



Similarity Report

Metadata

Name of the organization

Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

Title

LELY AMELIA SARI_222010200087_MAGANG

Author(s)

Coordinator

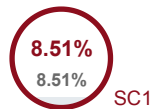
perpustakaan umsidapet

Organizational unit

Perpustakaan

Record of similarities

SCs indicate the percentage of the number of words found in other texts compared to the total number of words in the analysed document. Please note that high coefficient values do not automatically mean plagiarism. The report must be analyzed by an authorized person.

**4651**

Length in words

34838

Length in characters

Alerts

In this section, you can find information regarding text modifications that may aim at temper with the analysis results. Invisible to the person evaluating the content of the document on a printout or in a file, they influence the phrases compared during text analysis (by causing intended misspellings) to conceal borrowings as well as to falsify values in the Similarity Report. It should be assessed whether the modifications are intentional or not.

Characters from another alphabet	ß	0
Spreads	A→	0
Micro spaces		1
Hidden characters	␣	0
Paraphrases (SmartMarks)	a	24

Active lists of similarities

This list of sources below contains sources from various databases. The color of the text indicates in which source it was found. These sources and Similarity Coefficient values do not reflect direct plagiarism. It is necessary to open each source, analyze the content and correctness of the source crediting.

The 10 longest fragments

Color of the text

NO	TITLE OR SOURCE URL (DATABASE)	NUMBER OF IDENTICAL WORDS (FRAGMENTS)
1	https://repository.uinsaizu.ac.id/20825/1/CINDI%20FEBRIYANINGSIH_ANALISIS%20STRATEGI%20SEGMEN%20PASAR%20DALAM%20MENINGKATKAN%20VOLUME%20PENJUALAN%20PADA%20BUDIDAYA%20MAGGOT%20SYLVA%20FARM%20KABUPATEN%20TEGAL.pdf	30 0.65 %
2	ANALISIS KELAYAKAN USAHA ALUMINIUM DAN KACA DITINJAU DARI ASPEK PRODUKSI DAN PEMASARAN (STUDI KASUS TOKO M.A KACA DAN ALUMINIUM PADANG PANJANG) Mutia Novelly Asril, Dedi Firmansyah, Lucky Mahesa Yahya, Adha Maulidini;	28 0.60 %
3	https://archive.umsida.ac.id/index.php/archive/preprint/download/7965/57086/63374	26 0.56 %

4	https://repository.upnjatim.ac.id/35553/1/21032010159.-cover.pdf	25 0.54 %
5	KONDISI PERUSAHAAN JASA KONSTRUKSI DI KOTA MALANG Sudomo Tri Kuncoro;	21 0.45 %
6	STRATEGI PEMASARAN PADA HASIL BUDIDAYA KARANG HIAS Corals DI PT AGUNG AQUATIC MARINE, BADUNG BALI Wahyuni;	21 0.45 %
7	https://rama.unimal.ac.id/id/eprint/6628/4/DAPUS%20SKRIPSI_SYARIFAH%5B1%5D.pdf	20 0.43 %
8	Analysis of Junction Congestion and ITS Handling Efforts on Urban Roads Umar Mansyur,Gde Ngurah Purnama Jaya;	19 0.41 %
9	https://blog.advan.id/52755/7-contoh-kata-pengantar-skripsi-berbagai-jurusan-paling-efektif/	16 0.34 %
10	https://www.duniakampus.id/riset-penelitian/kata-pengantar-proposal-penelitian/	12 0.26 %

from RefBooks database (3.48 %)

NO	TITLE	NUMBER OF IDENTICAL WORDS (FRAGMENTS)
Source: Paperity		
1	ANALISIS KELAYAKAN USAHA ALUMINIUM DAN KACA DITINJAU DARI ASPEK PRODUKSI DAN PEMASARAN (STUDI KASUS TOKO M.A KACA DAN ALUMINIUM PADANG PANJANG) Mutiar Novelly Asril, Dedi Firmansyah,Lucky Mahesa Yahya, Adha Maulidini;	28 (1) 0.60 %
2	Strategi Komunikasi Kepala Sekolah Dalam Mensosialisasikan Program Kerjanya Kepada Guru Puri Rahmi Surachman, Wiki Angga Wiksana;	22 (2) 0.47 %
3	STRATEGI PEMASARAN PADA HASIL BUDIDAYA KARANG HIAS Corals DI PT AGUNG AQUATIC MARINE, BADUNG BALI Wahyuni;	21 (1) 0.45 %
4	KONDISI PERUSAHAAN JASA KONSTRUKSI DI KOTA MALANG Sudomo Tri Kuncoro;	21 (1) 0.45 %
5	Evaluasi Keefektifan Rambu Lalu Lintas Dalam Meningkatkan Keselamatan Jalan Raya Putri Permata A Harahap, Siti Zahra Siagian, Yuli Indriani Lubis, Ramsul Nababan, Victoria Grace Daily, Yeni Yolanda Simbolon, Rian Todo Simanjuntak;	20 (2) 0.43 %
6	Analysis of Junction Congestion and ITS Handling Efforts on Urban Roads Umar Mansyur,Gde Ngurah Purnama Jaya;	19 (1) 0.41 %
7	Penerapan Metode Online Marketing Pada Pengenalan Produk Untuk Meningkatkan Jumlah Jual Pada UMKM Home Industry Jagung Sari Rahma Septia, Gina Salsabilla,Amelia Aisyah, Willyam Amellia Putri, Sari Vivi Nila;	16 (2) 0.34 %
8	Analisis Strategi Pemasaran STP (Segmenting, Targeting, Positioning) pada UMKM Pengrajin Keramik : (Studi Kasus pada UMKM Denis Souvenir Sulastrri) Dynda Prista, Fajar Dio Wahyu,Abdullah As Shoib, Ayu Putriana Dewi, Sudarmiatin Sudarmiatin;	8 (1) 0.17 %
9	Strategi Pemasaran untuk Meningkatkan Penjualan Beton Siap Pakai (Ready Mix Concrete) pada PT Semen Indogreen Sentosa Plant Cikarang Arman Paramansyah,A. Riyanto;	7 (1) 0.15 %

from the home database (0.00 %)

NO	TITLE	NUMBER OF IDENTICAL WORDS (FRAGMENTS)
----	-------	---------------------------------------

from the Database Exchange Program (0.11 %)

NO	TITLE	NUMBER OF IDENTICAL WORDS (FRAGMENTS)
1	Asmak Danil_171440007 9/11/2024 Politeknik Energi dan Mineral Akamigas (Politeknik Energi dan Mineral Akamigas)	5 (1) 0.11 %
from the Internet (4.92 %)		
NO	SOURCE URL	NUMBER OF IDENTICAL WORDS (FRAGMENTS)
1	https://archive.umsida.ac.id/index.php/archive/preprint/download/7965/57086/63374	43 (4) 0.92 %
2	https://repository.uinsaizu.ac.id/20825/1/CINDI%20FEBRIYANINGSIH_ANALISIS%20STRATEGI%20SEGMENTASI%20PASAR%20DALAM%20MENINGKATKAN%20VOLUME%20PENJUALAN%20PAD A%20BUDIDAYA%20MAGGOT%20SYLVA%20FARM%20KABUPATEN%20TEGAL.pdf	30 (1) 0.65 %
3	https://rama.unimal.ac.id/id/eprint/6628/4/DAPUS%20SKRIPSI_SYARIFAH%5B1%5D.pdf	28 (2) 0.60 %
4	https://repository.upnjatim.ac.id/35553/1/21032010159_-cover.pdf	25 (1) 0.54 %
5	https://blog.advan.id/52755/7-contoh-kata-pengantar-skripsi-berbagai-jurusan-paling-efektif/	23 (2) 0.49 %
6	https://e-journal.antispublisher.id/index.php/IJEIRC/article/view/222?articlesBySimilarityPage=3	17 (2) 0.37 %
7	https://www.duniakampus.id/riset-penelitian/kata-pengantar-proposal-penelitian/	12 (1) 0.26 %
8	https://digilib.uin-suka.ac.id/id/eprint/15419/1/09540060_bab-i_iv-atau-v_daftar-pustaka.pdf	12 (2) 0.26 %
9	https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5605	12 (1) 0.26 %
10	https://ojs.serambimekkah.ac.id/index.php/serambi-ekonomi-dan-bisnis/article/download/7380/5255	11 (1) 0.24 %
11	https://rama.unimal.ac.id/id/eprint/3571/4/Daftar%20pustaka.pdf	11 (1) 0.24 %
12	https://repository.ubharajaya.ac.id/2553/1/201510315133_Elyza%20Minarti%20Arman_Cover-Daftar%20Isi.pdf	5 (1) 0.11 %

List of accepted fragments (no accepted fragments)

NO	CONTENTS	NUMBER OF IDENTICAL WORDS (FRAGMENTS)
	<p>Implementation of Marketing Strategy to Increase Competitiveness of Road Construction Projects at PT Adi Joyo Kusumo [Penerapan Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Daya Saing Proyek Konruksi Jalan di PT Adi Joyo Kusumo]</p> <p>Lely Amelia Sari¹⁾, Lilik Indayani,²⁾ (10pt)</p> <p>1) Program Studi Manajemen , Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia</p> <p>2) Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia</p> <p>*Email Penulis Korespondensi: lilikindayani@umsida.ac.id</p> <p>Page 1</p> <p>2 Page</p> <p>Page 3</p> <p>Abstract. This study aims to implement PT Adi Joyo Kusumo's marketing strategy to increase competitiveness in the road construction and traffic equipment production sectors. This study uses a qualitative descriptive method with a case study approach through interviews, observations, and documentation during internship activities. The results show that the company's marketing strategy still relies on personal relationships and has not optimally utilized digital technology, resulting in limited market reach. Other obstacles include minimal promotion, intense price competition, and low private market penetration. Therefore, the company needs to implement a STP (Segmentation, Targeting, Positioning)-based strategy, integrated promotions with an Integrated Marketing Communication (IMC) approach, and continuous market and competitor analysis. The implementation of these strategies is expected to expand market reach, improve the company's image, and strengthen competitiveness in a sustainable manner.</p> <p>Keywords - Marketing Strategy, Competitiveness, Road Construction, Promotion, Market Segmentation</p> <p>Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan strategi pemasaran PT Adi Joyo Kusumo dalam meningkatkan daya saing pada sektor</p>	

konstruksi jalan dan produksi perlengkapan lalu lintas. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif **kualitatif dengan pendekatan studi kasus melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi** selama kegiatan magang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pemasaran perusahaan masih bergantung pada relasi personal dan belum optimal dalam memanfaatkan teknologi digital, sehingga jangkauan pasar terbatas. Hambatan lain meliputi promosi yang minim, persaingan harga yang ketat, serta rendahnya penetrasi pasar swasta. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan strategi berbasis STP (Segmentation, Targeting, Positioning), promosi terpadu dengan pendekatan Integrated Marketing Communication (IMC), serta analisis pasar dan kompetitor yang berkesinambungan. Penerapan strategi tersebut diharapkan mampu memperluas jangkauan pasar, meningkatkan citra perusahaan, serta memperkuat daya saing secara berkelanjutan.

Kata Kunci - Strategi Pemasaran, Daya Saing, Konstruksi Jalan, Promosi, Segmentasi Pasar

I. Pendahuluan

Kemajuan yang semakin pesat mengiringi perkembangan kegiatan ekonomi di berbagai sektor. Perkembangan ini memunculkan berbagai kebutuhan baru yang harus terpenuhi, sehingga mendorong lahirnya banyak perusahaan untuk berkompetisi memenuhi permintaan pasar. Dalam upaya menjawab tantangan tersebut, perusahaan melakukan perluasan dan pengembangan usaha, salah satunya melalui penambahan sarana dan prasarana yang memadai. Salah satu sektor yang tumbuh pesat akibat dinamika ini adalah industri konstruksi, yang memiliki peran penting dalam menopang pertumbuhan ekonomi nasional [1]. Industri konstruksi mencakup rangkaian kegiatan yang terencana untuk membangun prasarana, seperti jalan dan jembatan, beserta seluruh fasilitas penunjang yang menjadi elemen utama dalam mendukung kelancaran proses pembangunan. Keberhasilan pembangunan infrastruktur ini turut berkontribusi pada peningkatan pertumbuhan ekonomi nasional, yang pada akhirnya berdampak pada meningkatnya kemakmuran dan kesejahteraan masyarakat [2].

Di Indonesia, industri konstruksi memegang peran vital dalam mendukung konektivitas antar wilayah dan mendorong pemerataan pembangunan. Pembangunan infrastruktur jalan yang berkualitas menjadi salah satu prioritas pemerintah untuk memperlancar distribusi logistik, meningkatkan mobilitas penduduk, serta memperkuat akses menuju kawasan industri dan pariwisata. Seiring dengan meningkatnya alokasi anggaran infrastruktur setiap tahunnya, peluang bisnis di sektor konstruksi jalan semakin terbuka lebar [3]. Namun, besarnya peluang ini juga diiringi dengan tingkat persaingan yang semakin ketat dan kompetitif antar perusahaan konstruksi di berbagai wilayah [4]. Berikut merupakan data persebaran perusahaan konstruksi di Indonesia tahun 2024 :

Gambar 1.1 Persebaran perusahaan konstruksi di Indonesia 2024

Berdasarkan data persebaran perusahaan konstruksi di Indonesia pada tahun 2024 yang bersumber dari DataBooks , terlihat bahwa Pulau Jawa menjadi pusat utama dengan jumlah perusahaan terbanyak, mencapai hampir 80 ribu unit. Angka ini jauh melampaui wilayah lain seperti Sumatera yang berada di posisi kedua dengan sekitar 60 ribu perusahaan, serta Sulawesi dan Kalimantan yang masing-masing mencatatkan sekitar 25 ribu perusahaan. Tingginya jumlah pelaku usaha konstruksi di Jawa menunjukkan besarnya potensi pasar sekaligus tingkat persaingan yang sangat tinggi di wilayah ini. Kondisi ini mendorong perusahaan konstruksi yang beroperasi di Jawa untuk memiliki strategi yang tepat, baik dalam hal manajemen proyek, inovasi teknologi, maupun pemasaran, agar mampu bertahan dan berkembang di tengah kompetisi yang semakin ketat [5].

PT Adi Joyo Kusumo merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa pelaksana konstruksi yang berlokasi di Desa Wunut, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur yang telah berdiri sejak tahun 2019. Sejak awal berdirinya perusahaan ini telah menunjukkan kinerja yang profesional dan berpengalaman dalam mengerjakan berbagai proyek skala nasional maupun provinsi di Indonesia. Lingkup pekerjaan yang telah ditangani meliputi pemasangan lampu penerangan jalan umum (PJU), pengecatan marka jalan, pemasangan rambu-rambu lalu lintas, serta berbagai pekerjaan infrastruktur jalan lainnya yang mendukung keselamatan dan kelancaran lalu lintas [6].

Perusahaan ini memiliki keunggulan kompetitif tidak hanya pada jasa pelaksanaan konstruksi, tetapi juga pada kemampuan memproduksi secara mandiri berbagai perlengkapan lalu lintas dengan standar mutu tinggi. Produk yang dihasilkan mencakup Area Traffic Control System (ATCS) seperti Alat Pemberi Isyarat Lalu Lintas (APILL), Alat Penerangan Jalan (APJ), Lampu Peringatan (Warning Light), serta Rambu Pendahulu Petunjuk Jurusan (RPPJ) [7]. Didukung oleh sumber daya manusia yang kompeten dan terlatih di bidang perlengkapan jalan, PT Adi Joyo Kusumo senantiasa menerapkan prinsip keamanan, kesehatan, dan kelestarian lingkungan dalam setiap tahapan proyek. Melalui inovasi berkelanjutan dan pengembangan produk baru, perusahaan berupaya menyediakan solusi terpadu untuk memenuhi kebutuhan infrastruktur transportasi yang efektif, efisien, serta sesuai dengan standar keselamatan nasional [8].

Dalam menghadapi persaingan ketat di industri konstruksi tidak hanya fokus pada inovasi dan kualitas pelayanan saja, perusahaan juga perlu mengembangkan strategi pemasaran yang efektif untuk mengatasi ancaman pasar. Perencanaan strategi ini bertujuan menilai kondisi internal dan eksternal secara objektif, sehingga perusahaan dapat memanfaatkan kekuatan dan peluang sekaligus mengantisipasi kelemahan serta ancaman [9]. Banyak kontraktor gagal memperoleh proyek meskipun memiliki kemampuan teknis, karena tidak membangun strategi pemasaran yang terarah. Kondisi ini menuntut perusahaan untuk tidak hanya mengandalkan keunggulan teknis dan kualitas produk, tetapi juga mengembangkan strategi pemasaran yang tepat dan efektif agar mampu mempertahankan serta meningkatkan daya saing di pasar [10]. Penelitian sebelumnya menyatakan bahwa penerapan strategi pemasaran yang efektif dapat meningkatkan daya saing suatu perusahaan [11] , hal ini didukung oleh penelitian lain yang berpendapat sama bahwa dengan menerapkan strategi pemasaran yang tepat dapat meningkatkan daya saing suatu perusahaan [12].

Berdasarkan penelitian-penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa penerapan strategi pemasaran yang efektif bukan hanya sekadar alat promosi, melainkan menjadi instrumen penting untuk meningkatkan daya saing perusahaan jasa konstruksi. Oleh karena itu, penelitian ini difokuskan untuk menganalisis “Penerapan strategi pemasaran dalam meningkatkan daya saing proyek konstruksi jalan pada PT Adi Joyo Kusumo”, dengan tujuan memberikan evaluasi serta rekomendasi solusi agar perusahaan dapat menghadapi tantangan pasar secara lebih terstruktur dan berkelanjutan.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka **rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:**

1. **Bagaimana** penerapan strategi pemasaran yang dilakukan oleh PT Adi Joyo Kusumo dalam meningkatkan daya saing proyek konstruksi jalan?
2. Faktor apa saja yang memengaruhi efektivitas strategi pemasaran perusahaan?
3. Strategi pemasaran apa yang tepat untuk diterapkan PT Adi Joyo Kusumo guna memperkuat daya saing di tengah persaingan industri konstruksi?

Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis penerapan strategi pemasaran PT Adi Joyo Kusumo dalam proyek konstruksi jalan.
2. Untuk mengidentifikasi faktor - faktor yang memengaruhi keberhasilan strategi pemasaran perusahaan.
3. Untuk merumuskan strategi pemasaran yang tepat untuk meningkatkan daya saing perusahaan di sektor konstruksi jalan.

Kategori SDGS

Penelitian ini masuk dalam kategori SDGs ke-9: Industri, Inovasi, dan Infrastruktur, yang berfokus pada pembangunan infrastruktur berkualitas, peningkatan inovasi, serta penguatan daya saing industri. Melalui penerapan strategi pemasaran yang tepat, PT Adi Joyo Kusumo dapat mendukung pembangunan infrastruktur jalan yang berkelanjutan, menghadirkan solusi inovatif, serta berkontribusi pada peningkatan efisiensi dan daya saing sektor konstruksi di Indonesia

1. II. Case

Magang merupakan bagian penting dari proses pembelajaran, khususnya bagi mahasiswa/i Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. Program ini memberikan kesempatan bagi mahasiswa/i untuk menerapkan teori yang dipelajari di perkuliahan ke dalam dunia kerja nyata [13]. Kegiatan magang di PT Adi Joyo Kusumo ini dilakukan selama 1 bulan yang dimulai pada tanggal 14 Juli s/d 8 Agustus 2025. Jadwal magang dilaksanakan dari hari Senin-Jum'at dari pukul 08.00 - 16.00 dan di hari Sabtu dari pukul 08.00-13.00 wib. Selama melaksanakan kegiatan magang di PT Adi Joyo Kusumo penulis mempelajari secara langsung berbagai aspek operasional perusahaan khususnya yang berkaitan dengan strategi pemasaran proyek konstruksi jalan.

Selama melaksanakan kegiatan magang di PT Adi Joyo Kusumo, penulis terlibat langsung dalam berbagai aktivitas operasional dan pemasaran produk, seperti melakukan riset harga peralatan lalu lintas di platform e-commerce, mengimput harga rata rata produk, serta membantu dalam proses revisi harga dan perhitungan Harga Pokok Produksi (HPP). Selain itu, penulis juga mengikuti kegiatan observasi di bagian produksi untuk mempelajari secara langsung proses pembuatan peralatan lalu lintas, serta mendukung penyusunan strategi penetapan harga yang lebih kompetitif. Melalui keterlibatan ini, saya dapat memahami alur operasional, strategi pemasaran yang diterapkan, serta tantangan yang dihadapi perusahaan dalam meningkatkan daya saing di industri konstruksi dan manufaktur peralatan lalu lintas .

1. Analisis Strategi Pemasaran yang diterapkan oleh PT Adi Joyo Kusumo

Di Indonesia, industri konstruksi mengalami perkembangan yang sangat pesat dalam beberapa tahun terakhir, khususnya pada sektor infrastruktur jalan. Namun, dengan pertumbuhan yang semakin cepat ini, persaingan antar perusahaan konstruksi juga semakin ketat. Kondisi ini ditandai dengan semakin banyaknya perusahaan yang bersaing dalam tender proyek, baik dari kalangan kontraktor besar maupun kontraktor menengah dan kecil. Persaingan tersebut tidak hanya berfokus pada aspek harga, tetapi juga mencakup kualitas pekerjaan, kecepatan penyelesaian proyek, kepatuhan terhadap standar teknis, serta kemampuan berinovasi. Oleh karena itu, dibutuhkan strategi pemasaran yang tepat untuk meningkatkan daya saing suatu perusahaan[14]. Dalam konteks ini, PT Adi Joyo Kusumo merupakan salah satu perusahaan konstruksi jalan yang beroperasi di Sidoarjo. Perusahaan ini menerapkan strategi pemasaran yang berfokus pada keunggulan kompetitif berbasis kualitas, harga, dan hubungan jangka panjang dengan klien. Dalam praktiknya, perusahaan tidak hanya menonjolkan portofolio proyek yang telah diselesaikan, tetapi juga membangun citra profesional melalui penawaran jasa yang tepat waktu, efisiensi biaya, serta pemenuhan standar mutu konstruksi. Selain sebagai penyedia jasa konstruksi PT Adi Joyo Kusumo juga memproduksi peralatan lalu lintas jalan seperti Apil, Warning Light, lampu APJ, rambu rambu lalu lintas , dan perlengkapan pendukung lainnya, yang semakin memperkuat daya saing perusahaan di industri infrastruktur. Lebih lanjut, perusahaan mengembangkan strategi komunikasi pemasaran dengan memperkuat kehadiran melalui proposal yang detail, presentasi proyek, serta partisipasi dalam tender dan forum industri, sehingga semakin dikenal dan dipercaya oleh instansi pemerintah maupun swasta sebagai mitra utama dalam pembangunan infrastruktur jalan maupun pengadaan peralatan lalu lintas[15].

2. Faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas strategi pemasaran PT Adi Joyo Kusumo

Efektivitas strategi pemasaran suatu perusahaan pada dasarnya dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Salah satunya adalah keterbatasan dalam penguasaan teknologi digital untuk pemasaran, di mana perusahaan masih cenderung mengandalkan metode konvensional seperti proposal tender tanpa mengoptimalkan media digital sebagai sarana promosi. Selain itu, keterbatasan sumber daya manusia yang benar-benar ahli di bidang pemasaran juga menjadi tantangan, karena sebagian besar tenaga kerja lebih berfokus pada aspek teknis konstruksi. Hal ini berdampak pada kurang maksimalnya inovasi strategi pemasaran yang dapat meningkatkan brand awareness dan memperluas jangkauan perusahaan di pasar yang lebih luas[16].

Di sisi lain, faktor eksternal juga turut mempengaruhi efektivitas strategi pemasaran perusahaan. Persaingan yang semakin ketat, terutama dari kontraktor besar yang memiliki sumber daya lebih kuat, membuat PT Adi Joyo Kusumo harus berhadapan dengan tekanan harga dan kualitas yang lebih tinggi. Kebijakan pemerintah yang sering berubah terkait regulasi tender serta ketentuan teknis juga dapat menghambat fleksibilitas perusahaan dalam menjalankan strategi pemasarannya[17]. Selain itu, ketergantungan pada proyek pemerintah menyebabkan perusahaan rentan terhadap fluktuasi anggaran dan keterlambatan realisasi proyek. Faktor-faktor eksternal ini menuntut PT Adi Joyo Kusumo untuk terus beradaptasi dan menyusun strategi pemasaran yang lebih inovatif agar mampu bertahan dalam persaingan industri konstruksi yang dinamis[18].

3. Strategi Pemasaran yang tepat untuk meningkatkan daya saing PT Adi Joyo Kusumo

Strategi pemasaran yang tepat untuk meningkatkan daya saing adalah strategi yang mampu menyesuaikan kekuatan internal perusahaan dengan peluang eksternal di pasar. Dalam konteks PT Adi Joyo Kusumo hal ini diwujudkan melalui peningkatan kualitas layanan konstruksi jalan dan produksi peralatan lalu lintas, penawaran harga yang kompetitif, serta pelayanan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan. Perusahaan juga perlu membaca dinamika pasar konstruksi, memahami kebutuhan klien dari sektor pemerintah maupun swasta, serta beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang cepat. Upaya tersebut akan membantu perusahaan membangun citra positif sebagai penyedia jasa yang profesional, efisien, dan terpercaya[19]. Dalam kerangka STP (Segmentation, Targeting, Positioning), PT Adi Joyo Kusumo dapat melakukan segmentasi pasar berdasarkan jenis klien (pemerintah daerah, kontraktor mitra, dan sektor swasta), kemudian menetapkan target utama pada sektor dengan potensi proyek berkelanjutan. Posisi perusahaan dapat diarahkan sebagai penyedia jasa konstruksi dan peralatan lalu lintas yang berkualitas, profesional, dan terpercaya dengan harga bersaing. Selain itu, strategi pemasaran PT Adi Joyo Kusumo harus berfokus pada keberlanjutan melalui inovasi dan evaluasi yang rutin. Perusahaan dapat memperkuat daya saing dengan memanfaatkan teknologi digital dalam pemasaran, menjaga konsistensi mutu proyek, serta mengembangkan diversifikasi usaha melalui pengadaan peralatan lalu lintas. Di samping itu, menjalin hubungan yang baik dengan pemangku kepentingan, seperti pemerintah daerah, kontraktor mitra, dan pemasok material, menjadi kunci dalam memperluas jaringan dan memenangkan tender proyek. Dengan penerapan strategi pemasaran yang terarah dan berkesinambungan, PT Adi Joyo Kusumo dapat meningkatkan daya saingnya sekaligus mempertahankan posisi di tengah persaingan industri konstruksi yang semakin ketat[20].

Metode Penelitian Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus pada PT Adi Joyo Kusumo. **Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan strategi pemasaran** dalam meningkatkan daya saing proyek konstruksi jalan. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan manajer operasional perusahaan, observasi langsung terhadap aktivitas pemasaran dan proyek, serta dokumentasi selama kegiatan magang. Selain itu, data sekunder diperoleh dari jurnal, buku, dan publikasi terkait strategi pemasaran dan daya saing industri konstruksi. Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan sehingga hasil penelitian dapat memberikan gambaran menyeluruh mengenai permasalahan yang dihadapi perusahaan serta rekomendasi strategis untuk

meningkatkan daya saing di tengah persaingan yang ketat[21].

III. Solution

1.

1. Hasil Analisis

Strategi pemasaran merupakan salah satu faktor penting bagi perusahaan, baik produsen barang maupun penyedia jasa, untuk meraih keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Strategi ini menjadi landasan utama dalam penyusunan perencanaan perusahaan secara menyeluruh. Pentingnya strategi pemasaran semakin nyata terlihat di tengah persaingan yang kian ketat, di mana setiap perusahaan dituntut untuk mampu beradaptasi dan bertahan. Tanpa strategi yang tepat, perusahaan berisiko tertinggal bahkan tersingkir dari arena persaingan [22]. Kondisi tersebut juga dialami oleh PT Adi Joyo Kusumo, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang konstruksi jalan serta produksi peralatan lalu lintas, seperti APILL, tiang rambu, dan warning light. Meskipun telah berpartisipasi dalam berbagai proyek pembangunan, perusahaan ini masih menghadapi berbagai tantangan dalam mempertahankan daya saing, terutama dalam hal strategi pemasaran yang belum berjalan secara optimal.

Berdasarkan hasil observasi selama kegiatan magang dan wawancara dengan manajer operasional PT Adi Joyo Kusumo, terdapat sejumlah faktor yang menjadi tantangan utama perusahaan dalam mempertahankan daya saing. Salah satu hambatan yang paling menonjol adalah ketergantungan perusahaan pada jaringan relasi personal. Sebagian besar proyek konstruksi jalan yang dikerjakan PT Adi Joyo Kusumo berasal dari hubungan jangka panjang dengan pemerintah daerah, sehingga ruang untuk memperluas pasar ke klien baru, baik swasta maupun instansi di luar jaringan lama, masih sangat terbatas. Ketergantungan ini menjadikan perusahaan kurang fleksibel dalam menghadapi dinamika persaingan pasar konstruksi yang semakin terbuka dan kompetitif.

Selain itu, aspek promosi juga menjadi kendala dalam memperkuat posisi perusahaan. PT Adi Joyo Kusumo dinilai masih kurang optimal dalam memanfaatkan strategi pemasaran modern, khususnya media digital, untuk membangun citra perusahaan dan meningkatkan brand awareness. Minimnya aktivitas promosi membuat perusahaan relatif kurang dikenal oleh pihak-pihak di luar lingkup relasi lama, sehingga peluang untuk memperoleh proyek baru semakin terbatas. Ditambah lagi, persaingan harga yang kian ketat dari kontraktor besar maupun kontraktor baru menambah tantangan, karena PT Adi Joyo Kusumo tidak selalu mampu menurunkan biaya tanpa mengurangi margin keuntungan secara signifikan. Dengan kondisi ini, jelas bahwa perusahaan perlu mengembangkan strategi pemasaran yang lebih terintegrasi dan adaptif, tidak hanya berfokus pada relasi personal, tetapi juga memperluas jangkauan pasar melalui inovasi promosi, pemanfaatan teknologi, serta penguatan citra sebagai perusahaan konstruksi yang profesional, efisien, dan berdaya saing tinggi.

2. Pembahasan

1. Penerapan Strategi pemasaran Segmentasi, Targeting, dan Positioning (STP)

Dalam upaya memperkuat daya saing di tengah ketatnya persaingan industri konstruksi, PT Adi Joyo Kusumo perlu menerapkan strategi pemasaran berbasis Segmentasi, Targeting, dan Positioning (STP) secara sistematis. Menurut Kotler & Keller Segmentasi pasar dapat dilakukan dengan membagi jenis proyek berdasarkan kategori pembangunan infrastruktur, seperti proyek jalan nasional, jalan daerah, maupun jalan lingkungan.

Segmentasi ini memungkinkan perusahaan untuk memahami secara lebih spesifik kebutuhan tiap kategori proyek, baik dari segi skala, anggaran, maupun standar teknis yang berlaku. Selain segmentasi berbasis jenis proyek, perusahaan juga dapat melakukan segmentasi berdasarkan karakteristik klien, seperti instansi pemerintah pusat, pemerintah daerah, maupun pihak swasta. Dengan cara ini, PT Adi Joyo Kusumo dapat merancang strategi yang sesuai dengan kebutuhan dan ekspektasi masing-masing segmen[23].

Setelah melakukan segmentasi, tahap selanjutnya adalah Targeting, yaitu memilih kelompok pasar yang menjadi fokus utama perusahaan. Dalam hal ini, PT Adi Joyo Kusumo dapat memprioritaskan proyek-proyek strategis yang dibiayai oleh pemerintah, karena sektor tersebut memiliki potensi nilai investasi yang besar serta keberlanjutan jangka panjang. Fokus pada proyek pemerintah juga memberikan peluang lebih luas bagi perusahaan untuk memperkuat rekam jejak (track record) dan membangun reputasi. Meskipun demikian, perusahaan juga tetap perlu menjajaki peluang dari sektor swasta, khususnya dalam penyediaan jasa konstruksi jalan berskala menengah maupun pengadaan peralatan lalu lintas. Diversifikasi target pasar ini akan membantu perusahaan mengurangi ketergantungan pada satu sumber proyek dan memperluas jangkauan bisnis[24].

Tahap terakhir adalah Positioning, yaitu bagaimana PT Adi Joyo Kusumo membangun citra di benak klien dan pemangku kepentingan. Positioning perusahaan harus ditekankan pada citra sebagai penyedia jasa konstruksi yang profesional, efisien, dan terpercaya. Profesionalitas dapat ditunjukkan melalui kualitas pekerjaan yang memenuhi standar teknis, efisiensi ditunjukkan melalui kemampuan menyelesaikan proyek tepat waktu dengan biaya yang terkendali, sedangkan kepercayaan dibangun melalui transparansi dan komitmen terhadap kepuasan klien. Selain itu, PT Adi Joyo Kusumo memiliki nilai tambah berupa kemampuan dalam memproduksi peralatan lalu lintas jalan, seperti rambu dan marka, yang memperkuat diferensiasi dibandingkan kompetitor. Dengan positioning yang jelas, perusahaan dapat memperkuat citra positif, meningkatkan brand awareness, serta memperbesar peluang memenangkan tender proyek di masa mendatang[20].

1. Penerapan Strategi Promosi secara Offline maupun Online

Setelah menerapkan segmentasi pasar, PT Adi Joyo Kusumo dapat menerapkan strategi promosi yang dapat dirancang untuk memenuhi kebutuhan dan preferensi masing-masing segmen. Promosi merupakan salah satu elemen penting yang berfungsi untuk menginformasikan, membujuk, dan mengingatkan target pasar mengenai produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan. Menurut Kotler dan Keller, promosi yang efektif harus memanfaatkan berbagai saluran komunikasi yang saling melengkapi untuk membangun kesadaran merek (brand awareness) dan memperkuat citra perusahaan. Dalam konteks PT Adi Joyo Kusumo, promosi perlu dilakukan secara terpadu melalui kombinasi metode offline, seperti partisipasi dalam pameran konstruksi dan pertemuan bisnis dengan pemangku kepentingan, serta metode online yang memanfaatkan teknologi digital. Hal ini mencakup pembuatan situs web profesional yang menampilkan profil perusahaan, portofolio proyek, sertifikasi mutu, dan testimoni klien, serta penggunaan media sosial seperti LinkedIn, Instagram, dan Facebook untuk membagikan konten informatif dan visual proyek[25].

Selain itu dengan Teori Integrated Marketing Communication (IMC) juga relevan diterapkan, yakni dengan mengintegrasikan berbagai bentuk komunikasi pemasaran agar pesan yang disampaikan konsisten, relevan, dan memperkuat brand image. Misalnya, dengan memanfaatkan content marketing berupa artikel edukatif tentang inovasi teknologi perlengkapan jalan atau standar keselamatan konstruksi, serta penggunaan iklan digital berbayar seperti Google Ads dan Facebook Ads untuk menjangkau audiens yang lebih spesifik, terutama pengambil keputusan di instansi pemerintah dan sektor swasta. Dengan penerapan strategi promosi yang konsisten, terarah, dan berbasis data, PT Adi Joyo Kusumo berpotensi memperluas jangkauan pasar, meningkatkan kepercayaan calon klien, serta memperkuat posisi kompetitifnya di industri konstruksi jalan yang memiliki tingkat persaingan tinggi[26].

2. Melakukan Analisis Riset Harga Kompetitor dan Pemantauan Tren Proyek

Analisis pasar merupakan langkah strategis yang bertujuan untuk memahami kondisi, peluang, serta tantangan di lingkungan bisnis yang menjadi target perusahaan. Analisis pasar yang komprehensif mencakup pengumpulan, pengolahan, dan interpretasi data terkait tren industri, perilaku konsumen, serta strategi pesaing. Dalam konteks PT Adi Joyo Kusumo, riset pasar menjadi krusial mengingat ketatnya persaingan pada sektor konstruksi jalan.

Perusahaan perlu melakukan pemantauan berkala terhadap harga yang ditawarkan oleh kompetitor melalui berbagai sumber resmi, seperti e-katalog LKPP, portal LPSE, dan platform e-commerce yang memasarkan perlengkapan lalu lintas. Data yang terkumpul dapat digunakan untuk menentukan strategi penawaran yang kompetitif, sehingga selisih harga dengan pesaing tidak melebihi 1-2 persen pada saat tender, tanpa mengorbankan margin keuntungan perusahaan[27] .

Selain itu, analisis pasar yang efektif juga mencakup pemantauan tren proyek infrastruktur yang akan dikerjakan oleh pemerintah pusat maupun daerah, seperti pembangunan jalan tol, revitalisasi jalan kota, dan program keselamatan lalu lintas nasional. Informasi ini memungkinkan PT Adi Joyo Kusumo untuk mempersiapkan portofolio dan dokumen penawaran jauh sebelum tender diumumkan, sehingga meningkatkan peluang keberhasilan. Pendekatan berbasis data ini membantu perusahaan menyusun strategi yang lebih adaptif, responsif, dan tepat sasaran, sehingga dapat meminimalkan risiko kehilangan proyek potensial akibat keterlambatan atau ketidaktepatan penawaran. Dengan demikian, market analysis yang terstruktur akan menjadi fondasi bagi peningkatan daya saing perusahaan di pasar konstruksi jalan yang dinamis[28] .

VII. Simpulan

1. Berdasarkan hasil penelitian menyimpulkan bahwa strategi pemasaran PT Adi Joyo Kusumo masih belum optimal dalam menghadapi persaingan industri konstruksi jalan yang semakin ketat. Perusahaan masih sangat bergantung pada relasi lama dengan pemerintah daerah, kurang memanfaatkan promosi digital, serta menghadapi tantangan berupa minimnya penetrasi pasar swasta, persaingan harga yang ketat, dan dominasi kontraktor besar. Kondisi ini menyebabkan citra perusahaan kurang dikenal luas meskipun memiliki kompetensi teknis dan pengalaman proyek yang baik. Untuk meningkatkan daya saing, perusahaan perlu menerapkan strategi pemasaran berbasis STP (Segmentation, Targeting, Positioning), memperkuat promosi terpadu dengan pendekatan Integrated Marketing Communication (IMC), serta meningkatkan analisis pasar dan riset harga kompetitor secara berkelanjutan. Selain itu, pemanfaatan teknologi digital, konsistensi mutu proyek, serta pengembangan hubungan dengan pemangku kepentingan akan memperluas pasar, memperkuat reputasi, dan membantu perusahaan mempertahankan posisinya sebagai penyedia jasa konstruksi yang profesional, efisien, dan terpercaya

2. Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penyusunan artikel ini. Terutama kepada dosen pembimbing yang telah memberikan arahan dan bimbingan, kedua orang tua atas doa dan semangatnya, serta teman-teman yang selalu memberikan motivasi. Semoga artikel ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca dan pengembangan ilmu pengetahuan

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

10.

11. Referensi

- [1] A. S. Mahda, A. Zumrodah, K. I. Daud, And M. I. Anshori, "Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial," J. Ilmu Pengetah. Sos., Vol. 12, No. 5, P. 1957, 2025.
- [2] R. M. Adif, R. Hendri, And A. Almizan, "Analisis Pembangunan Infrastruktur Jalan Terhadap Pertumbuhan Ekonomi Umkm Di Bukit Gado-Gado Kota Padang Pada Tahun 2020," J. Inform. Ekon. Bisnis, Vol. 3, Pp. 161-164, 2021, Doi: 10.37034/InfEb.V3i4.96.
- [3] I. Hanafi, Y. Pujowati, And M. A. Muhtadi, "Pengaruh Pembangunan Infrastruktur Transportasi Berkelanjutan Terhadap Mobilitas Dan Lingkungan Di Kalimantan," J. Multidisiplin West Sci., Vol. 2, No. 10, Pp. 908-917, 2023, Doi: 10.58812/Jmws.V2i10.705.
- [4] K. Zahra, Riris Hotma Roito Manalu, Rana Nabillah, And Putri Kemala Dewi, "Analisis Dampak Pembangunan Infrastruktur Jalan Terhadap Pertumbuhan Ekonomi Kecamatan Medan Tembung," El-Mal J. Kaji. Ekon. Bisnis Islam, Vol. 5, No. 3, Pp. 1857-1866, 2024, Doi: 10.47467/Elmal.V5i3.1070.
- [5] S. R. Arindi, B. S. Wijimulawiani, And M. D. Fadli, "Peran Infrastruktur Konstruksi Terhadap Ekonomi Ntb Dengan Pendekatan Input - Output," J. Ekuilnomi, Vol. 7, No. 1, Pp. 85-93, 2025, Doi: 10.36985/Qz05cd05.
- [6] L. Sejak, W. R. Institue, U. No, And L. C. Assessment, "Analisis Emisi Dan Dampak Lingkungan Dari Proses Produksi Dan Distribusi Lampu Lalu Lintas Dua Aspek Dengan Metode Life Cycle Assesment Di Pt Adi Joyo Kusumo," Pp. 13-19, 2019.
- [7] P. P. Harahap Et Al., "Evaluasi Keefektifan Rambu Lalu Lintas Dalam Meningkatkan Keselamatan Jalan Raya," Bersatu J. Pendidik. Bhinneka Tunggal Ika, Vol. 1, No. 6, Pp. 1-6, 2023.
- [8] R. Ramlan Et Al., "Analisis Keselamatan Lalu Lintas Di Lingkungan Universitas Tadulako," Tahun, Vol. 24, No. 1, Pp. 27-37, 2024.
- [9] N. Prawirakusumah And M. M. Marianti, "Usulan Strategi Bersaing Perusahaan Kontraktor Golongan Kecil," Derema (Development Res. Manag. J. Manaj., Vol. 17, No. 2, P. 186, 2022.
- [10] Y. Dong, "Marketing Strategy Of Foreign Construction Company In Indonesia," Jiip - J. Ilm. Ilmu Pendidik., Vol. 6, No. 1, Pp. 103-105, 2023, Doi: 10.54371/Jiip.V6i1.1393.
- [11] A. Riyanto And A. Paramansyah, "Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Penjualan Beton Siap Pakai (Ready Mix Concrete) Pada Pt Semen Indogreen Sentosa Plant Cikarang," Al-Kharaj J. Ekon. Keuangan, Bisnis Syariah, Vol. 2, No. 2, Pp. 154-166, 2020, Doi: 10.47467/Alkharaj.V2i2.110.
- [12] T. W. Kusuma, "Penerapan Strategi Pemasaran Yang Tepat Bagi Perusahaan Dalam Meningkatkan Volume Penjualan Pada Pt Hikmah Cipta Perkasa Jakarta," Vol. 17, P. 302, 1385.
- [13] M. Akbar Et Al., "Perancangan Sistem Informasi Manajemen Magang Mahasiswa Manajemen Informatika Universitas Sriwijaya Berbasis Website," Vol. 13, No. 3.
- [14] W. T. M. Tobing, A. Zaenuri, And A. S. Ramadhan, "Meningkatnya Marketing Performance Perusahaan Konstruksi Sebagai Dampak Hubungan Yang Signifikan Antara Digital Marketing Capabilities Terhadap Service Quality," J. Manaj. Sos. Ekon., Vol. 3, No. 1, Pp. 95-109, 2023, [Online]. Available: <https://Journal.Stiestekom.Ac.Id/Index.Php/Dinamika/Article/View/368%0ahttps://Journal.Stiestekom.Ac.Id/Index.Php/Dinamika/Article/Download/368/330>
- [15] A. Achsa, R. Destiningsih, And H. Hirawati, "Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Daya Saing Wisata Desa Taman Bunga Manohara Desa Purwodadi," Jmk (Jurnal Manaj. Dan Kewirausahaan), Vol. 5, No. 1, P. 1, 2020, Doi: 10.32503/Jmk.V5i1.692.
- [16] I. Ajeng Yuanitasari, Paulus Wardoyo, "Implementasi Strategi Membangun Hubungan Baik Pada Perusahaan Jasa Konstruksi" Vol. 4800, Pp. 122-134, 2019.

- [17] F. Regina Dwi Nurlaily, Sukaris Ekonomi And U. M. Gresik, "Implementasi Relationship Marketing Pada Perusahaan Jasa Konstruksi," Vol. 12, No. 9, 2024.
- [18] J. Ramba, D. Suryani, R. K. Tanesia, And F. M. [Yudha](#), "[Kajian Segmentasi Pasar Dan Strategi Pemasaran Usaha Jasa Konstruksi Di Negara-Negara Asean \(Studi Kasus Di: Indonesia Vs Filipina\)](#)," [J. Tek. Sipil](#), Vol. 13, No. 3, Pp. 216-227, 2015.
- [19] A. Prakosa Et Al., "Penerapan Sosial Media Marketing Di Era Marketing 5.0 Sebagai Solusi Pemasaran Pada Usaha Jasa Konstruksi Cv Bumi Mandala," Joong-Ki J. Pengabd. Masy., Vol. 2, No. 2, Pp. 187-193, 2023, Doi: 10.56799/Joongki.V2i2.1493.
- [20] S. Hasniaty, "Strategi Pemasaran Dalam Upaya Meningkatkankeunggulan Bersaing Jasa Konstruksi Padapt. Kelinci Mas Unggul," [Junral Entrep. Digit.](#), Vol. 12, No. 1, Pp. 19-33, 2023.
- [21] U. Sakaran And R. Ougie, "[Research Methods For Business: A Skill-Building Approach](#)," [Leadersh. Organ. Dev. J.](#), Vol. 34, No. 7, Pp. 700-701, 2013, Doi: 10.1108/Lodj-06-2013-0079.
- [22] S. R. Arifen, V. D. Purwanty, And D. A. Suci, "Analisis Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Daya Saing Umkm," [J. Adm. Bisnis](#), Vol. 29, No. 1, Pp. 59-66, 2019.
- [23] P. [Kotler](#), H. [Kartajaya](#), And I. [Setiawan](#), [Marketing 4.0\(Moving From Traditional To Digital\)](#) Philip Kotler. 2017.
- [24] M. A. [Hakiki](#), "[Penerapan Efektivitas Segmentasi Pasar Terhadap Peningkatan Volume Penjualan Ud. Bitang Timur Di Desa Sumber Pakem Kecamatan Sumber Jambe Kabupaten Jember](#)," [Lan Tabur J. Ekon. Syariah](#), Vol. 1, No. 2, Pp. 148-160, 2020, Doi: 10.53515/Lantabur.2020.1.2.148-160.
- [25] D. T. Awaloedin, "Pengaruh Strategi Promosi Dan Jumlah Outlet Terhadap Peningkatan Penjualan Lepas Pt Xyz," Vol. 2, No. 6, Pp. 2817-2828, 2023.
- [26] V. Puspita, "Analisis Implementasi Integrated Marketing Communication Dalam Mempertahankan Brand Image Pt Kencana Maju Bersama," [Jkomdis J. Ilmu Komun. Dan Media Sos.](#), Vol. 5, No. 1, Pp. 198-207, 2025, Doi: 10.47233/Jkomdis.V5i1.2714.
- [27] A. R. Puteri, A. Suraji, B. Hidayat, U. Andalas, And C. Author, "Identifying And Analyzing Risks Of Under Bid Price Contracts On Government Construction Projects In West Sumatra," Vol. 12, No. 1, Pp. 76-86, 2025.
- [28] Y. I. Purnamaningrum,) Sugiyarto,) Setiono, F. Teknik, J. T. Sipil, And S. Maret, "Analisis Harga Penawaran Kontraktor Pada Proses Pelelangan Untuk Menda-Patkan Nilai Expected Profit Dengan Pemodelan Friedman, Gates, Dancarr 1)," P. 535, 2015.