



Strategi Pemasaran untuk Meningkatkan Okupansi Kawasan Ekonomi Khusus Sei Mangkei

Wendy Amin Sugiharto*, Rulianda Purnomo Wibowo, Tuti Sarma Sinaga

Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Pascasarjana, Universitas Sumatera Utara,
Jalan Dr. T. Mansyur No. 9, Padang Bulan, Medan, Indonesia 20155.

Email Korespondensi: sugihartowendy@gmail.com

Abstrak

Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) Sei Mangkei memiliki keunggulan berupa status KEK dan Proyek Strategis Nasional, ketersediaan bahan baku, utilitas terintegrasi, serta konektivitas logistik multimoda. Namun, pemanfaatan kawasan masih belum optimal. Hingga tahun 2025, KEK Sei Mangkei memiliki 48 tenant dengan tingkat okupansi sebesar 21,75% dari total luas 1.933,8 hektare. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi pemasaran KEK Sei Mangkei, menentukan posisi strategis kawasan, serta merumuskan strategi pemasaran untuk mendukung peningkatan okupansi dan akuisisi tenant. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus. Data primer diperoleh melalui wawancara tertulis terstruktur terhadap 13 informan yang dipilih secara purposif, terdiri atas delapan informan manajemen PT Kawasan Industri Nusantara dan lima perwakilan tenant aktif. Data sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi. Analisis dilakukan menggunakan bauran pemasaran 7P sebagai kerangka diagnosis faktor internal, kemudian diintegrasikan dengan SWOT, matriks IFAS–EFAS, dan Matriks TOWS. Hasil penelitian menunjukkan skor IFAS sebesar 2,78 dan EFAS sebesar 2,71. Selisih skor kekuatan dan kelemahan sebesar +1,30 serta peluang dan ancaman sebesar +0,35 menghasilkan koordinat strategis (1,30; 0,35), yang menempatkan KEK Sei Mangkei pada Kuadran I (Agresif). Analisis TOWS menghasilkan lima pilar strategi, yaitu penguatan produk kawasan dan ekosistem logistik, akselerasi promosi dan komunikasi pemasaran, peningkatan kapasitas dan keandalan utilitas, optimalisasi proses perizinan dan administrasi, serta penguatan branding dan hubungan investor. Penelitian ini memberikan kontribusi kontekstual dan manajerial dengan mengintegrasikan perspektif pengelola dan tenant untuk menerjemahkan keunggulan kawasan menjadi strategi pemasaran yang mendukung akuisisi investor dan peningkatan okupansi.

Kata kunci: KEK Sei Mangkei; Matriks TOWS; Okupansi Kawasan; Strategi Pemasaran.

Marketing Strategy to Increase Occupancy of the Sei Mangkei Special Economic Zone

Abstract

The Sei Mangkei Special Economic Zone (SEZ) benefits from its SEZ and National Strategic Project status, access to raw materials, integrated utilities, and multimodal logistics connectivity. However, the utilisation of the zone remains suboptimal. By 2025, the Sei Mangkei SEZ had 48 tenants and an occupancy rate of only 21.75% of its total area of 1,933.8 hectares. This study aims to identify the internal and external factors affecting the marketing of the Sei Mangkei SEZ, determine its strategic position, and formulate marketing strategies to support higher occupancy and tenant acquisition. A descriptive qualitative approach with a case study design was employed. Primary data were collected through structured written interviews with 13 purposively selected informants, consisting of eight representatives of PT Kawasan Industri Nusantara management and five active tenants. Secondary data were obtained through document analysis. The 7P marketing mix was used to diagnose internal marketing factors and was subsequently integrated with SWOT analysis, IFAS–EFAS matrices, and the TOWS Matrix. The results show an IFAS score of 2.78 and an EFAS score of 2.71. The difference between strengths and weaknesses was +1.30, while the difference between opportunities and threats was +0.35, resulting in a strategic coordinate of (1.30, 0.35) and placing the Sei Mangkei SEZ in Quadrant I (Aggressive). The TOWS analysis generated five strategic pillars: strengthening the zone product and logistics ecosystem, accelerating promotion and marketing communication, increasing utility capacity and reliability, optimising licensing and administrative processes, and strengthening branding and investor relations. This study provides contextual and managerial contributions by integrating management and tenant perspectives to translate the zone's competitive advantages into operational marketing strategies that support investor acquisition and higher occupancy.

Keywords: Sei Mangkei SEZ; TOWS Matrix; Zone Occupancy; Marketing Strategy.

How to Cite: Sugiharto, W. A., Wibowo, R. P., & Sinaga, T. S. (2026). Strategi Pemasaran untuk Meningkatkan Okupansi Kawasan Ekonomi Khusus Sei Mangkei. *Empiricism Journal*, 7(3), 2789-2800. <https://doi.org/10.36312/ej.v7i3.6282>



<https://doi.org/10.36312/ej.v7i3.6282>

Copyright© 2026, Sugiharto et al.

This is an open-access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) License.



PENDAHULUAN

Indonesia merupakan salah satu produsen utama kelapa sawit dunia, dengan Sumatera Utara sebagai salah satu wilayah yang memiliki basis produksi dan pengolahan komoditas perkebunan yang penting. Besarnya ketersediaan bahan baku tersebut memberikan peluang bagi pengembangan industri hilir untuk menghasilkan nilai tambah yang lebih tinggi dibandingkan dengan pemasaran komoditas dalam bentuk bahan mentah atau produk dengan tingkat pengolahan terbatas. Oleh karena itu, hilirisasi industri menjadi agenda strategis untuk memperkuat struktur industri nasional, meningkatkan nilai tambah komoditas, memperluas kesempatan kerja, dan mendorong investasi. Salah satu instrumen yang dikembangkan pemerintah untuk mendukung agenda tersebut adalah Kawasan Ekonomi Khusus (KEK), yaitu kawasan dengan batas tertentu yang memperoleh dukungan regulasi, fasilitas fiskal dan nonfiskal, serta kemudahan berusaha guna meningkatkan aktivitas investasi dan industri (Republik Indonesia, 2009, 2021; Zeng, 2021). Namun, keberhasilan KEK tidak hanya ditentukan oleh keberadaan insentif. Kesiapan infrastruktur, akses pasar, kelengkapan fasilitas, kualitas layanan, dan tata kelola kawasan juga berperan dalam menentukan kemampuan kawasan untuk menarik dan mempertahankan investor (Winarno & Nugroho, 2020; Mustapa et al., 2021). Penelitian mengenai kesiapan kawasan industri di Indonesia juga menunjukkan bahwa tingkat kesiapan kawasan bergerak searah dengan tingkat okupansi, sehingga keberhasilan pengembangan kawasan perlu ditopang secara simultan oleh kesiapan fisik, kelembagaan, dan layanan yang memadai (Musyarofah et al., 2025).

KEK Sei Mangkei merupakan salah satu kawasan strategis yang dikembangkan untuk mendukung hilirisasi industri berbasis kelapa sawit dan karet. Kawasan ini memiliki luas 1.933,8 hektare dan didukung oleh sejumlah keunggulan, antara lain kedekatan dengan sumber bahan baku, ketersediaan utilitas kawasan yang terintegrasi, serta konektivitas logistik multimoda melalui Pelabuhan Kuala Tanjung, jaringan kereta api, jalan nasional, dan akses menuju Bandara Internasional Kualanamu. Kombinasi tersebut memberikan modal penting bagi KEK Sei Mangkei untuk menarik industri pengolahan dan kegiatan usaha yang terhubung dengan rantai pasok regional. Meskipun demikian, keunggulan tersebut belum sepenuhnya tercermin pada tingkat pemanfaatan kawasan. Hingga tahun 2025, KEK Sei Mangkei memiliki 48 tenant dengan luas lahan yang telah dimanfaatkan sekitar 420,58 hektare atau 21,75% dari total luas kawasan. Dengan demikian, sekitar 78,25% kawasan masih belum dimanfaatkan untuk kegiatan industri. Kondisi tersebut menunjukkan adanya practical gap antara kapasitas dan keunggulan yang dimiliki kawasan dengan tingkat okupansi aktual yang berhasil dicapai.

Urgensi peningkatan okupansi semakin terlihat ketika capaian tersebut dibandingkan dengan arah pengembangan perusahaan. Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) PT Kawasan Industri Nusantara (PT KINRA) 2025–2029 menargetkan pemanfaatan lahan sekitar 815 hektare pada tahun 2029. Pada saat yang sama, realisasi investasi sebesar Rp169,94 miliar masih berada di bawah rencana investasi sebesar Rp427,8 miliar (PT Kawasan Industri Nusantara, 2025). Kesenjangan tersebut menunjukkan bahwa tantangan pengembangan KEK Sei Mangkei tidak hanya berkaitan dengan ketersediaan lahan, fasilitas, dan infrastruktur, tetapi juga dengan kemampuan pengelola mengonversi keunggulan kawasan menjadi minat investor, keputusan investasi, realisasi investasi, dan tenant baru. Oleh karena itu, peningkatan okupansi perlu dipahami sebagai proses yang tidak berhenti pada penyediaan produk kawasan, tetapi juga mencakup pembentukan proposisi nilai, komunikasi dengan calon investor, fasilitasi proses investasi, serta pengelolaan hubungan setelah tenant mulai beroperasi. Dalam konteks ini, pemasaran kawasan tidak cukup dipahami sebagai kegiatan promosi, melainkan sebagai proses penciptaan, komunikasi, dan penyampaian nilai kepada investor.

Practical gap tersebut perlu dibedakan dari research gap yang menjadi dasar akademik penelitian. Studi mengenai KEK menunjukkan bahwa keputusan investasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti akses pasar, stabilitas lingkungan usaha, tenaga kerja, infrastruktur industri, lokasi strategis, dan kualitas layanan kawasan, sedangkan insentif fiskal bukan satu-satunya penentu keputusan investor (Frick & Rodríguez-Pose, 2023; Zeng, 2021). Dalam konteks Indonesia, kesiapan kawasan, dukungan kelembagaan, serta kondisi daya saing regional juga berkaitan dengan kemampuan kawasan dalam menarik investasi dan meningkatkan tingkat pemanfaatannya (Nugroho et al., 2024; Musyarofah et al., 2025). Temuan-temuan tersebut memberikan dasar penting untuk memahami faktor pembentuk daya

tarik investasi. Namun, sebagian besar kajian masih berorientasi pada identifikasi determinan keputusan investasi, tingkat kesiapan kawasan, atau faktor keberhasilan KEK, sedangkan kajian yang menerjemahkan faktor-faktor tersebut menjadi strategi pemasaran yang operasional pada tingkat pengelola kawasan masih relatif terbatas. Keterbatasan tersebut menjadi semakin penting pada KEK berbasis hilirisasi, karena pengelola tidak hanya bersaing dalam menawarkan lokasi investasi, tetapi juga harus mampu menunjukkan nilai ekonomi dan operasional kawasan secara meyakinkan kepada investor sasaran.

Kebutuhan tersebut dapat dipahami lebih lanjut melalui perspektif pemasaran business-to-business (B2B). Keputusan investasi pada kawasan industri memiliki karakteristik yang berbeda dari keputusan pembelian konsumen individual karena melibatkan nilai investasi yang besar, proses evaluasi yang panjang, sejumlah pengambil keputusan, risiko operasional jangka panjang, dan ketergantungan berkelanjutan terhadap kualitas layanan kawasan. Literatur pemasaran B2B menunjukkan bahwa efektivitas akuisisi pelanggan organisasi semakin ditentukan oleh kemampuan perusahaan mengintegrasikan aktivitas pemasaran dan penjualan, mengelola prospek secara sistematis, memanfaatkan kanal digital, dan membangun hubungan pelanggan secara berkelanjutan (Krings et al., 2021; Cartwright, Liu, & Raddats, 2021; Tiwary et al., 2021). Dalam konteks kawasan industri, implikasinya adalah bahwa keberadaan lahan, infrastruktur, konektivitas, dan insentif belum tentu secara otomatis menghasilkan investasi apabila berbagai keunggulan tersebut tidak diterjemahkan menjadi proposisi nilai yang relevan, tidak dikomunikasikan kepada segmen investor yang tepat, atau tidak didukung oleh proses pelayanan investasi yang responsif dan konsisten. Dengan demikian, analisis pemasaran kawasan perlu mencakup baik atribut fisik maupun aspek layanan yang membentuk pengalaman investor.

Perspektif tenant menjadi penting dalam analisis tersebut karena dapat memberikan gambaran mengenai kesesuaian antara nilai yang ditawarkan pengelola dan nilai yang benar-benar dialami oleh pengguna kawasan. Perspektif pengelola menjelaskan sumber daya, fasilitas, kebijakan, proses, dan aktivitas pemasaran yang dirancang untuk mendukung pengembangan kawasan, sedangkan tenant dapat memberikan informasi mengenai kualitas utilitas, konektivitas, biaya, proses administrasi, responsivitas layanan, dan pengalaman operasional setelah investasi direalisasikan. Penggabungan kedua perspektif tersebut dapat menghasilkan diagnosis yang lebih seimbang karena kekuatan kawasan tidak hanya dinilai berdasarkan apa yang tersedia atau dikomunikasikan oleh pengelola, tetapi juga berdasarkan manfaat yang benar-benar dirasakan tenant. Sebaliknya, kelemahan yang mungkin tidak terlihat dari perspektif internal pengelola dapat teridentifikasi melalui pengalaman tenant. Pendekatan ini penting karena pengalaman tenant berpotensi memengaruhi kepuasan, kepercayaan, reputasi kawasan, hubungan jangka panjang, serta rekomendasi kepada calon investor lainnya.

Untuk mengakomodasi karakter kawasan sebagai kombinasi produk fisik dan layanan B2B, penelitian ini menggunakan bauran pemasaran 7P yang mencakup product, price, place, promotion, people, process, dan physical evidence sebagai kerangka diagnosis faktor internal pemasaran. Kerangka tersebut memungkinkan evaluasi dilakukan tidak hanya terhadap lahan, utilitas, dan lokasi kawasan, tetapi juga terhadap aktivitas promosi, sumber daya manusia, kualitas proses pelayanan, serta bukti fisik yang membentuk pengalaman investor dan tenant. Hasil diagnosis internal kemudian diintegrasikan dengan faktor lingkungan eksternal melalui analisis SWOT serta matriks IFAS dan EFAS untuk memperoleh gambaran mengenai posisi strategis kawasan. Selanjutnya, Matriks TOWS digunakan untuk menghubungkan kekuatan dan kelemahan internal dengan peluang dan ancaman eksternal sehingga dapat dirumuskan alternatif strategi pemasaran yang lebih operasional. Integrasi kerangka tersebut tidak diposisikan sebagai pengembangan metode baru, melainkan sebagai pendekatan analitis untuk membangun keterlacakan antara kondisi pemasaran kawasan, pengalaman pengelola dan tenant, posisi strategis, dan pilihan tindakan yang diperlukan untuk meningkatkan daya tarik investasi.

Berdasarkan uraian tersebut, novelty penelitian ini terletak pada pengintegrasian perspektif pengelola dan tenant dalam mendiagnosis pemasaran KEK berbasis hilirisasi serta menerjemahkan keunggulan dan keterbatasan kawasan menjadi alternatif strategi pemasaran yang operasional. Berbeda dari kajian yang terutama mengidentifikasi determinan daya tarik atau keputusan investasi, penelitian ini menempatkan KEK Sei Mangkei sebagai kombinasi

produk dan layanan B2B yang memerlukan pengelolaan proposisi nilai, komunikasi pemasaran, proses investasi, kualitas layanan, dan hubungan tenant secara terpadu. Kontribusi penelitian terutama bersifat kontekstual dan manajerial dengan memberikan dasar bagi PT KINRA untuk menghubungkan keunggulan fisik dan kelembagaan kawasan dengan proses akuisisi investor dan peningkatan okupansi, sekaligus menyelaraskan rekomendasi pemasaran dengan arah strategis RJPP PT KINRA 2025–2029.

Berdasarkan permasalahan, kesenjangan penelitian, dan pendekatan analitis tersebut, penelitian ini bertujuan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi pemasaran KEK Sei Mangkei, menentukan posisi strategis kawasan melalui analisis SWOT dengan menggunakan matriks IFAS dan EFAS, serta merumuskan strategi pemasaran melalui Matriks TOWS untuk mendukung peningkatan okupansi dan akuisisi tenant.

METODE

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus. Pendekatan kualitatif digunakan untuk memahami secara kontekstual makna, pengalaman, dan pandangan individu atau kelompok terhadap suatu permasalahan organisasi (Creswell & Poth, 2018). Desain studi kasus dipilih karena penelitian berfokus pada satu kasus terikat, yaitu praktik dan strategi pemasaran PT Kawasan Industri Nusantara (PT KINRA) sebagai pengelola Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) Sei Mangkei. Pemilihan kasus didasarkan pada karakteristik KEK Sei Mangkei sebagai kawasan hilirisasi industri berbasis kelapa sawit dan karet yang memiliki keunggulan infrastruktur, utilitas, dan konektivitas, tetapi tingkat pemanfaatan lahannya hingga tahun 2025 masih sebesar 21,75%.

Batas kasus (*case boundary*) penelitian mencakup praktik pemasaran KEK Sei Mangkei dalam mendukung akuisisi tenant dan peningkatan okupansi kawasan. Ruang lingkup tersebut meliputi produk kawasan, harga, lokasi dan konektivitas, promosi, sumber daya manusia, proses layanan, serta bukti fisik kawasan. Batas kasus ditetapkan untuk menjaga konsistensi antara permasalahan penelitian, unit analisis, sumber data, dan proses interpretasi hasil.

Unit Analisis dan Kerangka Analisis

Unit analisis penelitian adalah praktik dan strategi pemasaran KEK Sei Mangkei pada tingkat pengelola serta pengalaman tenant aktif sebagai pengguna layanan kawasan. Analisis mencakup efektivitas produk kawasan dan layanan utilitas, konektivitas dan fasilitas pendukung, aktivitas promosi dan pengelolaan prospek investor, pelayanan tenant, proses perizinan dan administrasi, serta tantangan dan peluang yang memengaruhi pengembangan kawasan.

Analisis dilakukan melalui tiga tahapan yang saling berkaitan. Tahap pertama menggunakan bauran pemasaran 7P sebagai kerangka diagnosis faktor internal. Bauran pemasaran 7P mencakup *product*, *price*, *place*, *promotion*, *people*, *process*, dan *physical evidence*. Kerangka ini dipilih karena memperluas bauran pemasaran dengan dimensi *people*, *process*, dan *physical evidence* yang relevan untuk menganalisis penawaran yang mengombinasikan produk fisik dan layanan (Booms & Bitner, 1981). Tahap kedua mengintegrasikan faktor internal dengan faktor eksternal melalui analisis SWOT serta matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) dan EFAS (*External Factor Analysis Summary*) untuk menentukan posisi strategis kawasan. SWOT digunakan untuk mengorganisasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman secara sistematis (Rangkuti, 1997; Benzaghta et al., 2021), sedangkan IFAS dan EFAS digunakan untuk memberikan bobot relatif dan rating terhadap faktor strategis yang telah diidentifikasi (David & David, 2017). Tahap ketiga menggunakan Matriks TOWS untuk mengombinasikan faktor internal dan eksternal menjadi alternatif strategi SO (*Strength–Opportunity*), WO (*Weakness–Opportunity*), ST (*Strength–Threat*), dan WT (*Weakness–Threat*) (Wehrich, 1982).

Sumber Data dan Pemilihan Informan

Penelitian menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara tertulis terstruktur dengan 13 informan yang dipilih menggunakan *purposive sampling*. Informan terdiri atas delapan orang dari manajemen PT KINRA dan lima perwakilan tenant aktif KEK Sei Mangkei. Informan manajemen dipilih dari fungsi yang memiliki

keterlibatan langsung dengan pemasaran, pengembangan bisnis, pelayanan tenant, dan operasional kawasan. Sementara itu, informan tenant dipilih untuk memperoleh perspektif pengguna terhadap kualitas produk kawasan, utilitas, konektivitas, proses perizinan dan administrasi, pelayanan, serta pengalaman berinteraksi dengan pengelola kawasan.

Kriteria inklusi informan manajemen meliputi memiliki tanggung jawab atau keterlibatan langsung dalam pemasaran, pengembangan bisnis, pelayanan tenant, atau operasional kawasan; memahami kondisi dan proses pengembangan KEK Sei Mangkei; serta bersedia memberikan informasi yang relevan dengan fokus penelitian. Informan tenant dipilih berdasarkan status sebagai tenant aktif, keterlibatan dalam kegiatan operasional di dalam kawasan, dan pengalaman berinteraksi dengan PT KINRA.

Jumlah informan tidak ditentukan berdasarkan aturan numerik tertentu, tetapi berdasarkan relevansi dan kemampuan informan dalam memberikan informasi yang berkaitan langsung dengan fokus kasus. Pendekatan tersebut sejalan dengan karakter penelitian kualitatif yang lebih menekankan kekayaan dan relevansi informasi dibandingkan ukuran sampel secara statistik. Hennink dan Kaiser (2022) menunjukkan bahwa kebutuhan jumlah wawancara dalam penelitian kualitatif dapat berbeda menurut homogenitas populasi, ruang lingkup tujuan penelitian, dan tingkat kedalaman informasi yang dicari. Oleh karena itu, transparansi mengenai karakteristik dan relevansi informan menjadi bagian penting dalam menilai kecukupan sumber data.

Data sekunder diperoleh dari dokumen internal dan sumber eksternal yang relevan. Dokumen internal meliputi Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) PT KINRA 2025–2029, laporan kinerja tahunan, data jumlah tenant dan tingkat okupansi kawasan, serta data realisasi investasi. Sumber eksternal mencakup regulasi pemerintah yang berkaitan dengan KEK, informasi mengenai lingkungan bisnis dan perkembangan investasi, serta literatur ilmiah yang relevan dengan pemasaran kawasan, KEK, dan strategi pengembangan industri.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara tertulis terstruktur dan studi dokumentasi. Panduan wawancara didistribusikan secara tertulis kepada seluruh informan dengan mempertimbangkan keterbatasan akses tatap muka serta perbedaan jabatan dan lokasi operasional informan. Pertanyaan wawancara diarahkan pada aspek pemasaran kawasan yang berkaitan dengan produk, harga, lokasi dan konektivitas, promosi, sumber daya manusia, proses pelayanan, bukti fisik, pengalaman tenant, serta kondisi eksternal yang memengaruhi daya tarik investasi.

Studi dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan, membaca, dan membandingkan dokumen internal perusahaan dengan regulasi, data pendukung, dan sumber publik yang relevan. Penggunaan wawancara dan dokumentasi secara bersamaan dimaksudkan untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai kondisi pemasaran kawasan serta mengurangi ketergantungan pada satu jenis sumber informasi.

Teknik Analisis Data

Analisis data dimulai dengan mengorganisasi informasi yang diperoleh dari wawancara dan dokumen berdasarkan fokus penelitian. Data yang berkaitan dengan kondisi internal kemudian dikelompokkan ke dalam tujuh dimensi bauran pemasaran, yaitu *product*, *price*, *place*, *promotion*, *people*, *process*, dan *physical evidence*. Informasi pada setiap dimensi dibandingkan antara perspektif manajemen dan tenant serta dikonfrontasikan dengan data dokumentasi yang relevan. Temuan selanjutnya ditafsirkan sebagai kekuatan atau kelemahan berdasarkan konsistensi informasi antarsumber dan pengaruhnya terhadap kemampuan pemasaran kawasan.

Faktor eksternal diidentifikasi melalui kajian terhadap kebijakan pemerintah, perkembangan lingkungan bisnis, persaingan antarkawasan industri, tren investasi, dan kondisi lain di luar kendali langsung PT KINRA yang berpotensi memengaruhi pemasaran KEK Sei Mangkei. Faktor yang memberikan kondisi menguntungkan dikategorikan sebagai peluang, sedangkan kondisi yang berpotensi menghambat pencapaian tujuan pemasaran dikategorikan sebagai ancaman. Dengan pendekatan tersebut, bauran pemasaran 7P berfungsi sebagai kerangka diagnosis faktor internal, sedangkan SWOT digunakan sebagai kerangka sintesis untuk menghubungkan kondisi internal dan eksternal kawasan.

Pembobotan IFAS–EFAS dan Perumusan Strategi TOWS

Setelah faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman teridentifikasi, faktor-faktor tersebut dianalisis menggunakan matriks IFAS dan EFAS. Penetapan bobot mempertimbangkan kepentingan relatif setiap faktor terhadap pemasaran KEK Sei Mangkei berdasarkan keseluruhan informasi yang diperoleh. Pertimbangan tersebut mencakup frekuensi kemunculan suatu faktor dalam jawaban informan, konsistensi temuan antara kelompok manajemen dan tenant, kesesuaiannya dengan data dokumentasi, serta kedalaman penjelasan yang diberikan informan. Bobot digunakan untuk menunjukkan tingkat kepentingan relatif masing-masing faktor dalam keseluruhan faktor internal atau eksternal.

Rating diberikan untuk merepresentasikan kondisi relatif masing-masing faktor berdasarkan kerangka IFAS–EFAS, sedangkan skor tertimbang diperoleh dengan mengalikan bobot dan rating setiap faktor. Seluruh skor tertimbang kemudian dijumlahkan untuk memperoleh total skor faktor internal dan eksternal. Posisi strategis ditentukan dengan menghitung selisih antara total skor kekuatan dan kelemahan sebagai koordinat internal serta selisih antara total skor peluang dan ancaman sebagai koordinat eksternal. Koordinat tersebut digunakan untuk menentukan posisi KEK Sei Mangkei dalam kuadran strategi.

Hasil analisis IFAS–EFAS selanjutnya digunakan sebagai dasar penyusunan Matriks TOWS. Strategi SO dirumuskan dengan memanfaatkan kekuatan untuk menangkap peluang, strategi WO diarahkan untuk mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang, strategi ST menggunakan kekuatan untuk merespons ancaman, sedangkan strategi WT diarahkan untuk mengurangi kelemahan sekaligus meminimalkan dampak ancaman. Alternatif strategi yang memiliki keterkaitan substansial kemudian diintegrasikan menjadi pilar-pilar strategi pemasaran untuk mendukung akuisisi tenant dan peningkatan okupansi KEK Sei Mangkei.

Keabsahan Data

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber, triangulasi metode, dan *member checking*. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari informan manajemen PT KINRA dengan pengalaman tenant aktif. Pendekatan ini digunakan untuk mengidentifikasi kesesuaian maupun perbedaan perspektif mengenai kondisi kawasan, pelayanan, utilitas, konektivitas, promosi, dan proses investasi. Triangulasi metode dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara dengan informasi yang terdapat dalam dokumen perusahaan, regulasi, data kinerja, dan sumber sekunder yang relevan.

Hasil interpretasi dan pembobotan faktor strategis selanjutnya dikonfirmasi melalui *member checking* dengan manajemen PT KINRA untuk memastikan bahwa interpretasi peneliti tidak menyimpang secara substansial dari kondisi kawasan yang menjadi objek penelitian. *Member checking* ditempatkan sebagai salah satu mekanisme pengujian keterterimaan interpretasi dan digunakan bersama triangulasi, bukan sebagai satu-satunya dasar penentuan kredibilitas data. Pendekatan tersebut mempertimbangkan bahwa kontribusi *member checking* terhadap kredibilitas penelitian bergantung pada cara proses konfirmasi dilaksanakan dan dilaporkan (Motulsky, 2021; González-Salgado et al., 2024).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis bauran pemasaran 7P dilakukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal yang memengaruhi efektivitas pemasaran KEK Sei Mangkei. Berdasarkan wawancara dengan 13 informan, diperoleh temuan sebagai berikut. Pada aspek product, produk yang ditawarkan KEK Sei Mangkei bukan sekadar lahan kosong yang siap dibangun. Kawasan ini hadir sebagai paket investasi yang mencakup utilitas terintegrasi—air bersih, pengolahan limbah, pasokan listrik, tank farm, hingga dry port—yang memungkinkan investor langsung fokus pada operasional bisnis tanpa harus membangun infrastruktur dasar dari nol. Direktur PT KINRA menegaskan bahwa keunggulan kawasan terletak pada kemampuannya menjadi platform investasi yang mengintegrasikan daya dukung rantai pasok, efisiensi biaya, kepastian regulasi, dan akses logistik sekaligus. Temuan ini menjadikan aspek product secara dominan menghasilkan faktor kekuatan, khususnya status KEK dan PSN, utilitas terintegrasi, konektivitas logistik, dan kedekatan bahan baku. Namun terdapat kerentanan pada kapasitas WTP sebesar 500 m³/jam dan WWTP sebesar 250 m³/jam yang masih mencukupi untuk kondisi tenant eksisting, tetapi proyeksi kebutuhan air bersih akan melonjak dari 3,97 juta m³ pada 2026 menjadi 8,49 juta m³ pada 2030.

Pada aspek price, KEK Sei Mangkei memiliki keunggulan struktural melalui insentif fiskal yang tersedia, mulai dari tax holiday hingga 20 tahun, pembebasan PPN, hingga penangguhan bea masuk yang secara langsung menurunkan total beban investasi yang harus ditanggung tenant. Manajer Pemasaran menjelaskan bahwa kebijakan harga lahan dan tarif utilitas diarahkan untuk menjaga daya saing kawasan, dengan tarif air dan listrik yang dinilai kompetitif dibandingkan kawasan industri lain. Perwakilan tenant menyatakan bahwa total biaya investasi dan operasional sesuai dengan yang dikomunikasikan PT KINRA sejak awal—tidak ada biaya tersembunyi yang muncul setelah mereka beroperasi. Konsistensi antara janji dan realisasi biaya ini penting dalam konteks B2B karena membangun kepercayaan yang menjadi dasar hubungan jangka panjang antara pengelola dan tenant.

Pada aspek place, KEK Sei Mangkei berada dalam posisi yang menguntungkan. Kawasan ini terhubung dengan jaringan kereta api, Pelabuhan Kuala Tanjung, jalan nasional, dan Bandara Internasional Kualanamu—sebuah kombinasi konektivitas multimoda yang tidak dimiliki oleh banyak kawasan industri lain di Indonesia. Manajer Teknik menjelaskan bahwa koneksi KEK Sei Mangkei dengan jaringan kereta api dan Pelabuhan Kuala Tanjung secara nyata mendukung efisiensi logistik tenant. Perwakilan tenant selaku operator dry port kawasan secara eksplisit menyatakan bahwa akses ke Pelabuhan Kuala Tanjung, jaringan kereta api, dan keberadaan dry port merupakan alasan utama mereka memilih KEK Sei Mangkei.

Pada aspek promotion, ditemukan kesenjangan yang signifikan. Manajer Pemasaran mengakui bahwa program business gathering dan pengelolaan pipeline investor melalui dashboard merupakan aktivitas promosi yang paling efektif, namun intensitasnya belum memadai. Manajer Corporate Secretary menambahkan bahwa kehadiran digital PT KINRA melalui website dan media sosial sudah ada, tetapi kontennya belum rutin dan belum berorientasi pada kebutuhan spesifik investor. Staf Pemasaran mengonfirmasi bahwa belum tersedia tools yang memadai untuk memantau pipeline investor secara terstruktur. Ketiga pernyataan ini membentuk gambaran yang konsisten: aktivitas promosi PT KINRA sebenarnya sudah berjalan, tetapi belum dikelola sebagai sistem yang terintegrasi.

Pada aspek people, temuan menunjukkan bahwa pada dimensi responsivitas, tim PT KINRA mendapatkan penilaian positif dari tenant aktif. Perwakilan tenant menyebut tim PT KINRA sangat responsif dalam membantu pengurusan perizinan dan memberikan informasi yang komprehensif. Namun di balik penilaian positif tersebut, terdapat persoalan struktural. Staf Pemasaran secara terbuka menyampaikan bahwa struktur organisasi yang relatif ramping menghambat kemampuan tim dalam mengelola volume prospek investor yang lebih besar. Manajer Pemasaran menambahkan bahwa belum ada pemisahan yang jelas antara fungsi pemasaran dan fungsi penjualan.

Pada aspek process, temuan menunjukkan gambaran yang beragam. Perwakilan tenant manufaktur menyatakan bahwa proses perizinan dan administrasi investasi di KEK Sei Mangkei berjalan mudah, responsif, dan cepat selesai, dengan dukungan langsung dari PT KINRA dalam percepatan prosesnya. Namun pengalaman berbeda disampaikan oleh perwakilan tenant operator dry port yang berinteraksi dengan lebih banyak instansi eksternal, yang mencatat bahwa koordinasi dengan instansi eksternal terkait kelembagaan logistik masih memerlukan waktu yang lebih lama dari yang seharusnya. SEVP Operation mengakui kondisi ini dan menegaskan bahwa standarisasi proses onboarding dan digitalisasi layanan menjadi prioritas peningkatan ke depan.

Pada aspek physical evidence, temuan menunjukkan bahwa kondisi fisik KEK Sei Mangkei secara umum sudah memadai. Perwakilan tenant menilai infrastruktur dasar kawasan, termasuk kondisi jalan dan akses menuju pintu tol sudah baik dan jarang mengalami kendala pada layanan utilitas. Manajer Teknik mengonfirmasi bahwa fasilitas pendukung seperti sistem keamanan, pemadam kebakaran, telekomunikasi, dan tank farm telah tersedia sebagai bagian dari layanan kawasan yang terintegrasi. Namun dari perspektif operator logistik, masih ada kebutuhan penguatan fasilitas pendukung logistik seperti container yard terintegrasi dan layanan kepabeaian yang lebih optimal.

Berdasarkan identifikasi faktor internal melalui analisis bauran pemasaran 7P, diperoleh delapan faktor kekuatan dan tujuh faktor kelemahan. Pada sisi kekuatan, dua faktor memperoleh bobot tertinggi yaitu ketersediaan utilitas kawasan yang terintegrasi (S2) dan konektivitas logistik multimoda (S3), masing-masing dengan bobot 0,09. Status KEK dan PSN (S1) memperoleh bobot 0,08 dengan rating 4 sebagai kekuatan utama. Insentif fiskal dan

nonfiskal (S5) memperoleh bobot 0,07. Di sisi kelemahan, brand kawasan yang belum kuat (W1) dan kapasitas utilitas yang perlu ditingkatkan (W3) memperoleh bobot tertinggi masing-masing 0,07. Kelemahan yang memperoleh rating paling rendah adalah keterbatasan kewenangan PT KINRA (W2) dan sistem digital presence dan CRM yang belum optimal (W6), masing-masing dengan rating 1. Secara keseluruhan, total skor IFAS yang diperoleh adalah 2,78 dengan selisih antara total skor kekuatan (2,04) dan kelemahan (0,74) menghasilkan koordinat positif sebesar +1,30.

Pada sisi eksternal, dari kebijakan hilirisasi industri pemerintah (O1) memperoleh bobot tertinggi sebesar 0,10 dengan rating 4. Dukungan kelembagaan BKPM dan Dewan KEK Nasional (O3) memperoleh bobot 0,09 dengan rating 3. Peluang menarik investor internasional melalui jaringan diplomatik (O5) memperoleh rating terendah di antara faktor peluang yaitu 2. Dari sisi ancaman, persaingan dengan kawasan industri lain seperti KIM, Batang, dan Jababeka (T1) memperoleh bobot tertinggi sebesar 0,10 dengan rating 3. Ekspektasi investor terhadap mutu dan keandalan layanan yang semakin tinggi (T3) juga memperoleh rating 3. Empat faktor ancaman lainnya memperoleh rating 2. Secara keseluruhan, total skor EFAS yang diperoleh adalah 2,71 dengan selisih antara total skor peluang (1,53) dan ancaman (1,18) menghasilkan koordinat positif sebesar +0,35.

Posisi strategis pemasaran KEK Sei Mangkei ditentukan berdasarkan koordinat yang diperoleh dari selisih skor faktor internal dan faktor eksternal. Koordinat sumbu horizontal (X) diperoleh dari selisih total skor kekuatan terhadap total skor kelemahan, yaitu +1,30. Koordinat sumbu vertikal (Y) diperoleh dari selisih total skor peluang terhadap total skor ancaman, yaitu +0,35. Dengan demikian, koordinat posisi strategis KEK Sei Mangkei berada pada titik (1,30 ; 0,35), yang menempatkan kawasan pada Kuadran I (Agresif).

Tabel 1. Koordinat Posisi Strategis KEK Sei Mangkei

Komponen	Skor	Selisih	Koordinat
Total Skor Kekuatan (S)	2,04	S – W = +1,30	X = +1,30
Total Skor Kelemahan (W)	0,74		
Total Skor Peluang (O)	1,53	O – T = +0,35	Y = +0,35
Total Skor Ancaman (T)	1,18		

Posisi Kuadran I menunjukkan bahwa KEK Sei Mangkei memiliki basis kekuatan internal yang dapat digunakan untuk mengejar pertumbuhan, tetapi strategi agresif tidak berarti seluruh kelemahan dapat diabaikan. Koordinat X sebesar +1,30 menunjukkan dominasi kekuatan atas kelemahan, sedangkan koordinat Y sebesar +0,35 memperlihatkan bahwa keunggulan eksternal relatif lebih tipis karena tekanan persaingan dan ekspektasi investor tetap tinggi. Temuan ini memperkuat Zeng (2021) dan Frick dan Rodríguez-Pose (2023), yang menunjukkan bahwa keberhasilan KEK tidak hanya bergantung pada insentif, tetapi juga pada lokasi strategis, infrastruktur industri, kualitas layanan, dan kemampuan pengelola menciptakan lingkungan bisnis yang sesuai dengan kebutuhan investor. Dalam konteks Indonesia, temuan tersebut juga konsisten dengan Winarno dan Nugroho (2020) serta Musyarofah et al. (2025), yang menempatkan kesiapan fasilitas, akses, dan kesiapan kawasan sebagai elemen yang berkaitan dengan daya tarik serta okupansi kawasan industri.

Kekuatan utama KEK Sei Mangkei pada utilitas terintegrasi dan konektivitas multimoda menunjukkan bahwa product dan place tidak dapat dipasarkan sebagai atribut yang berdiri sendiri. Bagi tenant industri, keduanya membentuk proposisi nilai yang berkaitan dengan kelancaran operasi, biaya koordinasi, dan kepastian akses terhadap rantai pasok. Temuan ini sejalan dengan Frick dan Rodríguez-Pose (2023) mengenai pentingnya infrastruktur dan layanan di dalam kawasan, serta dengan kajian Nuhu et al. (2021) yang menekankan bahwa faktor lokasi, infrastruktur, dan perencanaan kawasan memengaruhi keberlanjutan pemanfaatan kawasan industri. Dengan demikian, keunggulan fisik KEK Sei Mangkei perlu dikomunikasikan sebagai solusi operasional terintegrasi, bukan hanya sebagai ketersediaan lahan. Dalam perspektif pemasaran B2B, manfaat yang telah dialami tenant juga dapat menjadi bukti nilai yang lebih kredibel bagi calon investor dibandingkan klaim promosi yang hanya bersifat informatif (Kumar & Reinartz, 2018).

Kelemahan pada promotion, digital presence, CRM, dan pemisahan fungsi pemasaran-penjualan menunjukkan bahwa tantangan KEK Sei Mangkei bukan hanya kurangnya

intensitas promosi, tetapi juga belum terintegrasinya proses pengelolaan prospek. Literatur B2B menunjukkan bahwa media digital dapat mendukung penciptaan kontak, lead generation, dan tahapan pengembangan bisnis apabila kanal digital diselaraskan dengan proses pemasaran dan penjualan (Krings et al., 2021). Penggunaan media sosial secara strategis juga berperan dalam membangun hubungan dan reputasi pada pasar B2B, bukan sekadar sebagai kanal publikasi (Cartwright, Liu, & Raddats, 2021; Tiwary et al., 2021). Selain itu, CRM mendukung pengelolaan informasi dan pengambilan keputusan berbasis data dalam pemasaran B2B (Saura et al., 2021). Oleh karena itu, rekomendasi pengembangan database prospek, dashboard pipeline, dan CRM sederhana memiliki dasar strategis: tools tersebut perlu menghubungkan awareness, qualification, follow-up, dan conversion calon investor secara konsisten (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019; Cravens & Piercy, 2012).

Kelemahan brand kawasan juga perlu dipahami sebagai persoalan pembentukan persepsi sebelum investor memasuki tahap evaluasi teknis. Dalam pemasaran tempat, citra dan positioning memengaruhi kemampuan suatu lokasi untuk masuk ke dalam consideration set investor (Kotler et al., 1993; Kotler & Keller, 2016). Bukti yang lebih baru menunjukkan bahwa branding suatu lokasi dapat mendukung daya tarik investasi ketika narasi merek konsisten dengan karakteristik ekonomi, tata kelola, dan pengalaman yang benar-benar ditawarkan kepada investor (Mohib & Carroll, 2024). Karena itu, positioning KEK Sei Mangkei sebagai hub hilirisasi sawit dan karet sebaiknya dibangun dari bukti konkret berupa kedekatan bahan baku, konektivitas multimoda, utilitas, layanan tenant, dan rekam jejak operasional, bukan hanya dari slogan kawasan.

Pilar peningkatan kapasitas dan keandalan utilitas memiliki fungsi yang berbeda dari promosi: utilitas merupakan prasyarat agar keberhasilan akuisisi investor dapat dikonversi menjadi okupansi yang berkelanjutan. Temuan proyeksi kebutuhan air bersih dan keterbatasan kapasitas WTP/WWTP menunjukkan bahwa pertumbuhan tenant harus diikuti kesiapan infrastruktur. Hubungan antara kesiapan kawasan dan okupansi yang ditemukan Musyarofah et al. (2025) memperkuat pentingnya sinkronisasi antara ekspansi pemasaran dan kesiapan kawasan. Pada saat yang sama, peluang positioning sebagai Green Industrial Cluster perlu didukung oleh transformasi operasional yang terukur. Studi Zeng et al. (2021) menunjukkan bahwa eco-industrial parks dapat meningkatkan kinerja lingkungan sekaligus daya saing, sedangkan Foong dan Ng (2021) menunjukkan relevansi integrasi proses dalam pengembangan eco-industrial park berbasis kelapa sawit. Dengan demikian, green positioning KEK Sei Mangkei akan lebih kredibel apabila dikaitkan dengan efisiensi sumber daya, pengelolaan limbah, integrasi energi, dan kolaborasi antartenant yang dapat diverifikasi.

Berdasarkan Matriks TOWS, lima pilar strategi yang dirumuskan—penguatan produk kawasan dan ekosistem logistik; akselerasi promosi dan komunikasi pemasaran; peningkatan kapasitas dan keandalan utilitas; optimalisasi proses perizinan dan administrasi; serta penguatan branding dan hubungan investor—perlu dipahami sebagai rangkaian proses yang saling bergantung. Produk, konektivitas, dan utilitas membentuk investment value proposition; promosi dan branding meningkatkan visibility serta lead generation; proses perizinan memengaruhi conversion dari minat menjadi realisasi investasi; sedangkan investor relations dan CRM mendukung onboarding serta hubungan jangka panjang. Peran kelembagaan juga tetap penting karena keputusan investasi di KEK Indonesia berlangsung dalam konteks interaksi antara daya saing wilayah, kebijakan, dan keterlibatan pemerintah (Nugroho et al., 2024). Kelima pilar tersebut selaras dengan RJPP PT KINRA 2025–2029: penguatan produk dan utilitas mendukung pengembangan tenant dan Stability & Growth, promosi serta branding mendukung Branding & Commercial Excellence, sedangkan perbaikan proses layanan mendukung Operational Excellence. Kontribusi utama penelitian ini terletak pada penghubungan antara pengalaman pengelola dan tenant dengan urutan logis pemasaran kawasan, yaitu membangun daya tarik investasi, menghasilkan prospek, mengonversi prospek menjadi tenant, dan mempertahankan kualitas hubungan untuk mendukung pertumbuhan okupansi.

KESIMPULAN

Analisis bauran pemasaran 7P mengidentifikasi delapan faktor kekuatan dan tujuh faktor kelemahan internal KEK Sei Mangkei. Kekuatan utama meliputi status KEK dan Proyek Strategis Nasional, utilitas kawasan yang terintegrasi, serta konektivitas logistik multimoda.

Kelemahan paling kritis meliputi brand awareness yang belum kuat, keterbatasan kewenangan investasi PT KINRA, serta CRM dan digital presence yang belum optimal. Pada sisi eksternal, enam peluang dan enam ancaman teridentifikasi; peluang utama berasal dari kebijakan hilirisasi dan pengembangan Green Industrial Cluster, sedangkan ancaman utama berasal dari persaingan antarkawasan industri dan meningkatnya ekspektasi investor terhadap mutu layanan.

Hasil IFAS dan EFAS menempatkan KEK Sei Mangkei pada Kuadran I (Agresif), dengan skor kekuatan 2,04 dan kelemahan 0,74 (selisih +1,30), serta skor peluang 1,53 dan ancaman 1,18 (selisih +0,35). Posisi ini menunjukkan bahwa kawasan memiliki modal internal yang relatif kuat untuk mengejar pertumbuhan, tetapi keunggulan eksternal harus dikelola secara aktif karena tekanan persaingan masih signifikan. Oleh karena itu, Strategi SO menjadi prioritas, tetapi implementasinya perlu berjalan bersama dengan mitigasi kelemahan pada utilitas, promosi, sistem digital, dan proses layanan.

Matriks TOWS menghasilkan lima pilar strategi pemasaran yang saling terintegrasi: penguatan produk kawasan dan ekosistem logistik; akselerasi promosi dan komunikasi pemasaran; peningkatan kapasitas dan keandalan utilitas; optimalisasi proses perizinan dan administrasi; serta penguatan branding dan hubungan investor. Kontribusi manajerial penelitian terletak pada penghubungan perspektif pengelola dan tenant dengan proses pemasaran kawasan, mulai dari pembentukan proposisi nilai dan penciptaan prospek hingga konversi investor dan pengelolaan hubungan tenant. Kelima pilar tersebut disusun agar tetap selaras dengan RJPP PT KINRA 2025–2029.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena menggunakan desain studi kasus pada satu KEK, purposive sampling dengan 13 informan, dan wawancara tertulis terstruktur, sehingga temuan bersifat kontekstual dan tidak dimaksudkan untuk digeneralisasi secara statistik ke seluruh KEK. Selain itu, pembobotan IFAS–EFAS tetap melibatkan interpretasi peneliti meskipun telah didukung triangulasi dan member checking. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan desain multiple-case antar-KEK, melibatkan calon investor selain tenant aktif, serta menguji secara kuantitatif hubungan antara kesiapan kawasan, kualitas layanan, aktivitas pemasaran, conversion rate investor, dan pertumbuhan okupansi secara longitudinal.

REKOMENDASI

Penguatan produk kawasan dan ekosistem logistik dilakukan melalui optimalisasi integrasi operasional antara dry port, kereta api, dan Pelabuhan Kuala Tanjung. Pengembangan container yard terintegrasi dan sistem informasi logistik terpadu diperlukan untuk mendukung peningkatan utilisasi transportasi multimoda. Akselerasi promosi dan komunikasi pemasaran dilakukan melalui penguatan aktivitas digital marketing pada kanal website, media sosial, dan publikasi investasi secara terintegrasi. Kerja sama promosi juga perlu diperluas bersama BKPM, Dewan Nasional KEK, dan pemerintah daerah untuk memperluas jangkauan kepada investor potensial. Pelaksanaan pilar ini perlu berjalan paralel dengan peningkatan kapasitas utilitas sejak tahap awal.

Peningkatan kapasitas dan keandalan utilitas kawasan bersifat prasyarat dan perlu dilaksanakan secara paralel dengan akselerasi promosi. Kapasitas WTP dan WWTP perlu ditingkatkan secara bertahap sesuai proyeksi pertumbuhan tenant. Pasokan listrik di kawasan juga perlu ditambah melalui koordinasi yang lebih intensif dengan PLN. Standar keandalan layanan utilitas perlu diperkuat melalui penerapan sistem monitoring preventif. Optimalisasi proses perizinan dan administrasi dilaksanakan melalui pengembangan one-stop service yang mencakup kebutuhan tenant mulai dari tahap perizinan hingga operasional, serta penyusunan standar layanan tenant (Service Level Agreement/SLA) untuk memastikan waktu pelayanan yang terukur dan konsisten.

Penguatan branding dan hubungan investor dilakukan melalui pembentukan fungsi atau unit tenant relation yang dedicated sebagai single point of contact bagi tenant. Penyusunan database prospek investor dan sistem CRM sederhana juga diperlukan untuk mendukung pengelolaan hubungan investor secara lebih terstruktur. Selain itu, KEK Sei Mangkei perlu diposisikan sebagai Green Industrial Cluster yang memiliki diferensiasi kuat dibandingkan dengan kawasan industri lain, sekaligus memperkuat positioning sebagai hub industri hilirisasi berbasis sawit, karet, dan sumber daya alam regional.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada PT Kawasan Industri Nusantara (PT KINRA) yang telah memberikan akses data dan informasi yang diperlukan dalam penelitian ini. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada seluruh informan, baik dari jajaran manajemen PT KINRA maupun perwakilan tenant aktif KEK Sei Mangkei, yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan informasi dan wawasan yang berharga. Terima kasih kepada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) yang telah mendukung pelaksanaan kelas kerja sama dengan Universitas Sumatera Utara. Penulis juga menyampaikan apresiasi kepada Program Studi Magister Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara atas dukungan akademik selama proses penelitian dan penyusunan gladikarya ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 55–73. <https://doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1148>
- Booms, B. H., & Bitner, M. J. (1981). Marketing strategies and organization structures for service firms. Dalam J. H. Donnelly & W. R. George (Ed.), *Marketing of Services* (hlm. 47–51). American Marketing Association.
- Cartwright, S., Liu, H., & Raddats, C. (2021). Strategic use of social media within business-to-business (B2B) marketing: A systematic literature review. *Industrial Marketing Management*, 97, 35–58. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.06.005>
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing: Strategy, implementation and practice* (7th ed.). Pearson Education.
- Cravens, D. W., & Piercy, N. F. (2012). *Strategic marketing* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: Concepts and cases* (16th ed.). Pearson Education.
- Foong, S. Z. Y., & Ng, D. K. S. (2021). Simultaneous design and integration of multiple processes for eco-industrial park development. *Journal of Cleaner Production*, 298, 126797. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126797>
- Frick, S. A., & Rodríguez-Pose, A. (2023). What draws investment to special economic zones? Lessons from developing countries. *Regional Studies*, 57(11), 2136–2147. <https://doi.org/10.1080/00343404.2023.2185218>
- González-Salgado, I. de L., Rivera-Navarro, J., Gutiérrez-Sastre, M., Conde, P., & Franco, M. (2024). Conducting member checking within a qualitative case study on health-related behaviours in a large European city: Appraising interpretations and co-constructing findings. *Health*, 28(1), 3–21. <https://doi.org/10.1177/13634593221109682>
- Hennink, M., & Kaiser, B. N. (2022). Sample sizes for saturation in qualitative research: A systematic review of empirical tests. *Social Science & Medicine*, 292, 114523. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.114523>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., Haider, D. H., & Rein, I. (1993). *Marketing places: Attracting investment, industry, and tourism to cities, states, and nations*. The Free Press.
- Krings, W. J., Palmer, R., & Inversini, A. (2021). Industrial marketing management digital media optimization for B2B marketing. *Industrial Marketing Management*, 93, 174–186. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.01.002>
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2018). *Customer relationship management: Concept, strategy, and tools* (3rd ed.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-55381-7>
- Mohib, A. A., & Carroll, C. (2024). Nation branding as a tool to attract foreign direct investments: A case study of Qatar. *Place Branding and Public Diplomacy*, 20, 363–377. <https://doi.org/10.1057/s41254-024-00326-9>
- Motulsky, S. L. (2021). Is member checking the gold standard of quality in qualitative research? *Qualitative Psychology*, 8(3), 389–406. <https://doi.org/10.1037/qup0000215>
- Mustapa, H., Juwita, M. R., & Sukma, Y. G. (2021). Industrial park and foreign investment for sustainable development in Indonesia. *Khazanah Sosial*, 3(3), 147–159. <https://doi.org/10.15575/ks.v3i3.13325>

- Musyarofah, S. A., Tontowi, A. E., Masruroh, N. A., & Wibowo, B. S. (2025). Constructing a new index for measuring industrial estate readiness using the analytic network process (ANP) approach. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 11(1), 100467. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100467>
- Nugroho, R. H., Susanto, E., & Saleh, S. (2024). Imperfect market competition theory on foreign direct investment using regency-level data: Evidence from Indonesian special economic zones. *Competitiveness Review*, 35(3), 601–620. <https://doi.org/10.1108/CR-01-2024-0020>
- Nuhu, S. K., Manan, Z. A., Wan Alwi, S. R., & Md Reba, M. N. (2021). Roles of geospatial technology in eco-industrial park site selection: State-of-the-art review. *Journal of Cleaner Production*, 309, 127361. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127361>
- PT Kawasan Industri Nusantara. (2025). Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) PT Kawasan Industri Nusantara 2025–2029. PT Kawasan Industri Nusantara.
- Rangkuti, F. (1997). Analisis SWOT: Teknik membedah kasus bisnis. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Republik Indonesia. (2009). Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2009 tentang Kawasan Ekonomi Khusus.
- Republik Indonesia. (2012). Peraturan Pemerintah Nomor 29 Tahun 2012 tentang Kawasan Ekonomi Khusus Sei Mangkei.
- Republik Indonesia. (2021). Peraturan Pemerintah Nomor 40 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Kawasan Ekonomi Khusus.
- Saura, J. R., Ribeiro-Soriano, D., & Palacios-Marqués, D. (2021). Setting B2B digital marketing in artificial intelligence-based CRMs: A review and directions for future research. *Industrial Marketing Management*, 98, 161–178. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.08.006>
- Tiway, N. K., Kumar, R. K., Sarraf, S., Kumar, P., & Rana, N. P. (2021). Impact assessment of social media usage in B2B marketing: A review of the literature and a way forward. *Journal of Business Research*, 131, 121–139. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.028>
- Weihrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54–66. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0)
- Winarno, B., & Nugroho, P. (2020). Evaluasi pengembangan kawasan industri di Kabupaten Belitung. *Jurnal Pembangunan Wilayah dan Kota*, 16(1), 12–24. <https://doi.org/10.14710/pwk.v16i1.21655>
- Zeng, D. Z. (2021). The past, present, and future of special economic zones and their impact. *Journal of International Economic Law*, 24(2), 259–275. <https://doi.org/10.1093/jiel/jgab014>
- Zeng, D. Z., Cheng, L., Shi, L., & Luetkenhorst, W. (2021). China's green transformation through eco-industrial parks. *World Development*, 140, 105249. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.105249>