penelitian tersebut dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut yaitu:

1. Telkom dengan produk IndiHomenya agar dapat menuju *Blue Ocean*, dapat menggunakan Kerangka Kerja Empat Langkah (Hapuskan, Kurangi, Ciptakan dan Tingkatkan) dan Enam Prinsip *Blue Ocean* sebagai acuan

bagi pelaksanaan strateginya terutama dalam hal ini strategi pemasarannya.

2. Berdasarkan analisis Kerangka Kerja Empat Langkah tersebut, faktor yang harus dihapuskan adalah kebijakan larangan pasang cabut serta proses *upgrade* layanan yang lama. Faktor yang harus dikurangi adalah mengurangi prioritas pemasangan baru. Faktor yang harus diciptakan adalah konten baru yang menarik. Faktor yang harus ditingkatkan yaitu berkaitan dengan meningkatkan *personal selling*, meningkatkan pengawasan bagian *sales* dan teknisi, menjaga hubungan baik dengan pelanggan, serta meningkatkan terusan pangsa pasar dengan menambah jaringan.

3. Berdasarkan analisis enam prinsip *Blue Ocean*. IndiHome dapat mengatasi resiko pencarian melalui merekonstruksi batasan pasar dengan cara:

a. Mencermati industri alternatif seperti industri modem dan *Smartphone* beserta industri kartu SIMnya.

b. Mencermati kelompok strategis dalam industri seperti industri modem yang berskala lebih kecil.

c. Mencermati rantai pembeli pengguna rumah tetap atau yang tidak resistan berpindah-pindah serta pengguna *personal*.

d. Mencermati penawaran jasa dan produk pelengkap melalui penciptaan sesuatu yang baru dan media sosial khusus IndiHome dan produk Telkom lainnya.

e. Mencermati daya tarik emosional dan fungsional melalui terus meningkatkan layanan seperti layanan yang cepat tanggap ketika ada komplain pelanggan dan *follow up* pengatanganan gangguan.

f. Mencermati waktu dengan berpikir membuat tren sebuah konsep internet dan TV Kabel yang lebih fleksibel (bisa

digunakan dimana saja tidak hanya di suatu tempat saja)

IndiHome dapat mengatasi resiko perencanaan melalui fokus gambaran besar, bukan pada angka melalui pencerminan Kanvas Strategi dan peningkatan layanan terutama pada pelanggan lama. IndiHome dapat mengatasi masalah skala dengan menjangkau pasar hingga tingkat non-konsumen pertama, kedua, dan ketiga. IndiHome harus menjalankan rangkaian strategi secara benar untuk mengurangi resiko model bisnis dengan menganalisis utilitas, harga, biaya, dan pengadopsian. IndiHome juga harus dapat mengatasi resiko organisasi melalui pengatanganan rintangan organisasi yaitu kognitif, sumber daya, motivasi, dan politis. IndiHome dapat mengurangi resiko manajemennya dengan mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi *Blue Ocean* dengan menerapkan *engagement, explanation, dan expectation clarity*.

### Saran

Berdasarkan kesimpulan-kesimpulan di atas, terdapat beberapa saran berkaitan dengan penelitian ini antara lain sebagai berikut.

### Bagi PT. Telekomunikasi Indonesia dengan produk IndiHome sebagai Obyek Penelitian

1. Telkom diharapkan menerapkan strategi *Blue Ocean* dalam menjalankan strategi perusahaannya terutama strategi pemasarannya melalui penerapan Kerangka Kerja Empat Langkah Enam Prinsip *Blue Ocean*.
2. Telkom diharapkan tetap meningkatkan kualitas produk dengan tetap terus berinovasi agar bisa benar-benar menjadi pemimpin pasar serta meningkatkan layanan terhadap pelanggan, baik pelanggan lama maupun yang baru dengan menyetarakan keduanya tanpa ada yang dikesampingkan.

### Bagi Peneliti Selanjutnya

Harapan bagi peneliti selanjutnya adalah agar membahas permasalahan secara lebih detail dan mendalam tidak hanya mengenai strategi pemasaran saja, Namun dapat dikembangkan dengan meneliti strategi fungsional perusahaan agar lebih lengkap dan kompleks.

### DAFTAR PUSTAKA

- Alma, Buchari. 2011. Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa. Bandung : Penerbit Alfabeta.
- Boone, Louis E. Kurtz, David L. 2013. *Contemporary Marketing* 16 th. (International Ed). Australia: South-Western.
- Biznet (Online), ([http:// biznethome.net/2015](http://biznethome.net/2015)), diakses pada 15 Desember 2015.
- Buchory, Achmad Herry & Saladin Djaslim. 2010. Manajemen Pemasaran:Edisi Pertama.Bandung:Linda Karya.
- Damayanti, Nurush Shobahiyah Galuh. 2011. Penerapan *Blue Ocean Strategy* pada Flexinet. Analisis SWOT, IFE-EFE, dan *Blue Ocean Strategy*. Skripsi tidak diterbitkan. Malang: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
- David, Fred R. 2012. *Strategic Management*, Konsep Manajemen Strategis edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Hasan, Ali. 2009. *Marketing*. Yogyakarta: MedPress.
- Hitt, A.R.D.,Ireland, and R.E. Hoskisson. 2011. *The Management of Strategy : Concept and Cases ( 9<sup>th</sup> Edition)*. Ohio : South western Cengage Learning.
- IndiHome (Online), (<http://indihome.co.id/2015>), diakses pada 5 Desember 2015.
- Jaringan IndiHome (Online), (<http://starclick.telkom.co.id/2015>), diakses pada 5 November 2015.

- Kim, W. Chan, and Renee Mauborgne. 2015. *Blue Ocean Strategy*. Jakarta: Serambi
- Kotler, Philip and Gary Armstrong. 2012. Prinsip-prinsip Pemasaran. Edisi 13. Jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- Kotler, Philip and Kevin Lane Keller. 2012. *Marketing Management* 13. New Jersey: Pearson Prentice Hall, Inc.
- MNC Play Media (Online), (<http://mncplaymedia.co.id/2015>), diakses pada 15 Desember 2015.
- Pengguna Internet di Indonesia oleh Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (Online), (<http://harianti.com/2014>), diakses pada 15 Februari 2016.
- Pusat Bahasa Depdiknas. 2008. *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (edisi keempat). Jakarta: Balai Pustaka.
- Royan, Frans M.. 2011. *Strategi Mendirikan Perusahaan Distributor Baru*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Rusdi, Fadhil. 2015. *Penerapan Blue Ocean Strategy pada Industri Video Game* (studi pada Eleven Games Surabaya). Analisis *Blue Ocean Strategy*. Skripsi tidak diterbitkan. Malang: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
- Sarwono, Jonathan dan K Prihartono, A.H. 2012. *Perdagangan Online : Cara Bisnis di Internet*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Sekaran, Uma. 2011. *Metode Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Setiawan, T. 2009. *Internet Untuk Anak: Panduan Wajib bagi Orang Tua*, Yogyakarta: A 'Plus Book.
- Sibero Alexander F. K. . 2011. *Kitab Suci Web Programming*. Yogyakarta: MediaKom
- Siregar, Sofyan. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif*, Jakarta: Kencana.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Swastha, Basu. 2009. *Manajemen Penjualan*. Yogyakarta: BPFE. Telkom Indonesia (Online), (<http://telkom.co.id/2016>), diakses pada 15 Desember 2015
- Wheelen, Thomas. L., & Hunger, J. David. 2010. *Strategic Management and Business Policy: Achieving Sustainability*, International Edition, 12<sup>th</sup> edition. Pearson, Prentice Hall, Upper Sadle River, New Jersey. S.
- Yakub. 2012. *Pengantar Sistem Informasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Zeithaml, Valerie A, M.J. Bitner, 2013, *Service Marketing*, Firt Edition, USA: McGraw Hill Co.Inc.