**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PT. APROTECH DALAM UPAYA MENCAPAI TUJUAN PEMASARAN PERUSAHAAN JASA KONSTRUKSI TELEKOMUNIKASI**

Yulia Rizka, Dr. H. Popo Suryana, SE.,M.Si, Dr. H. Undang Juju, S.E., M.P

Program Magister Manajemen, Pascasarjana Universitas Pasundan, Bandung

Email : [yuliarizka15@gmail.com](mailto:yuliarizka15@gmail.com)

**Abstrak**

Pertumbuhan industri jasa konstruksi telekomunikasi yang cukup pesat telah menyebabkan banyaknya perusahaan konstruksi telekomunikasi di Indonesia. Untuk dapat bertahan dalam persaingan, perusahaan harus memiliki strategi pemasaran yang sesuai. Dalam memformulasikan strategi pemasaranya, perusahaan perlu membuat suatu perencanaan pemasaran yang baik.

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen khususnya manajemen pemasaran. Bagi industri sejenis maupun praktisi, diharapkan hasil penelitian dapat memberikan informasi yang berguna mengenai pentingnya peran strategi pemasaran dalam upaya mencapai tujuan pemasaran perusahaan jasa konstruksi telekomunikasi.

Penelitian ini dilakukan pada salah satu perusahaan jasa konstruksi telekomunikasi yaitu PT Aprotech. Metode penelitiannya menggunakan matriks SWOT, matriks Internal-Eksternal, dan matriks General Electric dengan pendekatan penelitian kualitatif. Tipe penelitiannya berupa *Descriptive Research* dan *Verificative Explanation Research* dengan pendekatan penelitian studi kasus.

Hasil penelitian memberikan gambaran bahwa strategi pemasaran perusahaan dirancang melalui penciptaan nilai (*value*) pada elemen bauran pemasaran. Nilai yang diciptakan tersebut cenderung diarahkan untuk meraih keunggulan biaya (*cost leadership*) dibandingkan untuk menciptakan perbedaan unik pada penawaran perusahaan (*product differentiation*). Pemasaran yang berlandaskan pada hubungan yang baik (*relationship marketing*) menjadi dasar strategi promosi dan komunikasi perusahaan, dimana perhatian ditujukan untuk memperluas jaringan relasi dengan tujuan adanya efek promosi dari mulut ke mulut (*word of mouth*) dibandingkan penggunaan media promosi lainnya. Selain itu berdasarkan matriks SWOT diperoleh beberapa alternatif strategi pemasaran dan berdasarkan matriks Internal-Eksternal (IE) dan matriks GE, strategi pemasaran PT Aprotech berada pada posisi integrasi horizontal / *stability profit strategy* pada zona pertumbuhan (*growth*).

*Kata kunci : Analisis SWOT; General Electric; Internal-eksternal; Jasa konstruksi; Strategi Pemasaran.*

**Pendahuluan**

Kebutuhan terhadap layanan telekomunikasi dalam beberapa tahun terakhir ini mendorong para penyedia jasa telekomunikasi untuk meningkatkan kualitas jaringannya. Kualitas jaringan yang baik ditandai dengan kemudahan dan kelancaran dalam mengakses komunikasi. Pembangunan sarana penunjang telekomunikasi seperti *Base Tranceiver Station* (BTS) merupakan salah satu langkah untuk menghasilkan keunggulan yang dilakukan dalam rangka peningkatan kualitas jaringan telekomunikasi.

Perkembangan infrastruktur jasa telekomunikasi ini merupakan tantangan bagi perusahaan jasa konstruksi. Berbagai pelaku industri telekomunikasi mulai berbenah menyambut peluang baru tersebut. Mulai dari operator telekomunikasi, *tower provider*, kontraktor, konsultan, dan perusahaan-perusahaan yang terkait bisnis infrastruktur telekomunikasi mencoba menyusun rencana dan bahkan restrukturisasi organisasi guna mencapai tujuan perusahaan dan memenangkan persaingan di segmen bisnis ini.

Tidak terkecuali bagi PT APROTECH, untuk keberhasilannya dalam mencapai tujuan pemasaran perusahaan pun memiliki formulasi strategi pemasaran yang diperolehnya dari proses perencanaan pemasaran yang dilakukan terus menerus. PT APROTECH yang berdiri sejak tahun 2000, merupakan perusahaan jasa konstruksi telekomunikasi, investor, sekaligus kontraktor pembangunan sistem telekomunikasi, penyedia jasa perbaikan, pemeliharaan dan pengadaan perangkat telekomunikasi lainnya. PT APROTECH merupakan mitra kerja sama beberapa perusahaan *tower provider* seperti PT Tower Bersama Infrastruktur Group Tbk, PT Dayamitra Telekomunikasi (Telkom Group), PT Infrastuctur Telekomunikasi (Telkom Group) untuk jasa pekerjaan *Site Acquisition* (pembebasan lahan), Perijinan/ IMB dan *Civil Mechanical Engineering* untuk pembangunan menara telekomunikasi *New Site* ataupun *Collocation* untuk Operator Telkomsel, Indosat-Oooredoo, XL, H3I, Smartfren dan operator lainnya.

Selanjutnya dalam analisis situasi, perusahaan perlu menganalisis lingkungan industri dan persaingannya (lingkungan eksternal) serta kinerjanya (lingkungan internal) sebagai dasar untuk membuat strategi bisnis yang jelas dan tepat. Tahapan analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi berbagai faktor yang meliputi kekuatan dan kelemahan perusahaan, serta peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan, sehingga perusahaan dapat memaksimalkan peluang yang ada dan meminimalisir ancaman yang dihadapi.

Bidang pemasaran perusahaan memegang peranan yang sangat penting untuk melihat peluang-peluang pasar yang ada. Bidang pemasaran ini memiliki peranan paling besar dengan lingkungan eksternal perusahaan. Tidak hanya berfungsi untuk melihat peluang pasar, namun secara keseluruhan bidang pemasaran difungsikan untuk memenangkan ketatnya persaingan pasar.

Pelaksanaan strategi pemasaran perusahaan jasa konstruksi telekomunikasi ini tidak sepenuhnya dijalankan berdasarkan rencana pemasaran yang disusun secara jelas dan rinci, terutama untuk kontraktor-kontraktor kecil. Sebagian besar dari kontraktor kecil masih menjalankan pemasaran berdasarkan perencanaan-perencanaan yang sifatnya umum atau bahkan hanya berdasarkan intuisi dari para pemimpin perusahaan. Berdasarkan uraian di atas, pada kenyataannya perusahaan jasa konstruksi di Indonesia khususnya kontraktor telekomunikasi, sampai saat ini masih tetap eksis. Keadaan tersebut tentunya merupakan suatu hal yang menarik untuk diamati.

Dari hasil penelitian awal yang dilakukan melalui observasi dan studi dokumentasi perusahaan diperoleh gambaran berupa pokok masalah yang masih bersifat umum. Untuk mempertajam penelitian maka penelitian ini difokuskan pada hal berikut :

1. Perencanaan strategi pemasaran PT APROTECH yang meliputi : lingkungan eksternal dan internal perusahaan, strategi pasar perusahaan, dan program pemasaran perusahaan.
2. Penelitian ini dilakukan di PT APROTECH, perusahaan jasa konstruksi telekomunikasi yang berlamat di Jl. Terusan ciliwung No. 5 Bandung.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan memperoleh kajian sebagai berikut :

1. Pelaksanaan pemasaran perusahaan saat ini.
2. Kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan dalam pelaksanaan pemasaran.
3. Peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan dalam pelaksanaan pemasaran.
4. Perencaaan strategi pemasaran yang meliputi strategi pasar dan program pemasaran dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.

**Tinjauan Teoritis**

Teori yang berkaitan dengan topik penelitian ini terdiri dari:

1. *Grand theory* berupa pengertian manajemen.
2. *Medium theory* berupa pengertian manajemen strategi.
3. *Applied theory* berupa teori mengenai manajamen pemasaran, strategi pemasaran jasa dan jasa konstruksi telekomunikasi.

Manajemen berasal dari kata *manage* yang berarti mengatur. Pengaturan ini dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dan fungsi–fungsi manajemen.

James A.F. Stoner dan Charles Wankel (dalam siswanto, 2005: 2) mendefinisikan manajemen sebagai berikut :

*“Management is the process of planning, organizing, leading, and controlling the efforts of organization members and of using all other organizational resources to achive stated organizational goals”.*

“Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, mengendalikan usaha-usaha anggota organisasi dan proses penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang diterapkan”.

Strategi pada dasarnya merupakan alat atau cara untuk mencapai suatu tujuan dan sangat berperan penting dalam pencapaian kesuksesan suatu organisasi. Dalam perkembangannya, konsep mengenai strategi terus berkembang. Menurut Hamel dan Prahalad (dalam Rangkuti, 2015:4), mendefinisikan strategi sebagai berikut :

“Strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) terus menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para konsumen di masa depan. Dengan demikian, perencanaan strategi hampir selalu dimulai dari “apa yang dapat terjadi”, bukan dimulai dari “apa yang terjadi”. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.”

Grant melihat bahwa strategi digunakan untuk mengisi tiga tujuan manajemen (Grant, 1999:21) yaitu :

1. *Strategi sebagai pendukung untuk pengambilan keputusan.* Strategi merupakan suatu bentuk atau tema yang memberikan kesatuan hubungan antara keputusan-keputusan yang diambil oleh individu atau organisasi. Strategi dapat digunakan untuk membatasi alternatif keputusan yang akan diambil, dan dapat juga digunakan sebagai petunjuk untuk mengurangi usaha pencarian yang diperlukan untuk mengambil keputusan dari suatu masalah.
2. *Strategi sebagai sarana koordinasi dan komunikasi*. Strategi tidak hanya digunakan untuk memperoleh konsistensi dalam keputusan yang kita ambil dalam waktu yang berbeda tetapi juga untuk organisasi yang kompleks, strategi dapat digunakan sebagai alat untuk memperoleh konsistensi dalam keputusan yang diambil oleh berbagai departemen dan individu yang ada dalam organsasi.
3. *Strategi sebagai target.* Konsep strategi akan digabungkan dengan misi dan visi untuk menentukan dimana perusahaan akan berada dalam masa yang akan datang. Penetapan tujuan tidak hanya dilakukan untuk memberikan arah bagi penyusunan strategi, tetapi juga untuk membentuk aspirasi bagi perusahaan. Dengan demikian, strategi juga dapat berperan sebagai target perusahaan.

Dalam perencaanan strategis, proses analitis baik pada tingkat korporat maupun pada tingkat bisnis sangat dibutuhkan sebagai perencanaan jangka panjang.  
Menurut (Hariadi, 2005) Beberapa langkah yang perlu dilakukan perusahaan dalam merumuskan strategi, yaitu:

1. Mengidentifikasi lingkungan yang akan dimasuki oleh perusahaan di masa depan dan menentukan misi perusahaan untuk mencapai visi yang dicita-citakan dalam lingkungan tersebut.
2. Melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal untuk mengukur kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan dalam menjalankan misinya.
3. Merumuskan faktor-faktor ukuran keberhasilan (*key success factors*) dari strategi-strategi yang dirancang berdasarkan analisis sebelumnya.
4. Menentukan tujuan dan target terukur, mengevaluasi berbagai alternatif strategi dengan mempertimbangkan sumber daya yang dimiliki dan kondisi eksternal yang dihadapi.
5. Memilih strategi yang paling sesuai untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

Setiap perusahan mempunyai tujuan untuk dapat tetap hidup dan berkembang. Tujuan tersebut hanya dapat dicapai melalui usaha mempertahankan dan meningkatkan tingkat keuntungan laba perusahaan. Hal ini mendorong perusahaan terutama bagian pemasaran perusahaan melakukan strategi yang tepat untuk dapat menggunakan kesempatan atau peluang pasar. Strategi pemasaran merupakan salah satu unsur yang sangat penting dalam mencapai target dan tujuan perusahaan. Beberapa perusahaan mungkin mempunyai target dan tujuan yang sama akan tetapi strategi yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut berbeda-beda.

Strategi pemasaran didefinisikan oleh Cravens dalam bukunya “*Strategic Marketing*” (2003:25) seperti berikut :

“Strategi pemasaran adalah analisis strategi pengembangan dan pelaksaan kegiatan dalam strategi penentuan pasar sasaran bagi produk pada setiap unit bisnis, penetapan tujuan pemasaran dan pengembangan, pelaksanaan, serta pengelolaan strategi program pemasaran, penentuan posisi pasar yang dirancang untuk memenuhi keinginan konsumen pasar sasaran.”

Dengan demikian, strategi pemasaran merupakan serangkaian tujuan dan sasaran, kebijakan dan aturan yang memberi arah kepada usaha pemasaran perusahaan dari waktu ke waktu, pada masing-masing tingkatan dan acuan serta alokasinya, terutama sebagai respon perusahaan dalam menghadapi lingkungan dan keadaan persaingan yang selalu berubah. Oleh karena itu, penentuan strategi pemasaran harus didasarkan atas analisa lingkungan eksternal dan internal perusahaan melalui analisis kesempatan dan ancaman yang dihadapi perusahaan dan lingkungannya. Disamping itu, strategi pemasaran yang telah ditetapkan dan dijalankan harus dinilai kembali, apakah masih sesuai dengan keadaan atau kondisi pada saat ini dan hasil penelitian atau evaluasi ini digunakan sebagai dasar untuk menentukan apakah strategi yang sedang dijalankan perlu dirubah, sekaligus digunakan sebagai landasan untuk menyusun atau menentukan strategi yang akan dijalankan pada masa yang akan datang.

**Metode Penelitian**

Dalam suatu penelitian, metode penelitian digunakan untuk memecahkan masalah yang akan diteliti. Metode penelitian adalah suatu cara untuk mencari kebenaran secara ilmiah berdasarkan data yang sesuai dan dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya. Dalam rangka menguji kebenaran pengetahuan tersebut maka digunakan metode ilmiah agar diperoleh data yang *objective, valid* dan *reliable*. Untuk memperoleh hasil penelitian yang baik, maka penulis harus memiliki metode penelitian yang baik pula.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptis analitis, yaitu penelitian yang didasarkan pada pemecahan masalah berdasarkan fakta-fakta dan kenyataan yang ada pada saat sekarang, serta memusatkan pada masalah aktual yang terjadi pada saat penelitian dilaksanakan. Adapun ciri-ciri dari penelitian kualitatif menurut Bogdan dan Biklen dalam Sugiyono (2012 : 21) adalah sebagai berikut :

1. Dilakukan pada kondisi yang alamiah.
2. Penelitian kualitatif lebih bersifat deskriptif. Data yang terkumpul berbentuk kata-kata atau gambar, sehingga tidak menekankan pada angka.
3. Penelitian kualitatif lebih menekankan pada proses daripada hasil atau *outcome*.
4. Penelitian kualitatif melakukan analisis data secara induktif.
5. Penelitian kualitatif lebih menekankan makna (data dibalik yang teramati).

Penelitian yang bersifat deskriptif kualitatif dipilih penulis karena lebih menekankan proses daripada hasil. Selain itu juga menginterpretasikan data yang diperoleh dengan fakta yang tampak pada waktu dilakukan penelitian sehingga diperoleh gambaran yang jelas tentang objek penelitian dengan tingkat validitas data yang tinggi dan menunjukkan derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek penelitian dengan data yang diperoleh di lapangan.

Penelitian ini dilakukan sebagai upaya untuk mencapai tujuan perusahaan jasa konstruksi dengan menganalisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan guna mengetahui dan mengoptimalkan kekuatan dan peluang yang ada serta meminimalisir kelemahan dan ancaman yang dihadapi perusahaan.

Dalam penelitian ini terdapat empat parameter yang akan diteliti, yaitu pelaksanaan pemasaran perusahaan saat ini, lingkungan eksternal, lingkungan internal, dan perencanaan strategi pemasaran. Variabel-variabel tersebut didefinisikan sebagai berikut :

1. Pelaksanaan pemasaran

Pelaksanaan pemasaran merupakan salah satu strategi pada level fungsional yang dipilih oleh perusahaan dalam upaya mencapai tujuan perusahaan. Pelaksanaan pemasaran perusahaan saat ini belum seluruhnya direncanakan secara formal dan rinci. Pendekatan strategi pemasarannya pun hanya sebatas pada alat-alat promosi, perusahaan kurang menekankan pada pemberian nilai tambah (*added value*) pada jasa yang dihasilkan dan menciptakan hubungan kerja sama antara mitra dan perusahaan sebagai strategi promosi perusahaan.

1. Lingkungan internal

Lingkungan internal adalah kegiatan-kegiatan internal perusahaan yang dapat dikendalikan, artinya untuk mencapai tujuan dan menjalankan strategi pemasaran, pemasar mampu melakukan pengendalian atau pengaturan atas operasi kegiatan-kegiatan tersebut seperti yang dikehendaki perusahaan. Perusahaan dapat melakukan alokasi sumberdaya secara produktif melalui koordinasi faktor manusia dan alat-alat manajemen (Budiarto, 2003:59). Lingkungan internal perusahaan, yaitu:

1. Keuangan
2. Pemasaran
3. Sumber Daya Manusia (SDM)
4. Operasional/Produksi
5. Lingkungan eksternal

Menurut budiarto (2003:59) lingkungan eksternal pemasaran adalah faktor-faktor yang berpengaruh secara tidak langsung yang berada di luar kekuasaan atau kendali pemasar. Lingkungan eksternal pemasaran terbagi menjadi dua, yaitu: (1) lingkungan mikro dan (2) lingkungan makro.

1. Lingkungan mikro adalah faktor-faktor yang berasal dari luar perusahaan yang memiliki pengaruh sangat dekat dengan perusahaan sehingga seluruh aktivitas yang dilakukan akan berpengaruh langsung terhadap kegiatan dan daya saing perusahaan. Lingkungan mikro terdiri dari pemasok, pesaing, perantara dan pasar/konsumen.
2. Lingkungan makro sebagai kekuatan sosial yang lebih luas yang mempengaruhi lingkungan mikro perusahaan. Lingkungan makro perusahaan terdiri dari lingkungan demografi, ekonomi, politik, ekologi dan teknologi.
3. Perencanaan strategi pemasaran

Strategi pemasaran modern secara umum terdiri dari tiga tahap yaitu : segmentasi pasar (*segmenting*), penetapan pasar sasaran (*targeting*), dan penetapan posisi pasar (*positioning*) (kotler dan keller, 2015:73). Setelah mengetahui segmen pasar, taget pasar dan posisi pasar maka dapat disusun strategi bauran pemasaran (*marketing mix*) yang terdiri dari *product, price, place, promotion, people, physical evidence,* dan *process.*

Sedangkan mengenai rancangan pedoman observasi dan studi dokumentasi dapat dilihat pada Tabel 3.3 berikut ini.

**Tabel 1**

**Rancangan Pedoman Observasi dalam Pencarian data**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **No.** | **Obyek** | **Sasaran** |
| 1. | Visi, misi, dan tujuan perusahaan | Arah pasar perusahaan, faktor kunci, dan target pencapaian perusahaan. |
| 2. | Deskripsi bisnis | Posisi produk/jasa, posisi harga, keahlian manajemen, dan kondisi persaingan perusahaan. |
| 3. | Deskripsi organisasi | Struktur organisasi, perencanaan, pengendalian serta sistem, dan keahlian sumber daya manusia. |
| 4 | Identifikasi strategi pasar | Segmentasi pasar, pasar sasaran, dan posisi pasar. |
| 5. | Evaluasi lingkungan internal dan eksternal | Peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan perusahaan. |
| 6. | Alternatif kunci | Mengoptimalkan kekuatan dan mengatasi kelemahan serta menentukan prioritas. |
| 7. | Strategi alternatif | Alternatif strategi untuk memperbaiki situasi dan mencapai tujuan pemasaran perusahaan. |

*Sumber : (Analisis Penulis, 2016)*

Salah satu pendekatan yang dapat dipergunakan sebagai instrument dalam pemilihan strategi dasar adalah melalui analisis SWOT. Freddy Rangkuti (2015: 19) menjelaskan bahwa analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian, perencana strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan analisis situasi.

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matriks SWOT. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis.

**Tabel 2**

**Matriks Analisis SWOT**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **IFAS**  **EFAS** | *STRENGTHS* (S)  Tentukan 5-10 faktor kekuatan internal | *WEAKNESSES* (W)  Tentukan 5-10 faktor kekuatan internal |
| *OPPORTUNITIES* (O)  Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal | STRATEGI SO  Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang | STRATEGI WO  Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang |
| *THREATHS* (T)  Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal | STRATEGI ST  Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman | STRATEGI WT  Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman |

*Sumber: Freddy Rangkuti, Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis (2015:83)*

Pada tahap selanjutnya penulis menambahkan hasil pembobotan dari matriks IFAS dan matriks EFAS pada matriks IE (Internal-Eksternal) untuk mengetahui posisi pelaksanaan pemasaran PT. APROTECH.. Pada matriks IE (Internal-Eksternal) parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal yang dimiliki PT. APROTECH dan pengaruh eksternal yang dihadapi PT. APROTECH. Pembagian Sembilan sel strategi yang terdapat pada matriks Internal-Eksternal dapat dilihat pada tabel 3.5 berikut ini.

**Tabel 3**

**Matriks Internal-Eksternal**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Skala** | **Tinggi** | **Rata-rata** | **Lemah** |
| **Tinggi** | 1. *Growth*   Konsentrasi melalui  integrasi vertikal | 1. *Growth*   Konsentrasi melalui  integrasi horizontal | 1. *Retrenchment*   *Turn around* |
| **Sedang** | 1. *Stability*   Hati-hati | 1. *Growth*   Konsentrasi melalui  integrasi horizontal  *Stability*  Tidak ada perubahan  profit perusahaan | 1. *Retrenchment*   *Captive Company*  atau *Divestment* |
| **Rendah** | 1. *Growth*   Diversifikasi konsentrik | 1. *Growth*   Diversifikasi konglomerat | 1. *Retrenchment*   Bangkrut atau  likuidasi |

*Sumber: Freddy Rangkuti, Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis (2015:95)*

Sedangkan pada matriks GE ini, posisi perusahaan kurang dapat dikuantifikasikan secara persis sehingga memerlukan pertimbangan subjektif untuk menetapkan dimana suatu unit usaha tertentu harus diposisikan. Berikut gambaran matriks GE yang menunjukkan strategi yang harus dijalankan sesuai posisi perusahaan berdasarkan kekuatan bisnis dan daya tarik industri perusahaan.

**Tabel 4**

**Matriks *General Electric***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **GE Matriks** | **Tinggi** | **Menengah** | **Rendah** |
| **Tinggi** | Investasi dan Pertumbuhan | Tumbuh Selektif | Selektif |
| **Menengah** | Tumbuh selektif | Selektif | Dipanen/dilepaskan |
| **Rendah** | selektif | Dipanen/dilepaskan | Dipanen/dilepaskan |

Daya Tarik Industri

* 1. 4.00 3.00 1.00

*Kotler & Keller, Marketing Management, (2015:82)*

**Hasil Penelitian**

PT Aprotech merupakan salah satu perusahaan jasa konstruksi di Indonesia yang bergerak sebagai pelaksana konstruksi pembangunan tower telekomunikasi (BTS). PT Aprotech berdomisili di Jalan Terusan Ciliwung No. 5 Cibeunying Kaler Bandung dan Jalan Barito II No. 33 Kebayoran Baru Jakarta Selatan sebagai kantor regional. Untuk menunjang proses bisnisnya,PT Aprotech melakukan diversifikasi produk atauupun layanan. Layanan PT Aprotechdiantaranya sebagai investor sekaligus kontraktor pembangunan telekomunikasi, dengan rincian jasa sebagai berikut:

1. Jasa *Site Acquisition* (SITAC) / pembebasan lahan
2. Jasa Perijinan IMB
3. Jasa *Site Construction for Base Transceiver Station Tower*
4. Jasa pembangunan dan instalasi jaringan kabel
5. Jasa pemeliharaan dan perbaikan peralatan telekomunikasi (*Operation Maintenance*)

Konsep pemasaran pada bisnis jasa selalu berorientasi pada kepuasan konsumen. PT Aprotech sebagai perusahaan jasa konstruksi telekomunikasi juga tidak terlepas dari konsep tersebut. Untuk merealisasikan komitmennya, PT Aprotech melakukan aktivitas pemasarannya dengan strategi yang mengacu pada tujuh elemen bauran pemasaran jasa yaitu *product, price, place, promotion, people, physical evidence* dan *process*.

Pasar di bidang jasa konstruksi telekomunikasi ini sudah terbuka luas dan terus berkembang. Target pasar jasa konstruksi telekomunikasi adalah *tower provider* yang memiliki proyek dengan operator telekomunikasi seperti Telkomsel, Indosat Oreedoo, Excelcomindo, H3I (three) dan lain-lain. Adapun beberapa *tower provider* yang menjadi pangsa pasar PT Aprotech yaitu :

1. PT. Tower Bersama Infrastruktur Group, Tbk
2. PT. Daya Mitra Telekomunikasi (Mitra Telkom)
3. PT. Infrastruktur Telekomunikasi (Mitra Telkom)

Setiap tahunnya pembangunan menara telekomunikasi terus bertambah. *Tower provider* memiliki project pembangunan *new site* maupun *collocatio*n sekitar 1705 menara/site pertahun atau tumbuh 17,6% per tahun nya, demikian data yang dirilis tahun 2013 dari Asosiasi Pengembang Infrastruktur Menara Telekomunikasi (ASPIMTEL). PT Aprotechmenargetkan mampu menguasai proyek sebesar 3% atau sekitar 50 site dalam satu tahun dari beberapa perusahaan tower provider di Indonesia.

Dalam menganalisis strategi pemasaran PT Aprotech, selain menganalisis perencanaan pemasaran, peneliti juga perlu mengetahui mekanisme proses pengambilan keputusan di PT Aprotech. Pada analisis data ini peneliti menguraikan analisis penelitian yang dilakukan dalam rangka perumusan tujuan dan pemilihan strategi yang paling tepat untuk pemasaran PT Aprotech dalam upaya mencapai tujuan pemasaran perusahaan jasa konstruksi telekomunikasi. Tujuan dari kegiatan pemasaran PT Aprotech dirumuskan berdasarkan visi dan misi PT Aprotech. Secara lebih rinci tujuan pemasaran perusahaan adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan *brand image* sebagai penyedia jasa konstruksi telekomunikasi yang handal melalui kualitas jasa.
2. Meningkatkan pangsa pasar melalui pelayanan prima.
3. Meningkatkan profit melalui pengendalian biaya yang ketat.
4. Meningkatkan keahlian (*performance*) melalui penerapan secara konsisten.
5. Menciptakan kepuasan konsumen sebagai hasil akhir dari tujuan pemasaran.

Untuk mencapai berbagai tujuan tersebut diperlukan strategi terkait dengan pemasaran perusahaan. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan analisis SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*) dan mengelola seperangkat marketing variabel yang dapat dikontrol (*marketing mix*). Analisis SWOT digunakan untuk menyaring persepsi dan penilaian ahli (*expert*) mengenai pendapatnya terhadap faktor internal dan faktor eksternal yang ada di perusahaan, sehingga pada akhirnya diperoleh faktor kekuatan, faktor kelemahan, faktor peluang, dan faktor ancaman. Dari penilaian bobot IFAS dan EFAS dihasilkan beberapa alternatif strategi yang dapat digunakan untuk pemasaran perusahaan.

Setelah diperoleh beberapa alternatif strategi maka dilakukan pemilihan prioritas berdasarkan kriteria yang ditetapkan. Penentuan prioritas ini dipandang perlu dilakukan dengan alasan bahwa untuk mengimplementasikan seluruh strategi yang telah diperoleh melalui analsis SWOT tentunya akan memerlukan sumber daya yang sangat besar serta tidak semua alternatif strategi bisa diakomodir oleh perusahaan.

Setelah faktor-faktor lingkungan internal dikelompokkan menjadi kekuatan dan kelemahan serta faktor-faktor eksternal dikelompokkan menjadi pembobotan yang dipetakan ke dalam matriks IFAS dan EFAS dengan menggunakan data hasil pembobotan seperti yang disajikan dalam tabel sebelumnya. Berdasarkan beberapa data dari hasil jawaban responden terhadap faktor lingkungan yang termasuk ke dalam *Internal Factor Analysis system* (IFAS) kepada manajemen PT Aprotech, *tower provider* dan lembaga terkait, kemudian peneliti menganalisa data sekunder maupun data primer, serta semua data yang terkait untuk diperoleh skoring terhadap lingkungan pemasaran PT Aprotech. Analisis diperkuat dengan beberapa alasan yang dikemukakan supaya lebih akurat dan menghasilkan analisis yang tepat. Lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.8 berikut ini.

**Tabel 5**

**Matriks IFAS (*Internal Factors Analysis System*)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Faktor Internal** | **Bobot** | **Rating** | **Skoring** |
|  |  |
| 1 | Memiliki pengalaman cukup lama dalam bidang jasa konstruksi | 0.057 | 2.16 | |  | | --- | | 0.124 | |
| 2 | Memiliki tenaga kerja yang terampil, berpengalaman dan berdedikasi tinggi pada pekerjaan | 0.057 | 2.67 | 0.152 |
| 3 | *Turn over* SDM yang rendah | 0.049 | 2.67 | 0.130 |
| 4 | Struktur organisasi yang ramping dan fleksibel, karena hanya mempekerjakan tenaga kerja ekspert di bidangnya, dan melakukan *outsource* terhadap tenaga kerja proyek, sehingga dapat menekan biaya produksi | 0.060 | 2.50 | 0.150 |
| 5 | *On time performance* | 0.057 | 2.83 | 0.162 |
| 6 | Tanggap atas segala aktifitas | 0.060 | 2.83 | 0.170 |
| 7 | Penguasaan teknis dan teknologi menghasilkan produktivitas SDM yang terus meningkat | 0.054 | 2.50 | 0.136 |
| 8 | Memiliki divisi lain yang dapat dikembangkan menjadi kelompok usaha "*related product*" yang efisien dan dapat mempertinggi daya saing. | 0.060 | 2.33 | 0.140 |
| 9 | Kerja sama dengan *sub-contractor,* konsultan dan *supplier* yang terseleksi | 0.049 | 1.83 | 0.089 |
|  | **Total Kekuatan** | **0.503** | **22.33** | **1.252** |
| 1 | Kemampuan bersaing yang relatif rendah | 0.054 | |  | | --- | | 2 | | |  | | --- | | 0.109 | |
| 2 | Belum tersedia sistem informasi yang terintegritasi | 0.057 | 1.83 | 0.105 |
| 3 | Penentuan pasar sasaran yang belum reliabel | 0.046 | 2.33 | 0.107 |
| 4 | belum mantapnya pola perencanaan dan pembinaan tenaga kerja yang dapat memenuhi perkembangan perusahaan (standar operasi dan prosedur) | 0.043 | 2.50 | 0.107 |
| 5 | Manajemen masih cenderung birokratis serta pengambilan keputusan bersifat terpusat | 0.048 | 2.17 | 0.105 |
| 6 | Perusahaan belum terlalu dikenal pasar, sehingga belum memiliki *brand* yang *marketable* | 0.054 | 2.00 | 0.108 |
| 7 | Belum memiliki sistem pengelolaan risiko yang andal, sehingga *internal control* yang dimiliki perusahaan masih lemah. | 0.066 | 1.83 | 0.120 |
| 8 | Memerlukan jumlah modal yang besar sementara sumber permodalan kurang mendukung | 0.068 | 1.67 | 0.114 |
| 9 | Kondisi keuangan PT. APROTECH yang sedang tidak stabil | 0.060 | 1.83 | 0.110 |
|  | **Total Kelemahan** | **0.497** | **18.17** | **0.986** |
|  | **Total Kekuatan dan Kelemahan** | | | **2.238** |

*(Sumber : Analisis Peneliti, 2016)*

Setelah pembobotan terhadap lingkungan internal, langkah selanjutnya adalah melakukan pembobotan untuk lingkungan eksternal yaitu dengan membuat matriks EFAS seperti diuraikan pada tabel 4.9 berikut ini.

**Tabel 6**

**Matriks EFAS (*Eksternal Factors Analysis System*)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Faktor Eksternal** | **Bobot** | **Rating** | **Skoring** |
|  |  |
| 1 | Luasnya pasar telekomunikasi di Indonesia sehingga mempunyai peluang untuk mengikuti tender berskala nasional | 0.065 | 2.50 | 0.162 |
| 2 | Tren pasar yang sesuai dengan bisnis ini | 0.065 | 2.83 | 0.183 |
| 3 | Pasar jasa konstruksi yang tumbuh cukup besar | 0.068 | 2.83 | 0.192 |
| 4 | Masuknya modal dan teknologi asing pada *pasca free trade* | 0.061 | 2.33 | 0.143 |
| 5 | Adanya perubahan gaya hidup masyarakat sehubungan dengan tumbuhnya tingkat perekonomian | 0.068 | 3.00 | 0.204 |
| 6 | Mitra kerja sama dengan *tower provider,* konsultan*, supplier* yang sudah terjalin cukup baik | 0.071 | 3.17 | 0.225 |
| 7 | Kebutuhan akan fasilitas telekomunikasi di Indonesia yang masih sangat besar | 0.071 | 3.50 | 0.249 |
|  | **Total Peluang** | **0.469** | **20.17** | **1.360** |
| 1 | Kondisi perekonomian Indonesia yang belum stabil | 0.061 | |  | | --- | | 1.83 | | 0.113 |
| 2 | Dengan adanya pasar global, semakin banyak kontraktor swasta dan asing dengan modal yang lebih kuat dan pengalaman lebih di bidang konstruksi (kompetisi yang tinggi) | 0.058 | 2.00 | 0.116 |
| 3 | Jumlah proyek tower telekomunikasi yang mengalami penurunan cukup signifikan | 0.061 | 1.67 | 0.102 |
| 4 | Munculnya produk substitusi seperti *fiber optic,* membuat perusahaan harus segera menyesuaikan jasa telekomunikasi yang diinginkan pasar | 0.061 | 2.17 | 0.133 |
| 5 | Kebijakan pemerintah, seperti adanya peraturan pemerintah tentang lingkungan dan kebijakan menara bersama | 0.061 | 2.17 | 0.133 |
| 6 | Ketidakpastian perolehan dana investasi | 0.058 | 2.00 | 0.116 |
| 7 | Kompleksitas perizinan pembangunan menara telekomunikasi di Indonesia | 0.061 | 2.00 | 0.123 |
| 8 | Daerah operasi proyek yang terbatas | 0.052 | 2.50 | 0.129 |
| 9 | Seleksi mitra kerjasama yang cukup ketat dari *tower provider* | 0.055 | 2.50 | 0.137 |
|  | **Total Ancaman** | **0.531** | **18.83** | **1.104** |
|  | **Total Peluang dan Ancaman** | | | **2.464** |

*(Sumber : Analisis Peneliti, 2016)*

Langkah selanjutnya adalah menyusun indikator faktor daya tarik industri (industry attractiveness factor) dan faktor kekuatan bisnis (business strength factor). Untuk pembobotan dapat dilakukan dengan menggunakan teknik *delphie* dengan menggunakan beberapa interval yang disarankan dan peratingan menggunakan *mean* (nilai rata-rata) yang dilakukan setelah tabulasi keseluruhan responden terselesaikan. Berdasarkan pemahaman dan kesepakatan yang diperoleh manajemen perusahaan bahwa indikator yang dikategorikan sebagai peluang bisnis diberi nilai positif dan indikator yang dikategorikan sebagai ancaman bisnis diberi nilai negatif. Identifikasi variabel dari indikator daya tarik industri (industry attractiveness) dan kekuatan bisnis (business strength) dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 7**

**Indikator Daya Tarik Industri**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Faktor Daya Tarik Industri** | **Bobot** | **Rating** | **Skor** |
| 1. | *Market Size* | 0.20 | 3 | 0.60 |
| 2. | Pertumbuhan pasar | 0.25 | 2.83 | 0.71 |
| 3. | Keagresifan pesaing | 0.15 | 2.67 | 0.40 |
| 4. | Regulasi pemerintah | 0.15 | 3.5 | 0.53 |
| 5. | Perkembangan teknologi, sosial, lingkungan, hukum dan pengaruh konsumen | 0.25 | 3.33 | 0.83 |
| **Total** | | **1.00** | **15.33** | **3.07** |

*(Sumber : Analisis Peneliti, 2016)*

**Tabel 8**

**Indikator Kekuatan Bisnis**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Faktor Kekuatan Bisnis** | **Bobot** | **Rating** | **Skor** |
| 1. | Pangsa pasar | 0.15 | 3.17 | 0.63 |
| 2. | Kekuatan penjualan | 0.20 | 2.67 | 0.27 |
| 3. | Kualitas produk/jasa | 0.20 | 3 | 0.60 |
| 4. | Pelayanan pelanggan | 0.15 | 3.50 | 0.70 |
| 5. | Efisiensi produksi | 0.20 | 3 | 0.45 |
| 6. | Pengalaman manajemen perusahaan | 0.15 | 3.33 | 0.50 |
| **Total** | | **1.00** | **18.67** | **3.15** |

*(Sumber : Analisis Peneliti, 2016)*

**Kesimpulan**

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan sebelumnya yaitu dengan membuat matriks EFAS dapat diketahui bahwa lingkungan eksternal pemasaran PT Aprotech berada pada posisi nilai 2,464 sebagai hasil keseluruhan dari pembobotan peluang yaitu 1,360 dan hasil pembobotan ancaman dengan nilai 1,104. Dari hasil perhitungan matriks EFAS tersebut maka dapat diperoleh suatu kesimpulan bahwa peluang pada lingkungan eksternal pemasaran PT Aprotech lebih tinggi dibanding ancaman yang dihadapinya. Peluang paling besar yang menunjang pemasaran PT Aprotech dalam upaya mencapai tujuan pemasaran perusahaan jasa konstruksi telekomunikasi adalah kebutuhan akan fasilitas telekomunikasi di Indonesia yang masih sangat besar dan mitra kerja sama dengan *tower provider,* konsultan*, supplier* yang sudah terjalin cukup baik selama ini dengan PT Aprotech. Adapun faktor ancaman terbesar adalah munculnya produk substitusi seperti *fiber optic,* membuat perusahaan harus segera menyesuaikan jasa telekomunikasi yang diinginkan pasar, kebijakan pemerintah, seperti adanya peraturan pemerintah tentang lingkungan dan kebijakan menara bersama dan seleksi mitra kerjasama yang cukup ketat dari *tower provider.* Kebutuhan akan fasilitas telekomunikasi di Indonesia yang masih sangat besar ini menggambarkan bahwa peta persaingan industri jasa konstruksi khususnya jasa konstruksi telekomunikasi memberikan peluang yang cukup besar untuk perusahaan dalam mengembangkan bisnis di bidang tersebut.

Berdasarkan hasil analisis lingkungan internal pemasaran PT Aprotech yang diformulasikan pada matriks IFAS, kegiatan pemasaran PT Aprotech memiliki bobot 2,238 sebagai jumlah keseluruhan dari kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Dari matriks IFAS tersebut diketahui bahwa hasil pembobotan untuk kekuatan pemasaran PT Aprotech mempunyai bobot 1,252 dan untuk kelemahan pemasaran PT Aprotech memiliki bobot 0,986. Faktor kekuatan yang memiliki nilai rata-rata paling tinggi adalah tanggap atas segala aktifitas, *On time performance,* danmemiliki tenaga kerja yang terampil, berpengalaman dan berdedikasi tinggi pada pekerjaan. Sedangkan faktor yang menjadi kelemahan terbesar adalah perusahaan belum memiliki sistem pengelolaan risiko yang andal, sehingga *internal control* yang dimiliki perusahaan masih lemah dan untuk menjalankan usahanya, perusahaan memerlukan jumlah modal yang besar sementara sumber permodalan yang ada saat ini masih kurang mendukung.

Tujuan pemasaran PT Aprotech adalah untuk memberikan pelayanan yang memuaskan dengan melakukan pembangunan infrastruktur tower telekomunikasi yang sesuai dengan waktu penyelesaian yang telah ditetapkan dengan konsekuensi loyalitas konsumen yang pada akhirnya akan meningkatkan profit. Dari hasil wawancara diketahui bahwa margin profit yang ditetapkan dari masing-masing proyek berkisar antara 10% - 15% dari nilai proyek. Sedangkan tujuan jangka panjang yang ingin dicapai PT Aprotech dalam waktu beberapa tahun kedepan adalah memperluas area pemasarannya. Untuk mencapai tujuan tersebut, pelaksanaan pemasaran PT Aprotech selayaknya mengacu pada tujuh elemen bauran pemasaran jasa. Hal ini terlihat dari digunakannya citra (*image*) yang kuat sebagai basis *positioning* utama perusahaan, nilai tambah (*added value*) diberikan untuk meningkatkan kualitas produk perusahaan dan pertumbuhan penjualan serta kepuasan konsumen telah dijadikan tolak ukur dari keberhasilan rencana pemasaran PT Aprotech. Berdasarkan matriks Internal-Eksternal (IE), strategi pemasaran PT Aprotech dalam upaya mencapai tujuan pemasaran perusahaan jasa konstruksi telekomunikasi berada pada posisi integrasi horizontal / *stability profit strategy* pada zona pertumbuhan (*growth*). Berdasarkan matriks SWOT diperoleh lima alternatif strategi pemasaran PT Aprotech yaitu memperluas jangkauan pasar jasa konstruksi telekomunikasi (*Market share*), melakukan promosi secara efektif dan efisien, meningkatkan kualitas layanan, mengembangkan divisi lain menjadi kelompok usaha "*related product*" yang efisien, dan memanfaatkan teknologi tinggi dalam pelayanan.

**Saran**

Setelah penelitian dan perumusan strategi pemasaran perusahaan selesai dapat disimpulkan bahwa dari variabel-variabel yang telah diteliti terdapat beberapa penelitian yang variabelnya sama namun menggunakan dimensi dan pengukuran indikator yang berbeda dengan penelitian ini, yang disesuaikan dengan aplikasi di lapangan. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa perbedaan antara penelitian-penelitian sebelumnya dengan penelitian yang dituangkan dalam tesis ini. Perbedaan tersebut dapat dilihat dari beberapa aspek berikut :

1. Dilihat dari dimensi masing-masing variabel penelitian ini berbeda dengan penelitian terdahulu pada hubungan variabel yang sama dengan penelitian, demikian pula dengan indikator pengukuran yang berbeda dengan peneliti sebelumnya.
2. Belum ada penelitian yang mengkaji secara menyeluruh mengenai analisis strategi dan program pemasaran pada perusahaan jasa konstruksi telekomunikasi.

Dengan demikian, peneliti menyarankan untuk peneliti selanjutnya agar ketika melakukan penelitian mengenai strategi pemasaran perusahaan jasa konstruksi, khususnya jasa konstruksi telekomunikasi, pengumpulan data sebaiknya dilakukan dengan wawancara berbagai pihak yang terlibat dalam pemasaran jasa konstruksi telekomunikasi tersebut, seperti *supplier*, konsultan, operator, *tower provider*, dan pemerintah daerah terkait pembangunan jasa konstruksi telekomunikasi tersebut. Selain itu, sebaiknya dilakukan riset sederhana secara periodik sebelum dilakukannya penelitian. Hal tersebut dapat digunakan sebagai dasar dalam melakukan penelitian mengenai strategi pemasaran dan pengembangan perusahaan jasa konstruksi telekomunikasi.

**Daftar Referensi**

Cravens, David, and Nigel, F., Piercy, (2003), *Strategic Marketing*, seventh edition,

McGraw Hill, New York, USA.

Cravens, W. D, Charles, W. L & Crittenden, V, (2002), *Strategic Marketing*

*Management Cases*. 7th edition, Mcgraw-hill, inc, Boston.

David, Fred R., (2009), *Manajemen Strategis*, Salemba Empat, Jakarta.

Grant, Robert M., (1999), *Analisis Strategi Kontemporer, Konsep, Teknik, Aplikasi.*

Edisi Kedua, Erlangga, Jakarta.

Griffin, Ricky W., (2004), *Manajemen*; edisi ketujuh jilid 2. Jakarta: Erlangga

Hariadi, Bambang, (2005), *Manajemen Strategis*. Bayumedia Publishing, Jakarta.

Kotler, Philip dan Keller, Kevin Lane, (2015), *Marketing Management*. 15th edition,

Pearson Prentice Hall, Inc, New Jersey.

Kotler, Philip dan Amstrong, Gary, (2015), *Principles of Marketing,* 15th edition

Pearson Prentice Hall, Inc, New Jersey.

Rangkuti, Freddy, (2015), *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, PT. Gramedia

Pustaka Utama, Jakarta.

Rangkuti, Freddy, (2015), *Riset Pemasaran*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Sugiyono, (2012), *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung.

*Tjiptono, Fandy, (2011), Pemasaran Jasa. Penerbit Andi, Yogyakarta.*