

ISSN 0854-4328

# INOVASI

*Jurnal Humaniora, Sains, dan Pengajaran*

Volume XVII, No. 2, Mei 2009



**FAKULTAS BAHASA DAN SAINS  
UNIVERSITAS WIJAYA KUSUMA SURABAYA**

# INOVASI

*Jurnal Humaniora, Sains, dan Pengajaran*

Volume XVII, Nomor 2, Mei 2009

*Penanggung Jawab*

Dekan Fakultas Bahasa dan Sains

*Ketua Penyunting*

Dra. Anik Kirana, M.Pd.

*Penyunting Pelaksana*

Fransisca Dwi Harjanti, M.Pd.

Dra. Rida Wahyuningrum, M.Pd.

Drs. Sunaryo, M.Kes.

*Penyunting Ahli*

Prof. Dr. Haris Supratno (UNESA)

Prof. Dr. Setyo Yuwono Sudikan, MA (UNESA)

Dr. Joko Saryono, M.Pd (UM)

Drs. Djono Hadiwibowo (UNESA)

Dr. Abdul Rani, M.Pd (UWKS)

Drs. Heru Wibowo, M.Pd (UWKS)

*Pelaksana Tata Usaha*

TU Fakultas Bahasa dan Sains

*Sekretariat*

Fakultas Bahasa dan Sains

Universitas Wijaya Kusuma Surabaya

Jalan Dukuh Kupang XXV/54 Surabaya

Telepon 5677577, Fax 5679791

INOVASI: *Jurnal Humaniora, Sains, dan Pengajaran* diterbitkan sejak April 1993 berdasarkan SK Rektor UWKS nomor kep. 69/UWKS/IV/1993. Terbit 3 kali setiap tahun pada bulan Januari, Mei, dan September. Tulisan diangkat dari hasil penelitian atau kegiatan-kegiatan kritis yang sesuai dengan bidang tersebut.

# INOVASI

*Jurnal Humaniora, Sains, dan Pengajaran*

Volume XVII, Nomor 2, Mei 2009

## DAFTAR ISI

Nilai-nilai Didaktik Puisi dan Pengajarannya <b>Kaswadi</b>	1 – 6
Aspek Pragmatis Tindak Tutur Presiden Susilo Bambang Yudhoyono <b>Fransisca Dwi Harjanti, Agung Pranoto</b>	7 – 14
Menyingkap Narasi Dekonstruksi dalam Novel <i>CALA IBI</i> <b>Hetty Purnamasari</b>	15 – 24
Perlunya Budaya Tradisional dalam Dunia Pendidikan <b>Heru Pragolo</b>	25 – 31
Perlakuan Negara dalam Penyediaan Fasilitas Layanan Publik bagi Penyandang Cacat Fisik di Terminal Purabaya Bungurasih <b>Tedi Erviantono</b>	32 – 38
Teknologi Pengeringan Komoditas Pertanian <b>Tri Rahayuningsih</b>	39 – 46
Peranan Ekologis dan Sosial Ekonomis Hutan Mangrove di Wilayah Pesisir <b>Sukian Wilujeng</b>	47 – 55
Kinetika Reaksi Dekomposisi Urea menjadi Biuret dengan Katalis $H_3BO_2$ <b>Kindriari Nurma Wahyusi</b>	56 – 65
Pengendalian Persediaan ( <i>Inventory</i> ) Material Beton <i>Readymix</i> dengan Metode <i>Economic Order Quantity</i> (EOQ) <b>Miftahul Huda, Sudarsono</b>	66 – 79

# INOVASI

*Jurnal Humaniora, Sains, dan Pengajaran*

Volume XVII, Nomor 2, Mei 2009

Material Development and The Teaching of English For Young Learners <b>Heru Wibowo</b>	80 – 86
Peran Enzim Katalase terhadap Motilitas Spermazoa Kambing Kacang <b>Slamet Riadi</b>	87 – 95
Reaksi Oksidasi Fotokatalitik Asam Asetat dengan Sinar Matahari <b>Nizar Bajasut</b>	96 – 103
Strategi Pemasaran Spesifik bagi Perusahaan Industri Jasa Konstruksi di Indonesia <b>Miftahul Huda</b>	104-117

## STRATEGI PEMASARAN SPESIFIK BAGI PERUSAHAAN INDUSTRI JASA KONSTRUKSI DI INDONESIA

Miftahul Huda

*Fakultas Teknik  
Universitas Wijaya Kusuma Surabaya*

**Abstrak:** Model hubungan strategi primer perusahaan jasa yang merupakan penggabungan beberapa strategi dasar yaitu: lingkungan yang mempengaruhi persaingan, strategi generik dan bauran pemasaran. Penggabungan model tersebut dengan strategi operasi menjadi strategi pemasaran spesifik bagi perusahaan jasa konstruksi adalah sangat relevan untuk industri jasa konstruksi di Indonesia. Strategi pemasaran spesifik terdiri dari beberapa komponen yaitu: keunggulan harga, keunggulan mutu, keunggulan waktu, fleksibilitas pelayanan, *relationship*, dan aliansi. Perusahaan industri jasa konstruksi membutuhkan suatu strategi pemasaran spesifik untuk membangun keunggulan bersaing dengan mengkombinasi strategi untuk mempengaruhi konsumen dan strategi pemasaran, sehingga hasil strategis yang diinginkan adalah berupa daya saing dan profitabilitas yang tinggi

**Kata kunci :** *strategi, pemasaran spesifik, jasa konstruksi*

### PENDAHULUAN

Di tengah ketatnya kondisi persaingan bisnis jasa konstruksi ini, para pelaku bisnis jasa konstruksi di Indonesia, dalam hal ini adalah kontraktor jasa konstruksi, berupaya keras untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaannya. Terjaganya eksistensi suatu perusahaan diantaranya tergantung pada kemampuan perusahaan tersebut untuk melihat peluang-peluang pasar yang ada. Dalam kondisi seperti ini, bidang pemasaran perusahaan memegang peranan yang sangat penting dalam hal melihat peluang-peluang pasar yang ada (Soemardi, B.W., 2007).

Bidang pemasaran ini memiliki kontak paling besar dengan lingkungan eksternal perusahaan. Tidak saja berfungsi untuk melihat peluang pasar, namun secara keseluruhan bidang pemasaran difungsikan untuk memenangkan ketatnya persaingan pasar. Sayangnya dalam banyak kasus di industri konstruksi, kontraktor masih kurang memberikan perhatian pada fungsi pemasaran ini (Pearce, 1992). Dalam studinya Pearce menyatakan bahwa kontraktor percaya bahwa bagian terpenting dari suatu organisasi adalah bagian produksi, sehingga mereka lebih berorientasi pada produksi dibandingkan dengan pemasaran.

Mereka lebih melihat peluang-peluang yang dirasakan cocok dengan kemampuannya sebagai kontraktor, dibandingkan dengan beradaptasi untuk keadaan saat ini dan peluang

pasar di masa depan. Walaupun hasil penelitian tersebut menyatakan demikian, namun pada kenyataannya kontraktor jasa konstruksi di Indonesia khususnya, sampai saat ini masih tetap eksis. Keadaan tersebut tentunya merupakan suatu hal yang menarik untuk diamati. Menjawab hal tersebut Babiarz (2000) memberikan contoh praktis bagaimana industri konstruksi dapat belajar dari apa yang sudah umum dilakukan di industri produk dan jasa lainnya

Pemasaran adalah sebuah disiplin bisnis strategis yang mengarahkan proses penciptaan, penawaran dan perubahan *values* dari suatu inisiator kepada *stakeholders*-nya (Kertajaya, 2002). Strategi pemasaran membangun keunggulan bersaing dengan mengkombinasi strategi untuk mempengaruhi konsumen, dan keberhasilan strategi pemasaran

yang menunjukkan eratnya hubungan antara strategi bisnis dan pemasaran (Craven, 1996).

Menurut Marr *et al.*, (1996), pada umumnya para eksekutif atau profesional perusahaan jasa konstruksi menghabiskan sebagian besar waktu mereka untuk mengerjakan tugas operasional. Akibatnya kurang terbiasa bagi eksekutif dalam mengembangkan pemasaran secara optimal, serta sangat sedikit penelitian empiris yang diterbitkan dan mengkaji pada pemasaran jasa konstruksi. Rwelamila dan Lethola (1998) menyatakan bahwa saat ini pemasaran merupakan bagian yang penting dalam bisnis perusahaan jasa konstruksi.

Olavson (2001) mengemukakan model hubungan strategi primer perusahaan jasa yang merupakan penggabungan beberapa strategi dasar yaitu: lingkungan yang mempengaruhi persaingan (Porter, 1980), strategi generik (Porter, 1980), dan bauran pemasaran (Kotler, 2002). Penggabungan model Olavson (2001) dengan strategi operasi (Krajewski dan Ritzman, 1999) menjadi strategi pemasaran spesifik bagi perusahaan jasa konstruksi adalah sangat relevan untuk industri jasa konstruksi kelas besar di Indonesia (Satrio, 2004). Strategi pemasaran spesifik terdiri dari beberapa komponen yaitu: keunggulan harga, keunggulan mutu, keunggulan waktu, fleksibilitas pelayanan, *relationship*, dan aliansi.

Perusahaan industri jasa konstruksi membutuhkan suatu strategi pemasaran spesifik untuk membangun keunggulan bersaing dengan mengkombinasi strategi untuk mempengaruhi konsumen dan strategi pemasaran, sehingga hasil strategis yang diinginkan adalah berupa daya saing dan profitabilitas yang tinggi.

## PEMASARAN JASA

### 1. Proses Pemasaran

Perencanaan strategik didefinisikan sebagai keseluruhan misi dari tujuan perusahaan. Tiap-tiap, unit bisnis yang ada dalam perusahaan, pemasaran memainkan peranannya, dalam membantu untuk melaksanakan keseluruhan tujuan Strategi. Menurut Kotler dan Armstrong (1996), proses pemasaran terdiri dari empat proses yaitu: analisis

peluang pemasaran, menyeleksi target pasar, mengembangkan bauran pemasaran, dan mengelola kemampuan pemasaran.

Target konsumen sebagai fokus sentral dalam proses pemasaran. Perusahaan mengidentifikasi *total market*, membagi ke dalam segmen yang lebih kecil menyeleksi beberapa segmen yang menjanjikan, dan memfokuskan pada pelayanan serta kepuasan pelanggan pada segmen tersebut. Desain dari bauran pemasaran (*marketing mix*) membuat beberapa faktor di bawah pengawasan: produk, harga, distribusi dan promosi. Untuk memperoleh bauran pemasaran yang terbaik dalam tindakan, perusahaan menggunakan analisis pemasaran, perencanaan, implementasi dan pengawasan. Melalui beberapa aktivitas ini, perusahaan melihat dan mengadaptasi lingkungan pemasaran.

Sekali perusahaan telah memutuskan keseluruhan strategi pemasaran kompetitif berarti perusahaan telah siap memulai secara dini merencanakan bauran pemasaran. *Marketing mix* adalah satu dari konsep utama dalam pemasaran modern. Menurut Kotler dan Armstrong (1996), *marketing mix* adalah sekumpulan dan taktik alat pemasaran yang dapat dikontrol: produk, harga, saluran distribusi dan promosi di mana perusahaan memadukannya untuk menghasilkan tanggapan yang diinginkan dalam target pasar. Menurut Gaspersz (2002), *marketing mix* untuk produk jasa di samping 4P (*product, price, place, promotion*) ditambah dengan *people, process dan customer service*.

a. **Produk** yaitu sesuatu yang ditawarkan pada pasar untuk menarik perhatian, akuisisi, penggunaan atau konsumsi yang dapat memuaskan keinginan atau kebutuhan konsumen (Kotler dan Armstrong, 1996). Ciri-ciri produk merupakan unsur yang penting dalam, membedakan produk yang dihasilkan suatu perusahaan dengan produk pesaing. Ciri produk tersebut adalah berupa pemberian merek pada suatu produk. Keahlian yang paling membedakan pemasar profesional dari kebanyakan orang adalah kemampuan untuk menciptakan memelihara, melindungi dan memperkuat merek dan jasanya. Elemen-elemen yang terkandung dalam strategi produk yang

perlu diperhatikan adalah: variasi produk, kualitas, desain, atribut produk, nama merek, kemasan, ukuran, layanan purna jual, jaminan, dan pengembalian (Kotler dan Armstrong, 1990).

Ada korelasi yang positif antara citra merek (*ekuitas merek*) yang kuat dengan keuntungan yang tinggi (Futrell dan Stanton, 1989), memberikan laba bersih masa depan bagi perumahan (Aaker, 1997), serta *revenue potensial* di masa yang akan datang (Kertajaya, 2000). Dalam hal layanan merupakan aspek terpenting dalam membina dan memelihara pelanggan sehingga akan berdampak pada kinerja baik jangka pendek maupun jangka panjang (Gronroos, 1990; Lovelock dan Wright, 2000; Zeithaml, 2000).

b. **Harga** yaitu sejumlah uang yang dikeluarkan untuk produk atau jasa atau total dari nilai yang ditukarkan konsumen untuk manfaat kepemilikan atau penggunaan dari produk atau jasa (Kotler dan Armstrong, 1996). Strategi penetapan harga sangat ditentukan oleh keputusan yang diambil oleh manajemen mengenai bauran produk, strategi pembuatan merek dari mutu produk. Strategi distribusi juga mempengaruhi pilihan mengenai bagaimana harga, akan berhasil dalam kombinasi antara strategi periklanan dan armada penjualan. Strategi penetapan harga juga akan mempengaruhi keputusan bauran pemasaran lainnya. Harga seperti halnya komponen-komponen pemasaran lainnya merupakan alat untuk mendapatkan tanggapan konsumen. Elemen-elemen yang terkait dengan strategi harga adalah: daftar harga, diskon, *allowance*, periode pembayaran, dan syarat kredit (Kotler dan Armstrong, 1996).

Dua kecenderungan penting tampak dalam penggunaan harga sebagai suatu variabel strategis. Pertama, perusahaan mendesain harga, secara lebih fleksibel di dalam strategi dengan maksud untuk mengatasi perubahan yang cepat dan ketidakpastian dalam lingkungan bisnis. Kedua, harga seringkali digunakan sebagai elemen strategis korporasi dan pemasaran secara aktif dan bukannya pasif. Produk, distribusi

harga, dan promosi harus terpadu dalam strategi penentuan posisi program.

c. **Saluran Distribusi** yaitu sekumpulan dari saling ketergantungan (*inter dependent*) organisasi yang terlibat dalam proses pembuatan produk atau jasa yang disediakan untuk digunakan atau dikonsumsi oleh konsumen atau pengguna bisnis (Kotler dan Armstrong, 1996). Saluran distribusi menghubungkan kan produsen dengan pengguna akhir barang dan jasa. Satu atau lebih organisasi dapat beroperasi di antara para pengguna dan produsen. Suatu jaringan saluran kuat adalah suatu cara yang penting untuk memperoleh keunggulan bersaing. Saluran distribusi memberi akses ke pasar sasaran. Pemilihan antara distribusi perusahaan ke pengguna akhir dan pengguna perantara dituntut oleh pengguna akhir dan ciri-cirinya.

Menurut Craven (1996), strategi saluran distribusi adalah termasuk memilih tipe saluran distribusi yang akan digunakannya, menentukan intensitas distribusi mendesain bentuk saluran dan mengelola berbagai aspek operasi saluran. Dalam perspektif yang lain, menurut Kotler dan Armstrong (1996) elemen-elemen strategi saluran distribusi mencakup: saluran (*channel*), cakupan (*coverage*), *assortment*, lokasi (*location*), persediaan (*inventory*) transportasi (*transportation*), dan logistik (*Logistic*). Saluran-saluran ini berupa sistem pemasaran konvensional atau sistem pemasaran vertikal. Sistem pemasaran vertikal, merupakan saluran yang dominan untuk produk-produk konsumen yang semakin penting peranannya bagi produk-produk bisnis maupun produk-produk industrial.

d. **Promosi** yaitu aktivitas yang mengkomunikasikan setiap produk dan meyakinkan target konsumen untuk membelinya (Kotler dan Armstrong, 1996). Strategi promosi merupakan bagian vital dari strategi penentuan posisi komponen-komponen periklanan, promosi penjuua lan, publisitas, dan penjualan perorangan menawarkan beberapa kemampuan, impresif untuk mengkomunikasikan dengan pasar sasaran dan konsumen yang relevan lainnya. Akan tetapi kegiatan-kegiatan promosi cukup

mahal, sehingga manajemen harus memusatkan seluruh anggaran promosi dan mengalokasikannya untuk komponen-komponen komunikasi. Setiap kegiatan promosi menawarkan keunggulan khas tertentu dan juga memiliki beberapa kesamaan karakteristik dengan komponen-komponen lainnya. Beberapa faktor produk dan pasar mempengaruhi apakah strategi promosi akan, menekankan periklanan, promosi penjualan, penjualan perorangan, atau suatu keseimbangan di antara bentuk-bentuk promosi. Perpaduan di antara bauran komunikasi merupakan tantangan utama bagi banyak perusahaan dewasa ini (Cravens, 1998).

e. **People**, dalam hubungannya dengan pemasaran jasa, maka *people* yang berfungsi sebagai *service provider* sangat mempengaruhi kualitas jasa yang diberikan. Keputusan dalam *people* ini berarti berhubungan dengan seleksi, training, motivasi, dan manajemen sumber daya manusia. Untuk mencapai kualitas yang terbaik maka pegawai harus dilatih untuk menyadari pentingnya pekerjaan mereka yaitu memberikan konsumen kepuasan dalam memenuhi kebutuhannya. Pentingnya *people* dalam pemasaran jasa berkaitan erat dengan *internal marketing*. *Internal marketing* adalah interaksi antara setiap karyawan dan departemen dalam suatu perusahaan yang dalam hal ini dapat diposisikan sebagai *internal customers* dan *internal supplier*. Tujuan dari adanya hubungan tersebut adalah untuk mendorong *people* dalam kinerja memberikan kepuasan pada konsumen.

Menurut Lupiyoadi (2001), ada empat kriteria peranan atau pengaruh dari aspek *people* yang mempengaruhi konsumen yaitu: (a) *contractors, people* disini berinteraksi langsung dengan konsumen dalam frekuensi yang cukup sering dan sangat mempengaruhi keputusan konsumen untuk membeli; (b) *modifier*, mereka (*people*) tidak secara langsung mempengaruhi konsumen tetapi cukup sering berhubungan dengan konsumen, misalnya resepsionis; (c) *influencer*, mereka ini mempengaruhi konsumen dalam keputusan untuk membeli tetapi tidak secara langsung kontak dengan

konsumen; (d) *isolateds, people* di sini tidak secara langsung ikut serta dalam *marketing mix* dan juga tidak sering bertemu dengan konsumen.

f. **Process** merupakan gabungan semua aktivitas, umumnya terdiri dari: prosedur, jadwal pekerjaan, mekanisme, aktivitas, dan hal-hal rutin di mana jasa dihasilkan dan disampaikan kepada konsumen. Proses dapat dibedakan dalam dua cara yaitu: pertama, *complexity* yang berhubungan dengan langkah-langkah dan tahap dalam proses; kedua *divergence* yang berhubungan dengan adanya perubahan dalam langkah atau tahap proses.

Sehubungan dengan 2 cara tersebut terdapat 4 pilihan yang dapat dipilih oleh *marketer*, yaitu: (a) *reduced divergence*, dalam hal ini berarti terjadi pengurangan biaya, peningkatan produktivitas, dan kemudahan distribusi; (b) *increased divergence*, berarti memperbanyak kustomisasi dan fleksibilitas dalam produksi yang dapat menaikkan harga; (c) *reduced complexity*, berarti cenderung lebih terspesialisasi; (d) *increased complexity*, berarti lebih cenderung ke penetrasi pasar dengan cara menambah *services* yang diberikan.

g. **Customer Service**, pada pemasaran jasa lebih dilihat sebagai *outcome* dari kegiatan distribusi dan logistik, di mana pelayanan diberikan kepada konsumen untuk mencapai kepuasan. *Customer service* meliputi aktifitas untuk memberikan kegunaan waktu dan tempat (*time and place utilities*) termasuk pelayanan pra transaksi, saat transaksi dan pasca transaksi. Kegiatan sebelum transaksi akan turut mempengaruhi kegiatan transaksi dan setelah transaksi, oleh karena itu kegiatan pendahuluannya harus sebaik mungkin sehingga konsumen memberikan respon yang positif dan menunjukkan loyalitas yang tinggi.

Lovelock dan Wright (2000) menjelaskan bahwa *customer service strategy* mencakup identifikasi misi jasa, penentuan sasaran dari *customer service*, perumusan *customer service strategy*, dan implementasi. Dari semua *marketing mix* produk jasa di atas,

maka yang harus lebih diperhatikan dalam pengembangannya adalah:

- a. *Konsistensi*, berhubungan dengan keserasian atau kecocokan secara logis dan penggunaannya antara elemen satu dengan elemen lainnya dalam *marketing mix*.
- b. *Integrasi*, berhubungan dengan keharmonisan antara elemen-elemen tersebut.
- c. *Leverage*, hal ini berhubungan dengan pengoptimalan kinerja setiap elemen secara lebih profesional sehingga lebih mendukung *marketing mix* untuk mendapatkan daya saing.

## 2.1 Strategi Pemasaran

Tjiptono (2003) menyatakan istilah strategi berasal dari kata Yunani strategi (*stratos* = militer; dan *ag* = memimpin), yang artinya seni atau ilmu untuk menjadi seorang Jenderal. Strategi juga bisa diartikan sebagai suatu rencana untuk pembagian dan penggunaan kekuatan militer dan material pada daerah-daerah tertentu untuk mencapai tujuan tertentu. Strategi militer didasarkan pada pemahaman akan kekuatan dan penempatan posisi lawan, karakteristik fisik medan, kekuatan dan karakter sumber daya yang tersedia, sikap orang-orang yang menempati teritorial tertentu, serta antisipasi terhadap setiap perubahan yang mungkin terjadi.

Konsep strategi militer di atas jika diadaptasi dan diterapkan dalam dunia bisnis seperti yang dilakukan oleh Sun Tzu, Hannibal, dan Carl Von Clausewitz menggambarkan arah bisnis yang mengikuti lingkungan yang dipilih dan merupakan pedoman untuk mengalokasikan sumber daya dan usaha suatu organisasi. Sedangkan konsep dan yang mendasari perencanaan strategi muncul pada tahun 1970-an sebagai tanggapan atas kejutan beruntun yang menghantam Industri Amerika Serikat di mana pada waktu itu terjadi krisis, inflasi, stagnasi perekonomian, keunggulan kompetitif perusahaan Jepang, dan deregulasi industri-industri penting.

Kotler (2002) mengemukakan bahwa: Perencanaan strategis yang berorientasi pasar adalah proses manajerial untuk mengembangkan dan menjaga agar tujuan, keahlian,

dan sumber daya organisasi sesuai dengan peluang pasar yang terus berubah. Tujuan perencanaan strategis adalah untuk membentuk serta menyempurnakan usaha bisnis dan produk perusahaan sehingga memenuhi target laba dan pertumbuhan.

Lebih lanjut Kotler (2002) juga mengemukakan bahwa: Perencanaan strategis memerlukan tiga kegiatan kunci. Pertama, pengelolaan unit-unit bisnis perusahaan sebagai portofolio investasi. Kedua, mengevaluasi kekuatan masing-masing unit bisnis secara tepat dengan mempertimbangkan tingkat pertumbuhan pasar dan posisi serta kesesuaian masing-masing perusahaan dan kegiatan kunci ketiga adalah strategi.

Berdasarkan perspektif yang pertama, strategi dapat didefinisikan sebagai program untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi serta mengimplementasikan misinya. Untuk itu manajer memiliki peran aktif, sadar, dan rasional dalam merumuskan strategi organisasi, strategi ini lebih banyak diterapkan dalam lingkungan yang turbulen dan selalu mengalami perubahan. Sedangkan berdasarkan perspektif kedua, strategi didefinisikan sebagai pola tanggapan atau respon organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu. Pandangan ini lebih cocok diterapkan pada manajer yang bersifat reaktif, yaitu manajer yang hanya menanggapi dan menyesuaikan diri terhadap lingkungan secara pasif ketika dibutuhkan.

Strategi secara eksplisit merupakan kunci keberhasilan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis, strategi memberikan kesatuan arah bagi semua anggota organisasi, bila konsep strategi tidak jelas maka keputusan yang diambil akan bersifat subyektif atau berdasarkan intuisi belaka dan mengabaikan keputusan yang lain. Strategi pemasaran merupakan rencana yang menjabarkan ekspektasi perusahaan akan dampak dari berbagai aktivitas atau program pemasaran terhadap permintaan produk atau lini produknya di pasar sasaran tertentu.

Sejalan dengan perkembangan dunia usaha banyak konsep persaingan dalam bidang militer diperluas dan diaplikasikan dalam dunia bisnis. Pada dasarnya ada

keterkaitan antara posisi bersaing yang berbeda-beda.

Kotler (2002) mengemukakan bahwa sebuah perusahaan akan menempati posisi bersaing dalam industri merek sebagai berikut:

1. Dominan (*Dominant*). Perusahaan pada posisi ini mampu mengendalikan perilaku dan atau strategi pesaing-pesaing lainnya serta memiliki banyak pilihan strategi tanpa terpengaruh tindakan-tindakan pesaingnya.
2. Kuat (*Strong*). Perusahaan yang berada di posisi kuat mampu bertindak bebas tanpa membahayakan posisi jangka panjangnya walaupun para pesaing berbuat apa saja.
3. Baik (*Favorable*). Perusahaan ini memiliki kekuatan yang dapat dimanfaatkan dengan strategi-strategi tertentu bilamana kondisi industri membaik dan mempunyai kemampuan dan peluang di atas rata-rata industri untuk meningkatkan posisinya.
4. Sedang (*Tenable*). Pada posisi ini perusahaan mempunyai kekuatan dan atau prestasi yang cukup memuaskan untuk menjamin kelangsungan usahanya. Namun perusahaan ini seringkali kalah bersaing karena ulah perusahaan yang dominan serta memiliki peluang yang lebih rendah dari rata-rata industri untuk meningkatkan posisinya.
5. Lemah (*Weak*). Prestasi perusahaan pada posisi ini tidak memuaskan, tetapi masih memiliki peluang dan kekuatan untuk perbaikan. Perusahaan ini harus mengubah dirinya, kalau tidak ia terpaksa harus keluar dari industri.
6. Tidak ada harapan (*non-Viable*). Perusahaan yang berada pada posisi ini prestasinya sangat tidak memuaskan dan tidak memiliki peluang untuk perbaikan.

Berdasarkan uraian di atas disimpulkan bahwa setiap perusahaan harus berupaya meningkatkan prestasinya guna meningkatkan posisinya. Semakin tinggi posisi sebuah perusahaan semakin kecil resiko yang harus ditanggung. Posisi-posisi di atas akan banyak membantu proses pengambilan keputusan bisnis, yang pada gilirannya akan membentuk perilaku perusahaan di dalam industri, apakah ia memimpin, menantang, mengikuti atau menggarap sebagian kecil dari seluruh pasar yang tersedia.

Tjiptono (2003) mengemukakan pemimpin pasar (*market leader*) adalah perusahaan yang diakui oleh industri yang bersangkutan sebagai pemimpin. Karakteristik dari pemimpin pasar adalah:

1. Memiliki pangsa pasar yang terbesar (40%) dalam pasar produk yang relevan.
2. Lebih unggul dari perusahaan lain dalam hal pengenalan produk baru, perubahan harga, cakupan saluran distribusi, dan intensitas promosi.
3. Merupakan pusat orientasi para pesaing (diserang, ditiru atau dijauhi).

Penantang pasar (*market challenge*) adalah perusahaan *runner up* yang secara konstan mencoba memperbesar pangsa pasar mereka, yang dalam usaha tersebut mereka berhadapan secara terbuka dan langsung dengan pemimpin pasar. Karakteristik penantang-penantang pasar adalah:

1. Biasanya merupakan perusahaan besar dipandang dari volume penjualan dan laba (pangsa pasar  $\pm 30\%$ ).
2. Selalu berupaya menemukan kelemahan pihak pemimpin pasar atau perusahaan lainnya, dan kemudian menyerangnya baik secara langsung ataupun tidak langsung.
3. Penantang pasar biasanya juga memusatkan upaya mereka pada tindakan mengambil.
4. Memiliki ketrampilan dan sumber daya yang memadai untuk memenuhi kebutuhan segmen pasar secara efektif.
5. Mampu mempertahankan diri dari pesaing dengan *customer goodwill* yang dibinanya.

Strategi pemasaran berfungsi menghubungkan perubahan yang terjadi pada lingkungan dan persaingan menjadi kinerja pemasaran yang optimal. Menurut Shoham dan Fiegenbaum (1999), model tersebut merupakan perluasan *Competitive Marketing Strategy Paradigm*, yang akan menjadi model penelitian ini. Menurut Craven (1996), implikasi yang penting untuk berinteraksi antara perusahaan dan konsumen, sebagai kunci untuk mendapatkan dan mengidentifikasi tujuan perusahaan, kepuasan dan kebutuhan pelanggan dengan baik dibandingkan dengan pesaing. Strategi pemasaran adalah proses manajerial dibidang pemasaran untuk

mengembangkan dan menjaga agar tujuan, *skill, knowledge, resources*, sesuai dengan peluang dan ancaman pada pasar yang selalu berubah-ubah dan bertujuan untuk menyempurnakan usaha dan produk perusahaan sehingga memenuhi target laba dan pertumbuhan (Robbin dan Coulter, 1999).

### 3. Strategi Pemasaran Kontraktor

Pada dasarnya strategi pemasaran kontraktor dapat dikelompokkan ke dalam empat karakteristik; pemilihan pasar, produk, harga, distribusi, dan promosi. Keempat hasil tersebut akan memberikan gambaran umum tentang strategi pemasaran produk jasa kontraktor. Perbedaan dalam hal cara penyusunan rencana pemasaran pada kontraktor besar, menengah, dan kecil, tampaknya tidak membuat pendekatan strategi pemasaran mereka secara umum berbeda satu sama lainnya. Hal ini ditunjukkan dengan tidak adanya perbedaan yang berarti antara kontraktor besar, menengah, dan kecil dalam melaksanakan strategi pemilihan pasar sasaran (*market selection*) dan strategi bauran pemasaran (*marketing mix*).

#### a. Strategi Pemilihan Pasar

Menurut Soemardi, B.W., (2007), pasar dalam industri konstruksi yang heterogen dan adanya persaingan tampaknya menyebabkan kontraktor konstruksi mengelompokkan pasarnya dalam rangka memahami struktur pasar yang akan dilayaninya. Pengelompokan pasar difokuskan pada kebutuhan dan keinginan klien akan produk-produk jasa yang perlu disediakan dan siapa pengguna dari produk yang akan disediakan. Ini ditunjukkan dengan dominannya penggunaan variabel tipe proyek dan status kepemilikan proyek sebagai salah satu variabel dasar dalam mengelompokkan pasar industri konstruksi. Variabel dasar lain yang dipandang tidak kalah pentingnya adalah variabel nilai proyek yang mencerminkan skala usaha dari perusahaan tersebut.

Secara umum, perusahaan yang lebih besar terlihat mampu melayani lebih banyak segmen pasar dibandingkan perusahaan yang lebih kecil. Hal tersebut adalah logis, karena keterbatasan sumber daya (dana, tenaga kerja, keahlian, teknologi) tampaknya menjadi kendala untuk melayani semua segmen pasar yang telah diidentifikasi sebelumnya. Inilah

kiranya yang menyebabkan perbedaan pandangan setiap kontraktor dalam melihat suatu potensi pasar yang ada serta perbedaan dalam hal jumlah segmen pasar yang dilayani. Dalam hal mengelompokkan pasar di dalam industri jasa konstruksi, terdapat perbedaan antar satu organisasi dengan organisasi yang lainnya. Ini terlihat dari berbedanya pengelompokan yang dilakukan oleh pemerintah (melalui UUKJ), Asosiasi Kontraktor Indonesia (AKI), Gabungan Pelaksana Konstruksi Indonesia (GAPENSI), ataupun pengelompokan yang dilakukan oleh lembaga-lembaga survey seperti Biro Pusat Statistik (BPS) dan Building and Construction Interchange Asia (BCI Asia, 2006). Hal ini menyebabkan sulitnya memperoleh gambaran mengenai potensi pasar yang dimiliki oleh kelompok-kelompok pasar yang ada di dalam lingkup industri konstruksi ini secara seragam, karena berbeda-beda sudut pandang, cara dan kebutuhan perusahaan atau organisasi tersebut dalam mengelompokkan pasar dimana perusahaan tersebut akan melaksanakan usahanya.

Hasil studi menunjukkan bahwa kontraktor konstruksi saat ini memiliki kecenderungan yang lebih tinggi untuk melayani klien pemerintah dibandingkan klien swasta. Ini berarti proyek-proyek pemerintah memiliki daya tarik tertentu bagi kontraktor jika dibandingkan dengan proyek-proyek swasta. Dari hasil wawancara didapatkan beberapa hal yang menjadi alasan mengapa pasar pemerintah ini cenderung dianggap lebih berpotensi dibandingkan pasar swasta, yaitu diantaranya terdapatnya kepastian anggaran pembangunan yang tercantum dalam anggaran belanja negara baik di tingkat pusat (APBN) maupun di tingkat daerah (APBD) setiap tahunnya yang dialokasikan untuk pembangunan fisik. Hal ini menyebabkan pasar pemerintah dipandang sebagai pasar yang sangat berpotensi memberikan pemasukan bagi perusahaan.

Selain itu, belum adanya sistem yang baku serta kurang terbukanya sistem pengadaan barang dan jasa yang dilakukan oleh klien swasta sampai saat ini memberi peluang terjadinya persaingan yang tidak sehat di antara para kontraktor. Keadaan tersebut kadang kala menyebabkan diperlukannya

pendekatan-pendekatan khusus (pendekatan secara informal maupun formal) untuk dapat mengikuti pelelangan atau memenangkan proyek-proyek swasta tersebut tanpa melalui suatu pelelangan. Tingginya tingkat resiko dalam hal ketidakpastian pembayaran, terutama pada saat-saat akhir dari penyelesaian proyek, juga dinyatakan oleh kontraktor sebagai alasan untuk lebih memilih pasar pemerintah sebagai pasar sasarannya.

Hampir seluruh kontraktor ingin dipersepsikan sebagai perusahaan yang memiliki reputasi atau citra (image) yang kuat, harga yang bersaing dan berpengalaman. Atribut-atribut ini digunakan oleh kontraktor untuk mendapatkan eksistensi di benak kliennya. Pengambilan basis posisi sebagai tersebut di atas tampaknya dilandasi oleh pandangan bahwa kesan atau reputasi yang baik adalah modal utama untuk memperoleh kepercayaan dari klien. Dari pernyataan visi dan misi

perusahaan terutama kepada klien dan atau calon kliennya. Di sisi lain membangun posisi dengan basis harga menunjukkan betapa ketatnya persaingan yang dihadapi oleh para kontraktor di dalam pasar industri konstruksi yang ada saat ini sehingga perusahaan ingin dipersepsikan sebagai perusahaan yang memiliki produk-produk jasa konstruksi dengan harga bersaing.

Pernyataan positioning tersebut tampaknya didukung dengan upaya menciptakan perbedaan-perbedaan yang unik (differentiation) dibandingkan para kontraktor pesaingnya. Kontraktor-kontraktor tersebut dalam menciptakan suatu perbedaan yang unik memanfaatkan aktivitas rantai nilai perusahaan (value chain activity) yang terdiri dari aktivitas pendukung (infrastruktur perusahaan, sumber daya manusia, pengembangan konstruksi, pemberian layanan tambahan). Berbeda dengan produk manufaktur yang secara fisik dapat dilihat secara nyata perbedaan antara satu produk dengan produk yang lainnya, produk jasa konstruksi ini bersifat intangible yang mengharuskan kontraktor membantu klien mengidentifikasi produk jasa yang ditawarkan dengan cara mengkomunikasikan atau mempromosikan perbedaan-perbedaan yang dimiliki perusa-

perusahaan terlihat bahwa kesan sebagai perusahaan konstruksi yang besar, handal, terkemuka, terbaik, unggul dan dikenal luas merupakan kesan yang ingin ditanamkan di dalam benak klien-klien perusahaan. Sebagai contoh, beberapa perusahaan kontraktor besar memiliki filosofi sebagai berikut: "Team Work, Innovation, Integrity, Excellence" (PT A), atau "Biaya Hemat, Mutu Akurat, Waktu Tepat" (PT B). Filosofi-filosofi tersebut adalah merupakan keunggulan-keunggulan yang dikomunikasikan kepada masyarakat melalui berbagai bentuk, diantaranya dengan menuliskannya pada setiap papan nama perusahaan di setiap lokasi proyek yang dikerjakannya. Mengumumkan peraih sertifikat ISO 9000 kepada masyarakat melalui media massa juga dilakukan oleh kontraktor-kontraktor besar. Semuanya itu adalah bentuk dari tindakan untuk menanamkan citra positif di benak masyarakat akan

haan, sehingga dipersepsikan unggul dibandingkan perusahaan lainnya yang bergerak pada segmen pasar yang sama. Akan tetapi semua perbedaan yang diciptakan tersebut, baik yang diciptakan melalui aktivitas pendukung dan aktivitas primer tidak dapat membebaskan kontraktor dari keadaan bahwa kontraktor harus bersaing berdasarkan harga karena umumnya sistem pengadaan suatu proyek melalui sistem pelelangan yang menuntut kontraktor untuk selalu menawarkan harga serendah mungkin

### **b. Strategi Produk**

Penawaran paket-paket produk jasa tambahan (misalnya design-build) dalam rangka melakukan diferensiasi dalam aspek layanan tampaknya sangat tergantung pada klien sasarannya. Kebiasaan umum yang terjadi pada proyek-proyek pemerintah adalah memisahkan paket-paket pekerjaan berdasarkan tahun anggaran, misalnya paket pekerjaan perencanaan dianggarkan pada tahun yang berbeda dengan paket pekerjaan pelaksanaan. Walaupun kebiasaan tersebut tidak mutlak terjadi karena sangat tergantung dari anggaran yang tersedia, kebiasaan umum tersebut menyulitkan kontraktor konstruksi untuk menawarkan jasa tambahan yang dimiliki oleh perusahaan. Namun melihat hasil

dari penelitian yang menunjukkan bahwa frekuensi pelaksanaan design-build ini masuk kategori tinggi (terutama untuk kontraktor menengah dan kecil), tampaknya penawaran paket-paket jasa tambahan ini lebih ditujukan pada klien swasta dibandingkan pada klien pemerintah. Dengan memberikan perbedaan paket-paket produk jasa ini, perusahaan dapat meningkatkan harga penawaran sesuai nilai (value) yang diserahkan.

Bauran pemasaran (marketing mix) yang dijalankan oleh perusahaan saat ini mendukung posisi pasar yang ingin diraih yaitu *posisi yang berbasis harga*. Produk sekeliling (surround product) yang diciptakan (yaitu sumber daya yang berkualitas) lebih ditujukan untuk menciptakan nilai (value) berupa terciptanya efisiensi biaya pada setiap aktivitas konstruksi. Sistem kontrol yang diterapkan untuk menjamin tercapainya produk yang sesuai dengan standar yang ditetapkan dan pelatihan-pelatihan yang diberikan kepada para personil, semuanya akan berdampak pada terciptanya efisiensi proses konstruksi diantaranya efisiensi waktu, berkurangnya kesalahan-kesalahan dalam bekerja, yang pada akhirnya akan menghemat biaya-biaya yang harus dikeluarkan. Pemberian insentif pada para karyawan yang merupakan suatu tindakan pemasaran internal akan berdampak pada meningkatnya motivasi kerja yang pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan produktivitas kerja dari para karyawan. Dengan demikian, harga penawaran yang diajukan dapat bersaing dengan para pesaing lainnya.

### c. Strategi Harga

Tampak jelas bahwa harga yang merupakan salah satu elemen dari bauran pemasaran sangat penting bagi perusahaan kontraktor konstruksi. Bersaing dengan basis harga tentu membuat kontraktor kesulitan dalam melakukan diferensiasi terhadap produk jasanya dari para pesaingnya, yang terkait dengan terbatasnya bidang yang mempengaruhi aspek kualitas, inovasi, waktu, dan biaya dari produk/jasa yang ditawarkan. Strategi harga rendah ini menyebabkan kontraktor harus mampu melakukan efisiensi sehingga biaya-biaya dapat ditekan serendah mungkin yang pada akhirnya diharapkan dapat menurunkan harga yang ditawarkan. Meski demi-

kian, jika tidak dilakukan dengan hati-hati penerapan strategi ini berpotensi pada dikorbannya kualitas produk yang dihasilkan hanya demi menjaga tingkat keuntungan yang ingin diperoleh oleh perusahaan. .

Kemampuan yang berbeda dari setiap perusahaan, baik kemampuan secara teknis maupun keuangan menyebabkan kontraktor tidak dapat melayani seluruh segmen pasar yang ada. Ini menyebabkan berbeda-bedanya jenis produk jasa konstruksi yang ditawarkan serta berbeda-bedanya pandangan para kontraktor terhadap potensi suatu segmen pasar yang ada. Kontraktor yang memiliki kualifikasi yang lebih besar terlihat mampu menyediakan produk jasa konstruksi yang lebih banyak. Kontraktor besar yang memiliki kemampuan yang lebih besar dari kontraktor menengah dan kecil, terutama dalam hal keuangan, terlihat menyediakan lebih banyak produk jasa konstruksi, baik produk-produk jasa konstruksi yang biasa dibutuhkan oleh klien pemerintah (bangunan-bangunan infrastruktur publik) dan yang biasa dibutuhkan oleh klien swasta (bangunan-bangunan yang bersifat komersial). Sementara produk-produk jasa tersebut disediakan secara merata oleh sebagian besar kontraktor besar, tidak demikian halnya dengan kontraktor menengah dan kecil yang cenderung hanya menyediakan produk-produk jasa konstruksi gedung dan bangunan-bangunan yang bersifat komersial.

Dalam hal penyediaan produk jasa perusahaan di pasaran dan menjangkau pasar sasaran, ditemukan perbedaan strategi yang dipilih antara kontraktor besar, menengah dan kecil. Sebagian besar kontraktor besar beroperasi dengan membuka cabang-cabang pada daerah-daerah yang potensial. Sedangkan kontraktor menengah dan kecil seluruhnya tidak menyediakan produk jasanya melalui pembukaan kantor cabang. Tampaknya kendala dari sumber daya menjadi pertimbangan utama dari para kontraktor dalam memutuskan cara penyediaan produk jasanya tersebut disamping pemasaran produknya masih terkonsentrasi pada satu wilayah geografis tertentu.

### d. Strategi Distribusi

Dari pola penggunaan saluran pemasaran dan strategi komunikasi perusahaan, terlihat kecenderungan untuk menjangkau pasar sasaran dengan cara langsung. Ini dibuktikan dengan rendahnya kecenderungan penggunaan pihak-pihak perantara dan komunikasi melalui media. Hal ini mengindikasikan bahwa kontraktor menginginkan terjadinya kontak langsung antara kontraktor (sebagai produsen) dan klien (sebagai customer), dengan demikian diharapkan adanya suatu hubungan (relationship) yang berkelanjutan. Pendekatan-pendekatan khusus (secara formal maupun informal) yang bertujuan mempengaruhi klien sasaran untuk menjangkau perusahaan menjadi salah satu taktik yang diterapkan untuk mendukung strategi ini. Pengembangan jaringan relasi yang luas ditujukan untuk menimbulkan efek word of mouth (penyebaran dari mulut ke mulut) agar produk jasa perusahaan dapat dikenal lebih luas oleh pasar. Dengan demikian terlihat bahwa mengembangkan dan membina suatu hubungan (relationship) yang lebih bersifat pribadi (personal) dengan klien sasaran adalah merupakan inti dari strategi komunikasi dari kontraktor konstruksi.

#### e. Strategi Promosi dan Komunikasi

Media promosi sebagai alat pemasaran cenderung hanya dimanfaatkan oleh kontraktor besar saja, terutama melalui iklan, website, dan mengadakan event-event yang disponsori perusahaan. Dengan digunakannya media-media promosi tersebut terlihat bahwa perusahaan memiliki tujuan untuk menjangkau pasar sasaran yang lebih luas. Akan tetapi, jika dibandingkan dengan promosi produk-produk konsumsi (consumer goods) yang sangat aktif membujuk masyarakat untuk membeli produk-produk yang ditawarkannya, sejauh ini pesan yang disampaikan melalui media-media promosi oleh kontraktor konstruksi seperti iklan terlihat lebih pasif dan lebih cenderung hanya digunakan untuk menginformasikan produk jasa yang dimiliki oleh perusahaan, pembentukan citra (image) serta meningkatkan kesadaran (awareness) klien sasaran akan keberadaan perusahaan, walaupun tetap mempunyai tujuan akhir yang sama yaitu terjadinya penjualan.

#### 4. Strategi Pemasaran Spesifik Bagi Perusahaan Jasa Konstruksi

Olavson (2001) mengemukakan model hubungan strategi primer perusahaan jasa yang merupakan penggabungan beberapa strategi dasar yaitu: lingkungan yang mempengaruhi persaingan (Porter, 1980), strategi generik (Porter, 1980), dan bauran pemasaran (Kotler, 2002). Pada makalah ini penulis menggabungkan model Olavson (2001) dengan strategi operasi (Krajewski dan Ritzman, 1999) menjadi strategi pemasaran spesifik yang terdiri dari enam komponen yaitu :

a. **Keunggulan harga**, merupakan elemen bauran pemasaran yang menghasilkan pendapatan, paling fleksibel dan mudah untuk disesuaikan, dan menjadi masalah utama perusahaan (Kotler, 2002). Konsumen jasa konstruksi relatif peka terhadap harga, kualitas pelayanan, dan persaingan harga dianggap penting (Marr *et al.*, 1996).

Industri Jasa Konstruksi (kontraktor) harus mampu menawarkan struktur biaya rendah dan biaya pelaksanaan proyek secara keseluruhan rendah bila dibandingkan dengan kontraktor yang sekualifikasi. Sampai dengan saat ini evaluasi pemasukan penawaran tender oleh kontraktor baik untuk proyek swasta maupun proyek pemerintah masih berorientasi pada penawaran harga terendah. Walaupun ada batasan nilai harga pagu tetapi secara umum harga penawaran terendah akan dipilih sebagai pemenang tender. Bukan tidak mungkin harga penawaran yang tinggi untuk dipilih menjadi pemenang tender, tetapi hal yang demikian sangat kecil, kecuali apabila kontraktor dapat memberikan klarifikasi tentang analisa harga satuan dan metode pelaksanaan yang ia usulkan.

Sebagaimana yang sudah dijelaskan di atas bahwa strategi harga dalam strategi pemasaran kontraktor di atas bahwa harga rendah ini menyebabkan kontraktor harus mampu melakukan efisiensi sehingga biaya-biaya dapat ditekan serendah mungkin yang pada akhirnya diharapkan dapat menurunkan harga yang ditawarkan. Meski demikian, jika tidak dilakukan dengan hati-hati penerapan strategi ini berpotensi pada

dikorbankannya kualitas produk yang dihasilkan hanya demi menjaga tingkat keuntungan yang ingin diperoleh oleh perusahaan.

**b. Keunggulan mutu**, pengertian mutu pada kontraktor adalah *performance quality* yang memungkinkan pelanggan mempunyai kesan yang positif, dan menimbulkan kesetiaan pelanggan, sehingga dapat menetapkan harga premium (Kotler, 2002). Perusahaan mempunyai kemampuan untuk melaksanakan pembangunan proyek yang bermutu secara fisik, teknis, dan administratif sesuai dengan Norma Standar Peraturan Mutu (NSPM). Kemampuan tersebut dapat dinilai dari usulan spesifikasi teknik jenis dan mutu material, peralatan dan metode pelaksanaan yang disampaikan dalam penawaran tender. Selain itu keunggulan mutu juga dapat dievaluasi dalam pelaksanaan proyek-proyek konstruksi yang selama ini sudah dikerjakan, meliputi; kualitas fisik bangunan, kualitas teknis pelaksanaan dan kualitas administratif manajemen.

Keunggulan mutu perusahaan kontraktor dapat pula dinilai dari aspek manajemen. Sejahterama kontraktor telah mengimplementasikan sistem manajemen kualitas dalam setiap proses pelaksanaan konstruksi. Lebih jauh lagi apabila perusahaan kontraktor telah mempunyai sertifikasi ISO 9000, mengimplementasikannya dengan baik pada setiap proses pelaksanaan konstruksi dan dapat mempertahankan sertifikasi tersebut seterusnya. Hal inilah yang dapat memberikan salah satu keunggulan bagi perusahaan kontraktor dalam melakukan strategi pemasaran spesifik di bidang usaha jasa konstruksi.

**c. Keunggulan waktu**, menurut Shoham dan Feigenbaum (1999) waktu (*temporal*), banyak mempengaruhi kebijakan pemasaran jasa, diantaranya untuk menentukan strategi, mengukur kinerja, dapat berupa *fast delivery time*, *on time delivery*, dan *development speed*. Kemampuan tersebut juga dapat dinilai dari usulan jadwal rencana pelaksanaan konstruksi yang disampaikan dalam penawaran tender. Selain itu keunggulan waktu juga dapat

dievaluasi dalam jadwal pelaksanaan proyek-proyek konstruksi yang selama ini sudah dikerjakan. Apakah kontraktor benar-benar komitmen terhadap jadwal yang diusulkan, baik untuk setiap item pekerjaan yang dilaksanakan ataupun jadwal pelaksanaan proyek secara menyeluruh. Ketepatan waktu dalam hal mulai pelaksanaan pekerjaan, proses pembangunan secara keseluruhan dan waktu serah terima pekerjaan akan dapat memberikan kepuasan bagi Pengguna Jasa (Pemilik Proyek), karena Penyedia Jasa dapat merealisasikan cashflow pembayaran sesuai rencana dalam kontrak kerja dan disisi lain Pengguna Jasa dapat mengoperasikan dan memanfaatkan hasil pembangunan tepat sesuai dengan yang direncanakan. Jika Pengguna Jasa adalah instansi pemerintah maka hal ini akan memberikan kemudahan bagi Pengguna Jasa untuk menyampaikan laporan kepada yang berwenang tepat waktu dan dapat segera menyusun anggaran biaya pada proyek-proyek tahun berikutnya.

**d. Fleksibilitas pelayanan**, dalam bentuk *rekayasa engineering*, cara pembayaran, sistem kontrak, dan pelayanan yang bersifat *customized* (Rwelandi dan Lethola, 1998). Ketika produk fisik tidak mudah untuk didiferensiasi, kunci keberhasilan dalam persaingan beralih pada penambahan nilai pelayanan (Kotler, 2002) dalam bentuk *customization flexibility* (Krajewski dan Ritzman, 1999).

Perusahaan mampu memenuhi kepuasan Pengguna Jasa/pelanggan (pemilik proyek) dengan memberikan pelayanan yang profesional selama masa proses kerjasama yaitu mulai kontrak kerja konstruksi ditandatangani oleh perusahaan dan Pengguna Jasa. Fleksibilitas pelayanan yang dilakukan oleh kontraktor dapat dimulai dari penawaran tender yakni dalam hal fleksibilitas spesifikasi material yang ditawarkan, fleksibilitas peralatan yang dipakai dan fleksibilitas metode kerja yang akan digunakan dan fleksibilitas-fleksibilitas lainnya.

Fleksibilitas pelayanan dalam sistem kontrak adalah menyusun dan menepakati

isi dan klausul kontrak secara fleksibel, artinya isi dan klausul-klausul yang disepakati tersebut disusun sedemikian sehingga dapat memberikan kepercayaan diri dan kepuasan bagi Pengguna Jasa, tetapi masih dalam batas-batas aman yaitu tidak memberikan akibat yang merugikan bagi perusahaan. Contoh dalam hal ini adalah, fleksibilitas dalam sistem pembayaran termijn dan fleksibilitas penyelesaian sengketa yang dimungkinkan akan terjadi selama masa pembangunan konstruksi.

Banyak hal yang dapat dilakukan oleh kontraktor dalam melakukan fleksibilitas pelayanan selama masa proses konstruksi yaitu antara lain; kontraktor berusaha selalu melakukan koordinasi dengan baik, memberikan pelaporan yang akurat dan tepat waktu, mengikuti petunjuk dan intruksi Pengguna Jasa (pemilik proyek) secara seksama, baik yang dilakukan secara langsung maupun tidak langsung dan lain-lain. Beberapa hal menyangkut perubahan pekerjaan, perubahan spesifikasi material, perubahan jadwal pelaksanaan yang dikehendaki oleh Pengguna Jasa (pemilik proyek), apabila dilaksanakan oleh kontraktor dengan cara-cara dan negosiasi yang fleksibel, juga merupakan salah satu bentuk fleksibilitas pelayanan perusahaan kepada pemilik proyek.

- e. **Relationship** adalah salah satu alat promosi yang paling efektif terhadap biaya, dan waktu, terutama dalam membangun hubungan, preferensi, keyakinan antara konsumen dengan perusahaan (Lin, 2001). *Relationship* dapat pula bertujuan untuk membangun hubungan (*network*) yang efektif dengan *stakeholder* untuk jangka waktu yang panjang dan saling menguntungkan (Kotler, 2002).

Perusahaan harus mampu membangun jaringan dengan Pengguna Jasa/pelanggan (pemilik proyek) seluas-luasnya dan mitra bisnis strategis lainnya yang lebih efektif untuk menunjang aktivitas pemasaran dalam jangka panjang atas dasar saling menguntungkan. Pemilik proyek dimaksud bukan hanya pada instansi pemerintah saja tetapi juga dengan instansi swasta atau instansi asing yang ada di Indonesia.

Membangun jaringan dengan mitra bisnis strategis lainnya antara lain dapat dilakukan dengan perbankan, lembaga keuangan lainnya, asuransi dan mitra strategis lainnya yang dapat memberikan kontribusi langsung maupun tidak langsung terhadap pemasaran industri jasa konstruksi.

*Relationship* juga dapat diartikan lebih luas dalam hal pelayanan kontraktor kepada Pengguna Jasa atau mitra bisnis strategis lainnya selama proses pembangunan konstruksi, mulai dari waktu pra tender, proses tender, pra konstruksi, proses konstruksi dan paska konstruksi. Kepiawaian kontraktor dalam melakukan aliansi baik yang dilakukan perusahaan secara personal maupun yang dilakukan secara sistemis institusional akan memberikan dampak yang sangat berarti dalam mensukseskan strategi pemasaran bagi perusahaan kontraktor yang bersangkutan

- f. **Aliansi** adalah memiliki mitra kerja strategis (Kotler, 2000), dan apabila dikelola dengan baik, akan memungkinkan perusahaan mencapai penjualan yang lebih tinggi dengan biaya yang lebih rendah. Agar aliansi tersebut dapat berlangsung dengan baik perusahaan harus mempunyai kelen-turan (*flexibility*) yang tinggi, kemampuan membentuk dan mengelola kemitraan sebagai keterampilan inti dari setiap perusahaan yang bermitra (Kotler, 2002). Salah satu bentuk aliansi pada perusahaan jasa konstruksi adalah *joint operations*, dua atau lebih perusahaan setuju untuk melaksanakan proyek secara bersama-sama dalam jangka waktu yang tertentu dalam bentuk kerja sama teknologi, manajemen, tenaga kerja, dan keuangan.

Kemampuan kontraktor dalam memiliki jumlah mitra kerja strategis merupakan tolok ukur kepercayaan yang diberikan oleh perusahaan lain baginya. Semakin banyak jumlah mitra kerja strategis yang dimiliki oleh suatu perusahaan kontraktor, semakin besar kemampuan kontraktor tersebut dalam membentuk dan mengelola kerjasama atau pertukaran teknologi, manajemen, tenaga kerja, keuangan dan kerjasama dalam bentuk lain-lainnya. Akibatnya, kontraktor akan semakin mem-

punyai kemampuan yang baik dalam melaksanakan proyek konstruksi.

Dalam hal-hal tertentu, beberapa industri jasa kontraktor mempunyai spesialisasi yang berbeda. Ada perusahaan kontraktor spesialis dalam bidang pemancangan, perpipaan, mekanikal dan elektrik, *concrete mixing, concrete fabrication, form work* dan lain sebagainya. Pembangunan proyek-proyek konstruksi yang berskala besar dan kompleks, tidak mungkin hanya dilaksanakan oleh satu perusahaan kontraktor. Oleh karenanya sangat disarankan agar setiap perusahaan kontraktor melakukan mitra kerja strategis dengan menggandeng kontraktor-kontraktor spesialis (sub kontraktor) dalam melaksanakan pekerjaan yang berskala besar dan kompleks.

Dalam hal kepemilikan modal dan likuiditas keuangan yang dimiliki, setiap perusahaan kontraktor juga mempunyai kemampuan dan performance yang berbeda. Jumlah dan nilai proyek konstruksi yang sedang dikerjakan satu kontraktor akan sangat mempengaruhi cash flow dan likuiditas perusahaan kontraktor tersebut. Aliansi dalam bentuk *joint operation* dalam hal ini sangat dibutuhkan oleh perusahaan kontraktor tersebut agar likuiditas dan cash flow keuangan selama proyek tersebut berlangsung tidak menjadi kendala. Dengan demikian model strategi pemasaran dalam bentuk *aliansi ini adalah merupakan cara yang unik dan spesifik bagi perusahaan kontraktor*

Umumnya strategi pemasaran disusun untuk jangka pendek dan bersifat fleksibel agar dapat segera menanggapi perubahan-perubahan lingkungan eksternal perusahaan yang dinamis dengan fokus utama diarahkan pada peningkatan volume penjualan perusahaan. Identifikasi segmen-segmen pasar kunci perusahaan merupakan langkah awal yang dilaksanakan oleh kontraktor konstruksi berkaitan dengan penyediaan produk jasa konstruksi yang dibutuhkan oleh klien sasaran (*customer oriented*). Penyediaan produk jasa konstruksi ini juga memperhatikan potensi pasar yang dimiliki oleh masing-masing

segmen pasar tersebut dan disesuaikan dengan kemampuan yang dimiliki perusahaan.

Strategi pemasaran kontraktor konstruksi dirancang melalui penciptaan nilai (*value*) pada elemen bauran pemasaran perusahaan (produk jasa, harga, saluran pemasaran, dan promosi). Nilai yang diciptakan tersebut lebih cenderung diarahkan untuk meraih keunggulan biaya (*cost leadership*) dibandingkan untuk menciptakan perbedaan-perbedaan unik (*product differentiation*) pada penawaran perusahaan. Hal ini dilakukan karena sebagian besar sistem pengadaan proyek yang diikuti adalah pelelangan yang membawa konsekuensi dimana pelaksana jasa konstruksi harus bersaing berdasarkan harga, dan hampir tidak ada ruang untuk melakukan *differentiation*.

Pemasaran yang berlandaskan pada hubungan kemitraan (*relationship marketing*) tampaknya menjadi dasar dari strategi promosi dan komunikasi perusahaan, di mana perhatian lebih ditujukan untuk memperluas jaringan relasi dengan tujuan adanya efek promosi dari mulut ke mulut (*word of mouth*) dibandingkan penggunaan media-media promosi seperti media cetak dan media elektronik.

#### SIMPULAN DAN SARAN

Menyikapi pasar industri jasa konstruksi yang semakin ketat persaingannya dan untuk meningkatkan kinerja perusahaan, para kontraktor telah memilih berbagai cara untuk menghadapinya, diantaranya melalui bidang pemasaran. Bidang pemasaran yang merupakan salah satu fungsi di dalam suatu perusahaan ternyata tidak diatur dengan cara yang sama oleh setiap kontraktor. Kondisi pasar yang tidak menentu dan banyaknya faktor di luar kendali perusahaan (lingkungan industri dan lingkungan eksternal) tampaknya memaksa perusahaan jasa konstruksi harus menyusun rencana pemasaran yang lebih fleksibel terhadap perubahan-perubahan yang terjadi.

Strategi pemasaran yang telah disusun adalah merupakan bagian dari suatu proses manajemen pemasaran perusahaan kontraktor konstruksi. Hal ini ditunjukkan dengan implementasi dari strategi pemasaran kontraktor

konstruksi telah didahului dengan suatu perencanaan dan dibarengi oleh tindakan pengendalian dengan suatu tolok ukur keberhasilan yang jelas dari rencana pemasaran yang telah disusun. Adapun perbedaan-perbedaan yang muncul dalam hal cara perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian lebih disebabkan oleh berbeda-bedanya kondisi eksternal yang dihadapi (menimbulkan peluang dan ancaman) serta kondisi internal (menciptakan keunggulan dan kelemahan) yang dimiliki oleh masing-masing kontraktor konstruksi tersebut.

Model hubungan strategi primer perusahaan jasa yang merupakan penggabungan beberapa strategi dasar yaitu: lingkungan yang mempengaruhi persaingan, strategi generik dan bauran pemasaran. Penggabungan model tersebut dengan strategi operasi menjadi strategi pemasaran spesifik bagi perusahaan jasa konstruksi adalah sangat relevan untuk industri jasa konstruksi di Indonesia. Strategi pemasaran spesifik terdiri dari beberapa komponen yaitu: keunggulan harga, keunggulan mutu, keunggulan waktu, fleksibilitas pelayanan, *relationship*, dan aliansi. Perusahaan industri jasa konstruksi membutuhkan suatu strategi pemasaran spesifik untuk membangun keunggulan bersaing dengan mengkombinasi strategi untuk mempengaruhi konsumen dan strategi pemasaran, sehingga hasil strategis yang diinginkan adalah berupa daya saing dan profitabilitas yang tinggi

#### DAFTAR PUSTAKA

- Craven, D.W., 1996, *Pemasaran Strategis*, Edisi Keempat, Terjemahan, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Benkov, D.S., 1997, Strategic Uncertainty and Environmental Scanning: The Case for institutional Influences on Scanning Behavior, *Strategic Management Journal*, Vol. 18 No.4, pp. 297-302.
- Futrell, Charles, and William J. Stanton, 1989, *Fundamental of Marketing*, 8<sup>th</sup> Edition, McGraw-Hill, Singapore.
- Gregorius, Chandra, 2002, *Strategi dan Program Pemasaran*. Edisi Pertama, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Hitt, Michael A., and R. Duanne Ireland, 1997, *Manajemen Strategis: Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi*, Edisi Terjemahan, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Hitt, Michael A., Ireland, R.D., and Hoskisson, R.E., 2001, *Manajemen Strategis: Daya Saing dan Globalisasi*, Edisi Terjemahan, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Indramanik, I.B.G., 2004, Kajian Strategi Pemasaran Perusahaan Pelaksana Jasa Konstruksi, *Tesis*, Program Magister Teknik Sipil, Institut Teknologi Bandung, Bandung.
- Kotler, Philip, 2002, *A Generic Concept of Marketing, Marketing Management*, Millennium Edition, Prentice Hall International, New Jersey.
- Kotler, Philip, and Amstrong, G., 1996, *Principle of Marketing*, 9<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall International Inc., New Jersey.
- Lupiyoadi, R. 2001, *Manajemen Pemasaran Jasa*, Edisi Pertama, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Matsuno, and Mentzer, 2000, The Effect of Strategy Type On The Market Orientation and Performance Relationship, *Journal of Marketing*, Vol. 5 (Spring), pp. 291-299.
- Satrio, Budhi., 2004, Strategi Pemasaran perusahaan Jasa Kontruksi Kualifikasi Besar, *Jurnal Usahawan*, No. 11 Th. XXXIII (November), Hal 35-50.
- Soemardi, Biemo W., 2005, *Strategi Pemasaran: Suatu Tinjauan terhadap Perusahaan Industri Jasa Konstruksi*, Penerbit ITB, Bandung.
- Tjiptono, Fandy, 1999, *Strategi Pemasaran*, Cetakan ketiga, Penerbit Andi, Yogyakarta