

Analisis Penentu Strategi Positioning dalam Meningkatkan Pangsa Pasar Telekomunikasi

Zul Bahren

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Wahid Hasyim
Email : bahrenzul@gmail.com

Abstrak

Persaingan bisnis telekomunikasi di Indonesia semakin ketat. Apabila perusahaan tidak mempunyai strategi pemasaran yang tepat akan kalah dengan pesaing. Salah satunya adalah Strategi Positioning bagaimana menempatkan produk dalam pikiran pelanggan, sehingga dianggap beda dengan produk pesaing. Untuk merancang Strategi Positioning ini perlu diketahui faktor apa saja yang paling berpengaruh dilihat dari persepsi konsumen. Apabila faktor-faktor ini sudah diketahui baru dirancang Strategi Positioning, sehingga Pangsa Pasar dapat dipertahankan dan ditingkatkan. Sebagai studi kasus penulis mengambil wilayah penelitian di PT Telkom Kawasan Timur Indonesia, Divisi Regional VII (DIVRE VII). Penelitian ini memadukan teori Bauran Pemasaran 7P dengan Positioning Pemasaran dengan menggunakan SEM (Sequantial Equational Model). Kemudian didapat hasilnya bahwa 7 faktor dalam Bauran Pemasaran semua mempengaruhi terhadap Startegi Positioning dan Strategi Positioning akan mempengaruhi Pangsa Pasar. Semua faktor dalam Bauran Pemasaran baik Strategi harga, distribusi, promosi, layanan pelanggan, proses dan petugas akan mempengaruhi Strategi Produk dengan ditunjukkan dengan angka 0,65-1,0. Terutama adalah Distribusi. Strategi Positioning harus diperbaiki supaya bisa mempertahankan dan menaikkan Pangsa Pasar.

Kata Kunci: Pemasaran, Telkom, Telekomunikasi

Abstract

Competition in the telecommunications business in Indonesia is getting tighter. If the company does not have the right marketing strategy, it will be unable with competitors. One of them is the Positioning Strategy, how to place the product in the mind of the customer, so that it is considered different from competitors' products. To design this Positioning Strategy, it is necessary to know what factors are most influencing in terms of consumer perceptions. If these factors are known, then a Positioning Strategy is designed so that the Market Competition can be maintained and improved. As a case study the authors took the research area at PT Telkom Timur Indonesia, Regional Division VII (DIVRE VII). This study combines the 7P Marketing Mix theory with Marketing Positioning using SEM (Sequantial Equational Model). Then the result shows that the 7 factors in the Marketing Mix all affect the Positioning Strategy and the Positioning Strategy will be affects Market Share. All factors in the Marketing Mix, including pricing, distribution, promotion, customer service, process and staff strategies, will influence the Product Strategy as indicated by the numbers 0.65-1.0. Primarily is Distribution. Positioning strategy must be improved in order to maintain and increase Market Share.

Key Words: Marketing, Telecommunication, Telkom

PENDAHULUAN

Seperti apa yang dikatakan oleh Steven Shepard (2003) dengan terjadinya perubahan yang sangat cepat terhadap lingkungan bisnis telekomunikasi, baik dari sisi teknologi, regulasi, pasar maupun persaingan memaksa operator penyedia jasa telekomunikasi, harus melakukan perubahan dan perbaikan secara menyeluruh dan berkelanjutan dalam berbagai segi dari kegiatan bisnisnya.

Tingkat persaingan bisnis telekomunikasi di Indonesia Timur Divisi Regional VII (DIVRE VII) juga sangat terasa. Meskipun pesaing yang ada tidak langsung beroperasi dalam bisnis telepon, tetapi dalam bentuk selular, data dan internet menyebabkan pangsa pasar (*market share*) sudah terbagi. Dari data diolah oleh penulis, baik jumlah pelanggan maupun produksi pulsa di DIVRE VII sejak 5 tahun terakhir (2013-2017) secara signifikan mengalami penurunan yang cukup berarti, seperti pada tabel 1 berikut ini.

Tabel 1: Pertumbuhan Pelanggan Telekomunikasi DIVRE VII

NO	JENIS PRODUK	ALAT PRODUKSI				
		2013	2014	2015	2016	2017
1	Pelanggan Berbayar	532,511	607,785	652,610	694,266	731,578
2	Wartel	11,712	13,379	14,726	16,081	18,486
3	Telepon Umum Coin	6,118	5,781	5,041	4,593	4,125
4	Telepon Umum Pelanggan	156	328	488	438	359
5	Telepon Umum Kartu Magnetik	2,594	2,274	1,503	857	-
6	Telepon Umum Kartu Smart	1,455	1,521	1,396	1,366	-
7	Telepin	186	754	1,191	1,538	1,303
8	KBU Telkom	388	364	404	386	161
9	KBU VSAat	94	115	96	86	141
Jumlah		555,214	632,301	677,455	719,611	756,153
Growth			14%	7%	6%	5%

Sumber : Diolah dari data Sistem Informasi, DIVRE VII, 2018

Penurunan tersebut lebih jelas kelihatan apabila dilihat dari sisi pertumbuhan produksi pulsa. Seperti dapat dilihat pada tabel 2

Tabel 2 : Produksi Pulsa Telekomunikasi DIVRE VII

NO	JENIS PRODUK	ALAT PRODUKSI				
		2013	2014	2015	2016	2017
1	Pelanggan Berbayar	5,183,239,100	5,569,912,143	6,289,511,500	6,579,363,609	6,605,628,541
2	Wartel	2,060,451,876	2,378,393,365	2,508,473,366	2,254,681,171	2,156,962,871
3	Telepon Umum Coin	2,363,534	5,384,925	7,896,341	4,743,114	1,873,093
4	Telepon Umum Kartu	8,220,428	6,517,280	3,074,579	859,465	135,606
5	KBU	192,682,446	106,230,223	152,132,515	119,764,870	60,050,118
Jumlah		7,446,957,384	8,066,437,936	8,961,088,301	8,959,412,229	8,824,650,229
Growth			8%	11%	0%	-2%

Sumber : Diolah dari data Sistem Informasi Pelayanan, DIVRE VII, 2018

Peluang Bisnis Telekomunikasi

Kebutuhan telekomunikasi mengalami peningkatan dengan peningkatan pertumbuhan ekonomi Indonesia dan merupakan peluang bagi dunia usaha, termasuk penyedia jasa telekomunikasi. Pertumbuhan ekonomi Indonesia Timur rata-rata pertahun cukup bagus. Ini merupakan peluang bagi operator jasa telekomunikasi untuk mengembangkan usahanya dan tentunya juga merangsang para pendatang baru (*new entries*) untuk masuk ke bisnis ini. Pertumbuhan ekonomi tahun 2017 lebih tinggi bila dibandingkan dengan pertumbuhan ekonomi sebelumnya. Lihat seperti table 3

Tabel 3 Produk Domestik Bruto (PDRB) Indonesia dalam Milyar Rupiah

NO	LAPANGAN USAHA	PDRB (Harga Berlaku)		
		2015	2016	2017
1	Pertanian, Peternakan, kehutanan & Perikanan	263,327.9	298,876.8	325,653.7
2	Pertambangan & Galian	182,007.8	161,923.8	169,535.6
3	Industri Pengolahan	506,319.6	553,746.6	590,051.3
4	Listrik, Gas & Air Bersih	10,854.8	15,392.0	19,540.9
5	Konstruksi	89,298.9	101,573.5	112,573.5
6	Perdagangan, Hotel & Restoran	267,656.1	314,646.7	337,840.5
7	Pengangkutan & Komunikasi	77,187.6	97,970.3	118,267.3
8	Keuangan, Real Estate & Jasa Perusahaan	135,369.8	154,442.2	174,323.6
9	Jasa-jasa	152,258.0	165,602.8	234,224.4
Jumlah		1,684,280.5	1,864,174.7	2,082,010.8
Growth			11%	12%

Sumber : Badan Pusat Statistik, Jakarta-Indonesia, 2018

Dari uraian diatas penulis tertarik melakukan penelitian membahas penerapan Strategi Positioning yang perlu dilakukan oleh perusahaan penyedia jasa telekomunikasi, Studi kasus dilakukan pada PT Telkom Indonesia Timur DIVRE VII akan diuraikan dalam tulisan ini. Sementara menjadi masalah pokok adalah bagaimana menetapkan faktor-faktor penentu yang berpengaruh terhadap Strategi Positioning.

Konsep Pemasaran

Pemasaran (*marketing*) merupakan proses yang bertujuan untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen. Sebagai proses menghasilkan pendapatan, pemasaran berkaitan erat dengan aktivasi produksi yang bersifat proses menciptakan biaya dalam rangka menciptakan nilai bagi pelanggan dan meningkatkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba. Semakin hari semakin dirasakan bahwa pemasaran sangat penting dalam sistem bisnis nasional, regional maupun internasional. Pemasaran tidak terbatas dalam dunia bisnis saja. Kapan saja anda mencoba membujuk seseorang untuk berbuat sesuatu, anda telah terlibat dalam pemasaran. Setiap`hubungan antara individu atau antara organisasi yang melibatkan suatu transaksi bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan manusia adalah pemasaran. Secara lebih formal pemasaran adalah suatu sistem total dari kegiatan bisnis yang dirancang untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang-barang yang dapat memuaskan keinginan dan jasa baik kepada para konsumen saat ini maupun kepada konsumen potensial (Stanton, 2014).

Bauran Pemasaran

Istilah bauran pemasaran (*marketing mix*) mengacu kepada strategi produk, distribusi, penentuan harga dan promosi yang bersifat unik dirancang untuk menghasilkan pertukaran yang saling memuaskan antara perusahaan dengan pasar yang dituju. Winardi (2009) menyatakan orang telah menggunakan istilah ramuan pemasaran atau bauran pemasaran (*marketing mix*) untuk menyatakan berbagai elemen tersebut dalam pemasaran dan untuk menyederhanakan pembahasan orang telah menggunakan istilah “empat P” (*The four P's*) berhubungan dengan produk (*product*), tempat (*place*), harga (*price*) dan promosi (*promotion*). Sedangkan Payne (2013) untuk pemasaran jasa murni mengemukakan perluasan dari bauran pemasaran, yaitu 4 P ditambah 3 P lainnya (*people, processes dan provision*) menjadi 7P.

1. Produk (*Product*)

Produk tidak hanya menyangkut fisik, tetapi juga kemasan, garansi, pelayanan purna jual (*after sales services*), merek, citra perusahaan, nilai kepuasan pelanggan dan masih banyak yang lain lagi. Kita membeli barang bukan hanya karena kegunaan (*utility*), tetapi juga menyangkut maknanya (status, kualitas, citra atau reputasi). Produk bisa berbentuk nyata atau tidak nyata, misalnya ide-ide, jasa konsultasi, perawatan. Produk dapat juga berupa perpaduan antara barang dan jasa, seperti jasa angkutan, penyedia makanan (Lamb, 2010).

2. Harga (*Price*)

Harga adalah apa yang harus diberikan oleh pembeli untuk mendapatkan suatu produk. Harga sering merupakan elemen yang paling fleksibel diantara bauran pemasaran, yaitu elemen yang paling cepat berubah. Harga merupakan senjata persaingan yang penting dan bahkan sangat penting bagi suatu organisasi, karena harga dikalikan dengan volume penjualan sama dengan total penerimaan perusahaan (Tull and Kahle, 2010)

3. Distribusi (*Distribution*)

Dalam perekonomian sekarang ini, sebegini besar produsen tidak langsung menjual barangnya ke pemakai akhir. Diantara produsen dan pemakai terdapat perantara pemasaran yang melakukan berbagai fungsi dan menyandang berbagai nama, seperti pedagang besar, agen dan pengecer. Yang lain seperti perusahaan transportasi, pergudangan, bank dan agen periklanan membantu dalam pelaksanaan distribusi, namun tidak berhak atas barang atau menegosiasikan pembelian atau penjualan, mereka disebut fasilitator (Kotler, 2004).

4. Promosi (*Promotion*)

Promosi terdiri dari penjualan perorangan, periklanan, promosi penjualan dan humas. Peran promosi dalam bauran pemasaran adalah menghasilkan pertukaran yang saling memuaskan antara perusahaan dengan pasar yang dituju melalui penyampaian informasi yang mendidik, membujuk atau

mengingatkan konsumen tentang mamfaat dari suatu produk. Tiap unsur dalam promosi dikordinasikan dan dikelola dengan elemen lainnya untuk menghasilkan paduan atau bauran promosi (Belch, et.al, 2009).

5. Layanan Pelanggan (*provision*).

Saat ini konsumen yang lebih menuntut dan memerlukan tingkat jasa yang lebih tinggi, semakin pentingnya layanan pelanggan, sebagian dikarenakan pesaing memandang jasa sebagai senjata keunggulan untuk mendefferensiasikan diri mereka dan kebutuhan untuk membangun hubungan yang dekat dengan pelanggan (*intimacy*). (Tjiptono, 2010. Yogyakarta)

6. Orang (*people*).

Salah satu aspek penting dalam memandang orang sebagai unsur bauran pemasaran adalah memahami berbagai peranan dimana orang mempengaruhi tugas pemasaran dan kontak pelanggan. Judd (2007 dalam Payne, 2013) telah mengembangkan skema katagorisasi berdasarkan tingkat frekwensi kontak pelanggan dan seberapa jauh karyawan dilibatkan dalam kegiatan-kegiatan pemasaran konvensional.

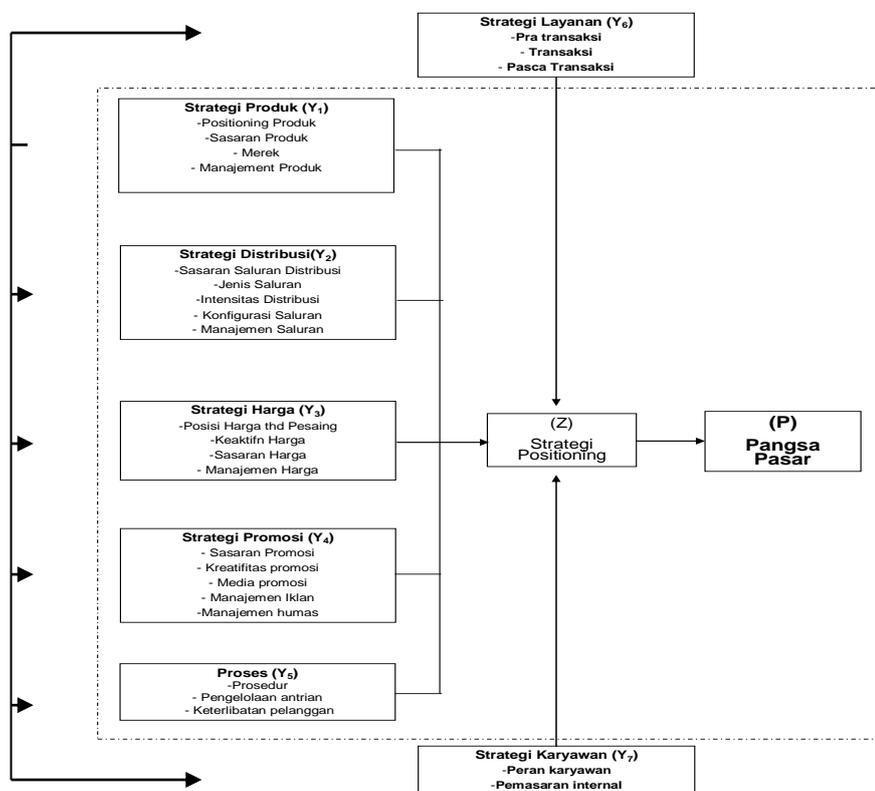
7. Proses (*process*).

Proses merupakan seluruh prosedur, mekanisme bisnis proses dan kebiasaan di mana sebuah jasa diciptakan dan disampaikan kepada pelanggan, termasuk keputusan-keputusan kebijakan tentang beberapa keterlibatan pelanggan dan persoalan-persoalan keeluasaan karyawan. Manajemen proses merupakan aspek kunci penyempurnaan kualitas jasa.

Suriasumantri (2005) mengatakan penelitian bertujuan untuk menemukan pengetahuan yang sebelumnya belum pernah diketahui dan untuk memecahkan masalah dalam kehidupan nyata. Dari hasil peneitian ini diharapkan bermanfaat bagi bidang Telekomunikasi dan Pemasaran Dari penjelasan tersebut penulis menjabarkan tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Menentukan dan menetapkan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi strategi positioning.
2. Menentukan faktor yang paling dominan mempengaruhi strategi positioning dalam bisnis telekomunikasi.
3. Menentukan faktor-faktor dalam marketing mix sebagai penentu dari strategi positioning.

METODE PENELITIAN



Gambar 1. Pola Konsepsional Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Keterangan : Y_1 = Strategi produk, Y_2 = Strategi distribusi, Y_3 = Strategi harga, Y_4 = Strategi promosi, Y_5 = Strategi proses, Y_6 = Strategi layanan, Y_7 = Strategi karyawan, Z = Strategi Positioning, P = Pangsa Pasar

Dalam melakukan analisis data, khususnya melakukan analisis data yang bersifat asosiatif biasanya dilakukan dengan menggunakan analisa perubah ganda (*multivariat analysis*), salah satu diantaranya adalah menggunakan SEM (*Structural Equation Modeling*) atau dengan istilah lain sering disebutkan, seperti analisa struktur covariance, analisa variabel latent, analisa faktor confirmatory atau analisa LISREL (*Linear Structural Relation*) dan merupakan salah satu nama software paket program aplikasi komputer (Hair, et. al, 1998).

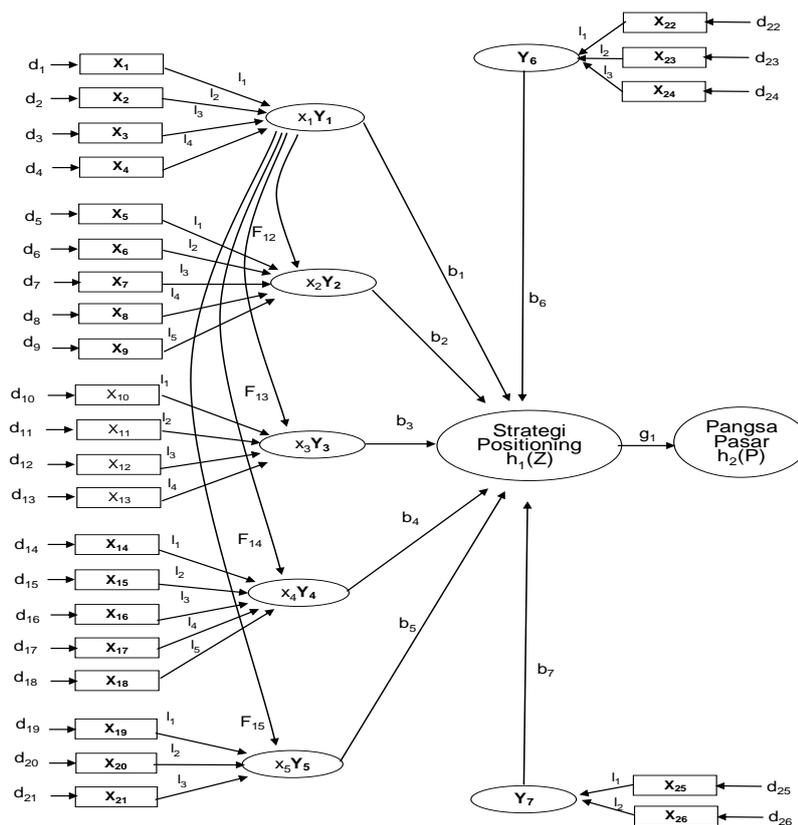
Structural Equation Modeling (SEM) merupakan pendekatan terintegrasi antara Analisa Faktor, Model Struktural dan Analisa Jalur. Di sisi lain SEM juga merupakan analisa data dan kontruksi konsep. Di dalam SEM peneliti dapat melakukan tiga kegiatan secara serentak, yaitu pemeriksaan validitas dan reliabilitas instrumen, pengujian model hubungan antara variabel laten dan mendapatkan model yang bermanfaat untuk prakiraan (Solimun, 2012).

SEM dipilih sebagai alat analisis karena dianggap sebagai teknik yang sesuai untuk mencapai penelitian tujuan ini. Alasan penggunaan SEM sebagai teknik analisis dalam penelitian ini (Tabachnick, 2004; Hair et. al, 2008)

Bila model sudah cukup baik, maka langkah selanjutnya dalam SEM adalah melakukan interpretasi. Bilamana belum baik, maka perlu diadakan modifikasi. Dalam penelitian ini digunakan software program aplikasi komputer AMOS, dilengkapi dengan indek modifikasi. Didalam SEM parameter yang diduga meliputi parameter pada model pengukuran, parameter pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen, parameter pengaruh antara variabel endogen, parameter korelasi antara variabel eksogen dan parameter error. Dengan kata lain, parameter yang diduga cukup banyak. Oleh karena itu, penerapan model SEM dengan software aplikasi dengan program aplikasi komputer AMOS sangat ditentukan oleh besarnya sampel.

Untuk melakukan studi dari gambar 2 dapat dilihat hubungan antara variabel yang saling mempengaruhi pada kerangka konseptual. Dalam penelitian ini yang akan dikaji adalah :

1. Peranan beberapa faktor dalam strategi produk, yaitu faktor positioning produk (X_1), sasaran produk (X_2), strategi merek (X_3) dan manajemen produk (X_4) mempengaruhi strategi produk (Y_1).
2. Beberapa faktor yang mempengaruhi dalam strategi distribusi, seperti faktor sasaran saluran distribusi (X_5), jenis saluran (X_6), intensitas saluran (X_7), konfigurasi saluran (X_8) dan saluran (X_9) menentukan strategi distribusi (Y_2).
3. Faktor-faktor yang mempengaruhi strategi harga (Y_3) adalah faktor posisi harga terhadap pesaing (X_{10}), tingkat keaktifan harga (X_{11}), sasaran harga (X_{12}) dan manajemen harga (X_{13}).
4. Peranan beberapa faktor yang mempengaruhi strategi promosi (Y_4) adalah : faktor peran dan sasaran promosi/klan (X_{14}), kreatifitas (X_{15}), media promosi (X_{16}) dan manajemen iklan (X_{17}) dan manajemen humas (X_{18}).
5. Faktor-faktor yang mempengaruhi strategi proses (Y_5) adalah : karena keterlibatan pelanggan (X_{19}), prosedur (X_{20}) dan pengelolaan antrian (X_{21}).
6. Faktor yang mempengaruhi layanan pelanggan (Y_6) adalah : ditentukan oleh layanan pra transaksi (X_{22}), saat transaksi (X_{23}) dan pasca transaksi (X_{24}),
7. Pengaruh beberapa faktor dalam orang yaitu : perbedaan peran karyawan (X_{25}) dan pemasaran internal (X_{26}).
8. Sedangkan Strategi Positioning (Z) ditentukan oleh ketujuh faktor diatas, yaitu : strategi produk (Y_1), strategi distribusi (Y_2), strategi harga (Y_3), strategi promosi (Y_4), strategi proses (Y_5) layanan (Y_6) dan layanan karyawan (Y_7).
9. Kemudian Strategi produk (Y_1) mempunyai pengaruh terhadap keenam variabel yang lain, yaitu : strategi distribusi (Y_2), harga (Y_3), promosi (Y_4), proses (Y_5), strategi layanan (Y_6) dan layanan karyawan (Y_7).
10. Peningkatan pangsa pasar (P) ditentukan oleh strategi positioning (Z).



Gambar 2. Diagram Jalur Kerangka Konseptual

Wilayah Penelitian

Penelitian pelanggan ini kami lakukan di wilayah kerja PT. Telkom Divisi Regional VII Kawasan Timur Indonesia, yaitu terdiri dari 13 Propinsi, Bali, NTB, NTT, Sulteng, Sulbar, Sulteng, Sultenggara, Sulut, GTO, Maluku, Papua,

Teknik Pengambilan Sample

Data terdiri dari data primer dan sekunder. Data skunder dari internal DIVRE VII Data primer diperoleh melalui teknik wawancara kepada pelanggan yang diambil secara random dengan bantuan kuesioner pertanyaan tertutup yang telah dipersiapkan sebelumnya dilakukan oleh enumerator. Berdasarkan data yang dimiliki DIVRE VII Seperti pada tabel 4

Setelah jumlah sample ditetapkan, dilakukan penarikan sample. Metode yang digunakan metode *proportionate stratifield random sampling*, yaitu dengan cara menarik sample secara acak pada setiap segmen, untuk segmen pelanggan

Tabel 4 Jumlah Sample Penelitian Pelanggan Corporate DIVRE VII

NO	SEGMENT PELANGGAN	POPULASI	SAMPEL
1	Banking and Financial Institution	583	50
2	Government, Military and Polices	459	40
3	Manufacturing	912	80
4	Mining and Cuntructions	123	30
5	Trading and Services	3.312	100
6	Trade and Industrial Park	42	30
	JUMLAH	5.431	330

Sumber : Kantor Telkom DIVRE VII, 2018

Uji Validitas

Uji Validitas dilakukan untuk melihat sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Dengan kata lain suatu alat tes atau instrumen pengukur dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya, atau memberikan hasil ukur sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut.

Uji Reliabilitas

Dalam penelitian ini akan dilakukan uji reliabilitas konsistensi internal dengan menggunakan koefisien *Alpha Cronbach* (α). Suatu instrumen dapat dikatakan reliabel apabila nilai α lebih besar dari 0,60 (Nunnally dalam Zeithaml, et al. 2006). Hasil pengujian *Cronbach Alpha* seluruh indikator untuk mengukur setiap variabel memenuhi syarat sehingga semua instrumen dinyatakan reliabel, sebagaimana ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 5. Hasil Pengujian Reliabilitas Instrumen Penelitian

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Produk	0.8502	Reliable
Distribusi	0.8620	Reliable
Harga	0.6895	Reliable
Promosi	0.9164	Reliable
Proses	0.8058	Reliable
Pelayanan	0.9429	Reliable
People	0.6804	Reliable
Positioning	0.7115	Reliable
Pangsa Pasar	0.8162	Reliable

Sumber : Hasil Pengolahan

Metode Analisis

Analisis terhadap data menggunakan Model Persamaan Struktural SEM (*Structural Equation Model*). Model persamaan struktural yang digunakan dalam menganalisis data pada penelitian ini adalah :

$$Z = \beta_1 Y_1 + \beta_2 Y_2 + \beta_3 Y_3 + \beta_4 Y_4 + \beta_5 Y_5 + \beta_6 Y_6 + \beta_7 Y_7 + \zeta_1$$

dan

$$P = \zeta_1 Z + \zeta_2$$

Keterangan : Z = Strategi positioning, P = Pangsa Pasar, Y_1 = Produk, Y_2 = Distribusi, Y_3 = Harga, Y_4 = Promosi, Y_5 = Orang, Y_6 = Proses, Y_7 = Layanan Pelanggan, β_{1-7} = intercepts , ζ_{1-2} = Faktor Kesalahan

Oleh karena dalam model persamaan struktural diatas menggunakan beberapa konstruk eksogen (*exogenous construct*) dan menggunakan konstruk endogen (*endogenous construct*), maka sebelum penggunaan model SEM terlebih dahulu dilakukan pengujian terhadap konstruk-konstruk tersebut.

Definisi Operasional

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini, baik variabel eksogen maupun variabel endogen diukur dengan skala likert dijelaskan sebagai berikut :

1. Produk (Y_1) semua pengalaman konsumen : Positioning produk (a1), Sasaran produk (a2). Strategi merek (a3), Manajemen produk (a4)
2. Distribusi (Y_2) cara perpindahan semua material dari Telkom ke pelanggan : Sasaran distribusi (b1). Jenis Distribusi (b2). Intensitas distribusi (b3), Konfigurasi distribusi (b4). Manajemen saluran (b5)
3. Harga (Y_3) sejumlah uang yang dikeluarkan pelanggan memperoleh produk. Posisi harga terhadap pesaing (c1), Keaktifan harga (c2). Sasaran harga (c3) Manajemen harga (c4)
4. Promosi (Y_4) penawaran produk melalui informasi kepada pelanggan : Sasaran promosi (d1). Kreatifitas promosi (d2). Media promosi (d3). Manajemen iklan (d4). Manajemen humas (d5)
5. Proses Bisnis (Y_5) proses yang dibuat oleh perusahaan untuk memperoleh produk. Kualitas layanan (e1), Pelanggan dapat memilih layanan (e2), Pelanggan tidak pernah dipaksa ketika

- mendapat layanan Telkom (e3), Pelanggan tidak merasa dipersulit (e4), Prosedur pelayanan (e5), Produk-produk Telkom selalu tersedia (e6), Sesuai antrian urutan permintaan (e7)
6. Pelayanan pelanggan (Y_6) adalah layanan diberikan perusahaan: Pra transaksi (f1). Proses transaksi (f2), Pasca transaksi (f3)
 7. People (Y_7) pemasaran langsung atau tidak langsung : Perbedaan peran karyawan (g1). Pemasaran Internal (g2).
 8. Strategi Positioning (Z) strategi pemasaran perusahaan yang berusaha menciptakan differensiasi yang lebih unggul dibandingkan pesaing. Produk yang ditawarkan (h1), Cara penyampaian produk (h2), Harga produk (h3), Promosi yang dilakukan (h4), Pelanggan akan setia (h5), Pelanggan merekomendasikan (h6), Tenaga SDM (h7)
 9. Pangsa Pasar (P) Produk telekomunikasi berbayar yang digunakan masyarakat, di wilayah DIVRE VII. Pelanggan menggunakan produk lebih banyak bila perusahaan melakukan perubahan terhadap produknya (i1). sistem distribusinya (i2), harganya (i3), promosi (i4), proses layanan (i5), pelayanan pelanggan (i6), melibatkan karyawannya sesuai harapan pelanggan (i7).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Judul penelitian ini adalah : Analisis Faktor-faktor Utama Strategi Positioning untuk Mempertahankan dan Meningkatkan Pangsa Pasar PT Indonesia Timur. Penelitian akan menguraikan tentang hubungan ataupun pengaruh strategi-strategi yang mempengaruhi strategi positioning dan pangsa pasar yang meliputi strategi produk, distribusi, harga, promosi, proses, layanan dan strategi karyawan.

Dengan menggunakan model-model yang telah ada akan diuji sudah dapat dinilai apakah diterima atau ditolak. Penolakan hipotesis didasarkan atas nilai C.R. (*critical ratio*). C.R. yang kurang dari 1,96 dan $P \geq 0,05$ menunjukkan bahwa hipotesis hubungan kausal tersebut ditolak. Berdasarkan ketentuan ini maka selanjutnya akan dilakukan penilaian terhadap masing-masing hubungan kausal yang telah dibangun sebelumnya.

Pengaruh Strategi Produk, Distribusi, Harga, Promosi, Proses, Layanan dan Strategi Karyawan terhadap Strategi Positioning

Berdasarkan nilai *critical ratio* dan probabilitas yang dihasilkan atas pengujian pengaruh strategi diatas hasil komputasi C.R. yang jauh lebih besar daripada C.R. minimal yang disyaratkan sebesar 1,96 ($CR \geq 1,96$) serta probabilitas yang lebih kecil daripada $\alpha = 0,05$ ($P \leq 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki hubungan kausal yang signifikan dan mempunyai pengaruh positif terhadap Strategi Positioning karena mempunyai nilai *loading factor* yang positif. Sedangkan strategi distribusi mempunyai pengaruh yang negatif terhadap strategi positioning karena mempunyai nilai *loading factor* yang negatif (-1,605).

Kemudian jika ditinjau dari nilai koefisien jalur (*loading factor*) masing-masing variabel terhadap strategi positioning dapat dijelaskan sebagai berikut :

- (1) Strategi produk memiliki nilai *loading factor* = 0,487; artinya bahwa pengaruh langsung dari strategi produk terhadap strategi positioning sebesar 48,7%.
- (2) Strategi distribusi memiliki nilai *loading factor* = -1,605; artinya bahwa pengaruh langsung dari strategi distribusi terhadap menyebabkan strategi positioning berpengaruh negatif.
- (3) Strategi harga memiliki nilai *loading factor* = 0,773; artinya bahwa pengaruh langsung dari strategi harga terhadap strategi positioning sebesar 77,3%.
- (4) Strategi promosi memiliki nilai *loading factor* = 0,405; artinya bahwa pengaruh langsung dari strategi promosi terhadap strategi positioning sebesar 40,5%.
- (5) Strategi proses memiliki nilai *loading factor* = 0,301; artinya bahwa pengaruh langsung dari strategi proses terhadap strategi positioning sebesar 30,1%.
- (6) Strategi layanan memiliki nilai *loading factor* = 0,489; artinya bahwa pengaruh langsung dari strategi layanan terhadap strategi positioning sebesar 48,9%.
- (7) Strategi karyawan memiliki nilai *loading factor* = 0,382; artinya bahwa pengaruh langsung dari strategi karyawan positif terhadap strategi positioning sebesar 38,2%.

Berdasarkan nilai *loading factor* masing-masing strategi tersebut, strategi yang paling dominan pengaruhnya adalah strategi harga memberikan kontribusi sebesar 77,3% terhadap strategi positioning.

Pengaruh Positioning Produk, Sasaran Produk, Strategi Merek dan Manajemen Produk terhadap Strategi Produk

Berdasarkan nilai *critical ratio* ($CR \geq 1,96$) dan Probabilitas ($P \leq 0,05$), yang dihasilkan atas pengujian strategi di atas hasil komputasi menunjukkan nilai C.R. yang jauh lebih besar daripada C.R. minimal yang disyaratkan sebesar 1,96 serta probabilitas sebesar 0,000 yang lebih kecil daripada $\alpha = 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh sub-variabel memiliki hubungan kausal yang signifikan.

Lebih lanjut diketahui bahwa sub-variabel positioning produk, sasaran produk, dan manajemen produk mempunyai pengaruh yang positif terhadap strategi produk karena mempunyai nilai koefisien jalur (*loading factor*) yang positif. Besarnya nilai *loading factor* masing-masing sub-variabel terhadap strategi produk adalah :

- 1) Positioning produk memiliki nilai *loading factor* = 0,801; artinya pengaruh langsung sub-variabel positioning produk terhadap strategi produk sebesar 80,1%;
- 2) Sasaran produk memiliki nilai *loading factor* = 0,803; artinya pengaruh langsung sub-variabel sasaran produk terhadap strategi produk sebesar 80,3%;
- 3) Manajemen produk memiliki nilai *loading factor* = 0,500; artinya bahwa pengaruh langsung sub-variabel manajemen produk terhadap strategi produk sebesar 50,0%.

Pengaruh Sasaran Distribusi, Intensitas Distribusi, Jenis Distribusi, Konfigurasi Distribusi dan Manajemen Distribusi terhadap Strategi Distribusi

Berdasarkan nilai *critical ratio* dan probabilitas yang dihasilkan atas pengujian pengaruh di atas terhadap Strategi Distribusi hasil komputasi menunjukkan nilai C.R. yang jauh lebih besar daripada C.R. minimal yang disyaratkan sebesar 1,96 ($CR \geq 1,96$) serta probabilitas sebesar 0,000 yang lebih kecil daripada $\alpha = 0,05$ ($P \leq 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa seluruh sub-variabel memiliki hubungan kausal yang signifikan.

Lebih lanjut diketahui bahwa sub-variabel sasaran distribusi, intensitas distribusi, konfigurasi distribusi dan manajemen distribusi mempunyai pengaruh yang positif terhadap strategi distribusi karena semua sub-variabel tersebut mempunyai nilai *loading factor* yang positif. Besarnya nilai *loading factor* (koefisien jalur) masing-masing sub-variabel terhadap strategi distribusi adalah :

- 1) Sasaran distribusi memiliki nilai *loading factor* = 0,655; artinya pengaruh langsung sub-variabel sasaran distribusi terhadap strategi distribusi sebesar 65,5%;
- 2) Intensitas distribusi memiliki nilai *loading factor* = 0,591; artinya pengaruh langsung sub-variabel intensitas distribusi terhadap strategi distribusi sebesar 59,1%;
- 3) Konfigurasi distribusi memiliki nilai *loading factor* = 0,791; artinya pengaruh langsung sub-variabel konfigurasi distribusi terhadap strategi distribusi sebesar 79,1%; dan
- 4) Manajemen distribusi memiliki nilai *loading factor* = 0,763; artinya bahwa pengaruh langsung sub-variabel manajemen distribusi terhadap strategi distribusi sebesar 76,3%.

Pengaruh Posisi Harga terhadap Pesaing, Keaktifan Harga dan Sasaran Harga dan Manajemen Harga terhadap Strategi Harga

Berdasarkan nilai *critical ratio* dan probabilitas yang dihasilkan atas pengujian di atas hasil komputasi menunjukkan nilai C.R. yang jauh lebih besar daripada C.R. minimal yang disyaratkan sebesar 1,96 ($CR \geq 1,96$) serta probabilitas sebesar 0,000 yang lebih kecil daripada $\alpha = 0,05$ ($P \leq 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa seluruh sub-variabel memiliki hubungan kausal yang signifikan.

Selanjutnya diketahui bahwa sub-variabel posisi harga terhadap pesaing, keaktifan harga dan sasaran harga mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap strategi distribusi. Sedangkan sub-variabel manajemen harga mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap

strategi harga. Besarnya nilai koefisien jalur (*loading factor*) masing-masing sub-variabel terhadap strategi harga adalah :

- 1) Posisi harga terhadap pesaing memiliki nilai *loading factor* = 0,725; artinya pengaruh langsung sub-variabel posisi harga terhadap strategi harga sebesar 72,5%;
- 2) Keaktifan harga memiliki nilai *loading factor* = 0,644; artinya pengaruh langsung sub-variabel keaktifan harga terhadap strategi harga sebesar 64,4%;
- 3) Sasaran harga memiliki nilai *loading factor* = 0,787; artinya pengaruh sub-variabel sasaran harga terhadap strategi harga sebesar 78,7%.

Pengaruh Sasaran Promosi, Kreatifitas Promosi, Media Promosi & Program promosi, Manajemen Iklan, dan Manajemen Humas terhadap Strategi Promosi

Berdasarkan nilai *critical ratio* dan probabilitas yang dihasilkan atas pengujian di atas hasil komputasi menunjukkan nilai C.R. yang jauh lebih besar daripada C.R. minimal yang disyaratkan sebesar 1,96 ($CR \geq 1,96$) serta probabilitas sebesar 0,000 yang lebih kecil daripada $\alpha = 0,05$ ($P \leq 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa seluruh sub-variabel memiliki hubungan kausal yang signifikan.

Kemudian diketahui pula bahwa keempat sub-variabel tersebut yakni; sub-variabel, kreatifitas promosi, media promosi, manajemen iklan, dan manajemen humas mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap strategi promosi. Besarnya nilai koefisien jalur (*loading factor*) masing-masing sub-variabel terhadap strategi distribusi adalah sebagai berikut :

- 1) Kreatifitas promosi memiliki nilai *loading factor* = 0,658; artinya pengaruh langsung sub-variabel kreatifitas promosi terhadap strategi promosi sebesar 65,8%;
- 2) Media promosi memiliki nilai *loading factor* = 0,979; artinya pengaruh sub-variabel media promosi terhadap strategi promosi sebesar 97,9%.
- 3) Manajemen iklan memiliki nilai *loading factor* = 0,618; artinya pengaruh langsung sub-variabel manajemen iklan terhadap strategi promosi sebesar 61,8%; dan
- 4) Manajemen humas memiliki nilai *loading factor* = 0,510; artinya pengaruh langsung sub-variabel manajemen humas terhadap strategi promosi sebesar 51,0%.

Pengaruh Keterlibatan Pelanggan, Prosedur dan Pengelolaan Antrian terhadap Strategi Proses

Sub-variabel keterlibatan point diatas. Berdasarkan nilai *critical ratio* dan probabilitas yang dihasilkan atas pengujian pengaruh beberapa indikator terhadap strategi proses pada Tabel 6.20, nampak bahwa hasil komputasi menunjukkan nilai C.R. yang jauh lebih besar daripada C.R. minimal yang disyaratkan sebesar 1,96 ($CR \geq 1,96$) serta probabilitas sebesar 0,000 yang lebih kecil daripada $\alpha = 0,05$ ($P \leq 0,05$).

Indikator yang valid dan signifikan membentuk strategi proses serta nilai *loading factor* masing-masing adalah : **Prosedur** : Pelanggan tidak pernah dipaksa menunggu dan didahului oleh pelanggan lain ketika mendapat layanan Telkom dengan nilai 0,588 atau 58,8%; Pelanggan tidak pernah merasa dipersulit ketika menerima layanan Telkom dengan nilai 0,926 atau 92,6%; Prosedur layanan yang ada di Telkom cukup sederhana, mudah dan responsif dalam memenuhi kebutuhan pelanggan dengan nilai 0,534 atau 53,4%; **Pengelolaan Antrian** : Dalam memenuhi kebutuhan pelanggan Telkom mendahulukan sesuai urutan permintaan dengan nilai 0,630 atau 63,0% kontribusinya dalam membentuk strategi proses. Indikator yang tidak valid dan tidak signifikan membentuk strategi proses serta nilai *loading factor* masing-masing adalah : **Keterlibatan Pelanggan**: elkom seyogianya meningkatkan produktifitas tanpa menurunkan kualitas layanan Pelanggan dapat memilih layanan Telkom yang bersifat standar atau layanan yang sesuai dengan kebutuhannya. **Pengelolaan Antrian** : Produk-produk Telkom selalu tersedia setiap saat bila dibutuhkan pelanggan.

Pengaruh Perbedaan Peran Karyawan dan Pemasaran Internal terhadap Strategi Karyawan

Berdasarkan nilai *critical ratio* dan probabilitas yang dihasilkan atas pengujian pengaruh sub-variabel perbedaan peran karyawan, dan pemasaran internal terhadap strategi karyawan pada Tabel 6.24, nampak bahwa hasil komputasi menunjukkan nilai C.R. yang jauh lebih besar daripada

C.R. minimal yang disyaratkan sebesar 1,96 ($CR \geq 1,96$) serta probabilitas sebesar 0,000 yang lebih kecil daripada $\alpha = 0,05$ ($P \leq 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa seluruh sub-variabel memiliki hubungan kausal yang signifikan.

Kemudian diketahui pula bahwa kedua sub-variabel tersebut yakni; sub-variabel perbedaan peran karyawan, dan pemasaran internal mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap strategi karyawan. Besarnya nilai koefisien jalur (*loading factor*) masing-masing sub-variabel terhadap strategi distribusi adalah sebagai berikut :

- 1) Perbedaan peran karyawan memiliki nilai *loading factor* = 0,780; artinya pengaruh langsung sub-variabel peran karyawan terhadap strategi karyawan sebesar 78,0%;
- 2) Pemasaran internal memiliki nilai *loading factor* = 0,726; artinya pengaruh langsung sub-variabel pemasaran internal terhadap strategi karyawan sebesar 72,6%;

Pengaruh Strategi Produk terhadap Strategi Distribusi, Strategi Harga, Strategi Promosi, Strategi Proses, Strategi Layanan dan Strategi Karyawan.

Kesimpulan ini bertitik tolak pada hasil perhitungan C.R. masing-masing sub-variabel yang jauh lebih besar daripada C.R. minimal yang disyaratkan sebesar 1,96 serta probabilitas (P) lebih kecil daripada $\alpha = 0,05$, menandakan bahwa keseluruhan sub-variabel memiliki hubungan kausal yang signifikan.

Kemudian berdasarkan nilai koefisien jalur (*loading factor*) masing-masing hubungan, dapat disimpulkan bahwa:

- 1) Strategi produk mempunyai pengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap strategi distribusi dengan nilai 1,049 atau dengan kata lain strategi distribusi perusahaan ditentukan oleh strategi produk sebesar 104,9%.
- 2) Strategi produk mempunyai pengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap strategi harga dengan nilai 0,728 atau dengan kata lain kebijakan yang berkaitan dengan strategi harga pada perusahaan ditentukan oleh strategi produk sebesar 72,8%.
- 3) Strategi produk mempunyai pengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap strategi promosi dengan nilai 0,696 atau dengan kata lain strategi promosi perusahaan ditentukan oleh strategi produk sebesar 69,6%.
- 4) Strategi produk mempunyai pengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap strategi proses dengan nilai 0,536 atau dengan kata lain kebijakan yang berkaitan dengan strategi proses perusahaan ditentukan oleh strategi produk sebesar 53,6%.
- 5) Strategi produk mempunyai pengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap strategi layanan dengan nilai 0,681 atau dengan kata lain kebijakan yang berkaitan layanan perusahaan ditentukan oleh strategi produk sebesar 68,1%; dan
- 6) Strategi produk mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap strategi karyawan dengan nilai 0,658 atau dengan kata lain kebijakan yang berkaitan karyawan perusahaan ditentukan oleh strategi produk sebesar 65,8%.

Pengaruh Strategi Positioning terhadap Pangsa Pasar

Dengan memperhatikan nilai *critical ratio* (C.R.) dan probabilitas yang dihasilkan atas pengujian pengaruh strategi positioning terhadap pangsa pasar pada

Kesimpulan ini bertitik tolak pada hasil komputasi C.R. yang jauh lebih besar daripada C.R. minimal yang disyaratkan sebesar 1,96 serta probabilitas (P) sebesar 0,001 lebih kecil daripada $\alpha = 0,05$, menandakan bahwa kedua sub-variabel memiliki hubungan kausal yang signifikan.

Merujuk pada koefisien jalur yang diperlihatkan pada Tabel 6.30, ternyata bahwa strategi positioning memberikan pengaruh langsung yang positif dan signifikan pada pangsa pasar sebesar 0,599 atau dengan kata lain bahwa sumbangan strategi positioning terhadap peningkatan pangsa pasar perusahaan cukup berarti sebesar 59,9%. Ini berarti bahwa bila PT. Telkom DIVRE VII menerapkan strategi positioning akan memberi konsekuensi yang positif berupa semakin terbukanya peluang untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar (*market share*) perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif terhadap strategi positioning, nampak bahwa keseluruhan responden memberikan respon positif pada indikator strategi positioning pada kisaran

72-78% dari nilai ideal. Tanggapan responden yang mempunyai nilai ideal dan mean yang paling tinggi terdapat pada indikator: jasa-jasa yang ditawarkan oleh Telkom mempunyai keunggulan lebih baik dibanding dengan pesaingnya. Sedangkan yang paling rendah terdapat pada indikator yaitu promosi yang dilakukan Telkom lebih baik dibanding pesaingnya.

Kemudian pada pangsa pasar, juga menunjukkan bahwa secara umum, yaitu sekitar 84% responden memberikan respon positif pada semua indikator pangsa pasar. Fokus perhatian perusahaan untuk meningkatkan pangsa pasar harus lebih di tujukan pada indikator Telkom harus melakukan perubahan layanan sesuai dengan harapan pelanggan; dan Telkom harus melakukan perubahoran terhadap proses bisnis.

Hasil penelitian ini mengisyaratkan kepada perusahaan bahwa pangsa pasar dapat ditingkatkan perusahaan melalui beberapa kegiatan yang antara lain adalah : Telkom harus selalu melakukan inovasi terhadap produk dan jasa yang ditawarkan, sistem distribusi yang sesuai, promosi yang memadai, perubahan proses, perbaikan layanan, dan sistem distribusinya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil pengolahan data pengujian dan analisa dengan SEM menggunakan aplikasi AMOS semua faktor dalam Bauran Pemasaran, baik produk, distribusi, harga, promosi, layanan pelanggan, proses dan petugas berpengaruh positif terhadap Strategi Positioning dan mempengaruhi pangsa Pasar bisnis telekomunikasi DIVRE VII dengan nilai dari angka 0.536-1,050

Kemudian berdasarkan nilai koefisien jalur (*loading factor*) masing-masing hubungan, dapat disimpulkan bahwa strategi produk pengaruh positif dan signifikan terhadap strategi distribusi dengan nilai 1,049, strategi harga dengan nilai 0,728, promosi dengan nilai 0,696, strategi proses dengan nilai 0,536, layanan dengan nilai 0,681, strategi karyawan dengan nilai 0,658 dan Strategi Positioning memberikan pengaruh langsung yang positif dan signifikan pada pangsa pasar sebesar 0,599

Faktor yang paling besar pengaruhnya dalah produk terhadap distribusi sebesar 1,049, sehingga faktor distribusi ini harus menjadi bagian perhatian penuh dari perusahaan telekomunikasi, khususnya PT Telkom Indonesia Timur Divisi regional VII (DIVRE VII) dalam mengembangkan Strategi Positioningnya. Agar bisa mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasarnya.

Saran dari penelitian ini adalah:

1. Semua faktor dalam Marketing Mix berpengaruh positif. Oleh sebab itu sebagai pelaku bisnis telekomunikasi harus selalu menjaga semua faktor tersebut ada strateginya
2. Karena faktor utama yang paling berpengaruh adalah Distribusi, maka perusahaan telekomunikasi harus lebih memperhatikan faktor ini dalam membuat Strategi Positioning
3. Apabila perusahaan tidak membuat Strategi Positioning secara benar dalam era persaingan ini maka pangsa pasar tidak dapat dipertahankan apalagi ditingkatkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bolton, R.N. and Myers M.B., 2013, Price-based Global Market Segmentation for Services, *Journal of Marketing*, vol. 67, July, pp. 108-128.
- Cox, Louis, A. Jr., Popken and Douglas. A., 2012, A Hybrid System-identification Method for Forecasting Telecommunication Product Demand, *International Journal of Forecasting (IJF)*. ISSN : 0169-2070. vol : 18 , p : 647.
- CTG, 2014. *Skenario Transformasi TELKOM*, Corporate Transformation Group PT. Telkom, Bandung.
- Day, G.S., Shocker, A. & Srivastava, R., 2009, Customer Oriented Approaches to Identifying Product Markets, *Journal of Marketing*, Fall, pp 8-19.
- Departement Marketing, 2010, *Marketing Pland Divisi Regional VII 2010-2015*, Makassar, Divisi Regional VII.
- Dolan, R.J., 2011, *Strategic Marketing Management*. Massachusetts. Harvard Business School Publication.
- Ferdinand, A., 2012, *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*, Semarang, Fakultas Ekonomi Deponegoro.

- IKAL, 2014, *Telekomunikasi Indonesia : Sejarah, Perkembangan dan Proyeksi ke Depan*, Jakarta, Yayasan Ikan Alumni Lemhanas
- Keiler, B.D., Pettijohn, C.E., d'Amico, M., 2009, The Relationship Between Attitudes Toward technology, Adaptability, And Customer Orientation Among Professional Salespeople, *The Journal of Applied Business Research*, vol. 17, No. 4, pp. 31-40.
- Lavenka, N.M., 2009, Measurement of Consumers' Perception of Product Quality, Brand Name, and Peckaging : Candy bar Comparisons by Magnitude Estimation, *Marketing Research*, Juni, pp. 38-46.
- McDaniel, Stephen W. & James W. Kolari, 2007, Marketing Strategi Implecations of the Miles and Snow Strategic Typology, *Journal of Marketing*, Vol. 51, pp.19-30.
- McDonald, M, 2009, *Marketing Plans : How to Prepare Them, how to use Them*, Butterworth, Heinemann, Plant A Tree.
- Mudie, P. and Cottan. A., 2013. *The Management and Marketing of Service*, Oxford, Butterworth-Heinemann, Ltd.
- Parasuraman, Zeithaml, V.A and Berry L.L., 2015. Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, vol. 49 (Fall), pp. 41-50.
- Payne, A., 2013. *Services Marketing*. Terjemaah oleh Tjiptono, 2000. Yogyakarta. Andi Kerjasama dengan Pearson Education Asia Pte. Ltd.
- Shostack, G.L., 2015, Service Positioning Through Stuctural Change, *Journal of Marketing*, vol. 51
- Solimun, 2012. *Structural Equation Modeling Lisrel dan Amos*, Malang, Fakultas Mipa Universitas Brawijaya.
- Telkom, 2016, *Laporan Tahunan Telkom*. Bandung, , Kantor Pusat PT. Telkom,
- Tjiptono, F., 2012. *Strategi Pemasaran* . Yokyakarta, Andi Offset.
- Verheof, P.C., 2013, Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development, *Journal of Marketing*, vol. 67, October, Villas-Boas, J.M., 1998, Product Line Design for a Distribution Channel, *Marketing Science*, vol. 17,
- Walker, O.C, Boyd, H.W and Larrenche, J.C., 2009. *Marketing Strategy : Planning and Implementation, Third Edition*. Boston, McGraw-Hill.
- Zeithaml, V. A, Parasuraman A, and Berry L.L., 2010 *Delivering Quality Service Balancing Customer Perceptions and Expectations*, New York, The Free Press.