

658.8  
ARI  
a. 1

**ANALISIS POSISI BERSAING  
UNTUK MENENTUKAN STRATEGI PEMASARAN  
PRODUK PERUMAHAN EKSLUSIF PURI AYODYA**

Studi kasus di PT Ayodya Puri Nugraha Semarang

**LAPORAN INTERNSHIP**

*Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Diponegoro  
Untuk memenuhi sebagian syarat guna  
Memperoleh derajat sarjana S - 2 Magister Manajemen*



Diajukan oleh :

Nama : **Daniar Arifin, ST.**

NIM : **C4A097010**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
TAHUN 2000**

**LEMBAR PENGESAHAN PENELITIAN INTERNSHIP**  
**ANALISIS POSISI BERSAING**  
**UNTUK MENENTUKAN STRATEGI PEMASARAN**  
**PRODUK PERUMAHAN EKSLUSIF PURI AYODYA**  
Studi kasus di PT Ayodya Puri Nugraha Semarang

Dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama : Daniar Arifin, ST.  
NIM. : C4A097010

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 11 Juli 2000  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

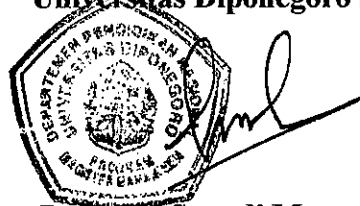
Mengetahui :

Pembimbing



Drs. Sutopo, MS.  
NIP. 130871628

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen  
Universitas Diponegoro Semarang



Prof. Dr. Suyudi Mangunwiharjo  
NIP. 130324151

Semarang, Juli 2000

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**  
**PROGRAM PASCA SARJANA**  
**UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG**  
**TAHUN 2000**

## HALAMAN PERSEMBAHAN

*"Kita terlalu takut kalau kegagalan datang menghadang, tapi seringkali bila hal itu terjadi kita sadar bahwa hal tersebut tidak seburuk yang kita bayangkan sebelumnya". (Gabriel Biel)*

*"Membaca membuat seseorang menjadi lebih berisi, diskusi membuatnya menjadi siap, menulis membuatnya menjadi jelas dan pasti". (Francis Bacon)*

*"Pada akhirnya hidup ini ditentukan bukan oleh pengetahuan, tetapi oleh tindakan seperti yang dituntut oleh pengetahuan yang kamu peroleh". (Thomas Huxley)*

Penelitian internship ini saya persembahkan kepada :

Ayah, Ibu dan Gresi, calon istriku tercinta

## ABSTRAKSI

Perumahan eksklusif Puri Ayodya yang dikembangkan oleh PT Ayodya Puri Nugraha dan berlokasi di kawasan kota Semarang atas (Tembalang), menyediakan produk rumah tipe menengah (T.125 – T.225) dengan spesifikasi mewah dengan lingkungan yang eksklusif, mengalami kelambatan dalam penjualannya sehingga berakibat target penjualan pada akhir tahun 2000 terancam tidak tercapai. Strategi yang telah diterapkan pada saat ini belum mampu menaikkan jumlah transaksi penjualan. Hal tersebut melatarbelakangi penulisan penelitian internship ini.

Tujuan penelitian untuk menganalisis strategi pemasaran perumahan eksklusif Puri Ayodya dengan menggunakan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*), dengan melihat dan mengidentifikasi faktor lingkungan internal dan eksternal yang meliputi kekuatan dan kelemahan perusahaan, serta peluang dan ancaman lingkungan industri yang bersangkutan. Peluang dan ancaman didapat dari hasil analisis industri, sedangkan kekuatan dan kelemahan didapatkan dari hasil analisis persaingan yang berpedoman pada faktor kunci sukses pemasaran yang telah ditetapkan sebelumnya dengan analisis pasar. Dari faktor-faktor tersebut dapat diketahui pengaruh yang potensial untuk mendasari penentuan strategi perusahaan nantinya.

Hasil SWOT, yang menggunakan analisis *TOWS Matrix*, menunjukkan bahwa setelah dicari kaitan antar faktor yang saling mendukung didapatkan strategi generik

terpilih. Strategi generik yang direkomendasikan bagi PT Ayodya Puri Nugraha adalah melakukan strategi diferensiasi yang implementasinya meliputi posisi produk, bauran pemasaran dan proses. Implementasi strategi tersebut harus tetap memperhatikan sasaran perusahaan, yang meliputi penjualan, imej masyarakat serta posisi persaingan, sehingga lebih realistis dan sesuai.

Masalah yang muncul sejak awal yaitu penjualan yang sangat lambat dan tidak dapat memenuhi target perbulannya, serta strategi pemasaran yang telah dan sedang dilaksanakan manajemen belum tepat sasaran dan menghasilkan, dapat dipecahkan dengan terlebih dulu mengetahui faktor-faktor peluang dan ancaman yang ada pada industri serta kekuatan dan kelemahan yang ada pada perusahaan, sehingga dapat dianalisis dan dihasilkan strategi generik dan implementasinya yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah yang bersangkutan.

## ABSTRACT

Puri Ayodya, an exclusive real estate developed by PT Ayodya Puri Nugraha and located at upper Semarang region (Tembalang District), offered medium-tipe house products (T.125 – T.225) with a luxurious specification and an exclusive environment. Sales was too slow to achieve the target, at the end of 2000, and the strategy applied by PT Ayodya Puri Nugraha's management could not increase the sales yet. These problems was become a background for this internship research.

The objective of this research was to formulate a marketing strategy by using SWOT Analysis (Strength, Weakness, Opportunity and Threat Analysis) by looking and identifying external and internal environment factors. The external environment factors (opportunity and threat) was obtained from the result of Industrial Analysis. The internal environment factors (strength and weakness) was obtained from the result of Competition Analysis, guided by Marketing Key Success Factors that had stated by using Market Analysis before. Potential influence obtained from those external and internal factors could be purpose to formulate company's marketing strategy.

By using TOWS Matrix (looking at supporting-connection between external and internal factors) the result of SWOT Analysis had showed a Generic Strategy recommended for PT Ayodya Puri Nugraha. The Generic Strategy was Differentiation Strategy that implemented to product positioning, marketing mix and

process. The strategic implementation was had to notice company objectives such as sales, public image and competitive position so that the strategy could be more realistic and appropriate.

Problems, that has appeared from the beginning of this research, such as slow sales and non-effective strategy, could be solved by looking to industrial's opportunity and threat, and company's strength and weakness, so it could be analyze and obtained a Generic Strategy and it's implementation that was appropriate to the company's objectives.

## KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan syukur Alhamdulillah, Penelitian Internship dengan judul “Analisis Posisi Bersaing Untuk Menentukan Strategi Pemasaran Produk Perumahan Eksklusif Puri Ayodya”, yang diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang untuk memenuhi sebagian persyaratan guna memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen ini dapat selesai dan dipertahankan dengan baik di depan Dewan Penguji.

Pemilihan judul diatas dimaksudkan untuk memberi masukan kepada perusahaan bahwa pada masa setelah krisis ekonomi sekarang ini perusahaan perlu mengevaluasi posisi bersaing mereka pada industri agar mampu bersaing dan memecahkan masalah-masalah eksternal dan internal yang muncul.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penyusunan Penelitian Internship ini masih banyak kekurangannya mengingat laporan internship ini hanya merupakan gambaran menyeluruh perusahaan yang diperoleh penulis selama melakukan penelitian. Oleh karena itu penulis sangat mengharapkan masukan, saran dan kritik yang bersifat membangun untuk penyempurnaan selanjutnya.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada :

1. Bapak Prof.Dr. Suyudi Mangunwiharjo selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang
2. Bapak Drs. Sutopo, MS. selaku dosen pembimbing

3. Bapak Dr. Augusty T. Ferdinand, MBA. selaku dosen penguji
4. Pimpinan beserta staf PT Ayodya Puri Nugraha Semarang selaku nara sumber
5. Ayah, Ibu dan Calon istriku yang telah banyak memberikan dukungannya
6. Seluruh pihak yang membantu hingga selesainya Penelitian Internship ini.

Akhir kata penulis berharap semoga Penelitian Internship ini dapat bermanfaat bagi manajemen PT Ayodya Puri Nugraha dan bagi penelitian selanjutnya untuk lebih disempurnakan, terutama bagi yang berminat pada bidang manajemen pemasaran perumahan.

Semarang, 11 Juli 2000



PENULIS

## DAFTAR ISI

Halaman Judul	
Halaman Pengesahan	
Halaman Persembahan	
Abstraksi	i
Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vii
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar	xiii
Daftar Lampiran	xiv

### BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah Penelitian	1
1.2. Perumusan Masalah Penelitian	5
1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian	6
1.4. Metodologi Penelitian	7
1.4.1. Jenis Penelitian	7
1.4.2. Sumber Data	7
1.4.3. Teknik Pengumpulan Data	7
1.4.4. Teknik Analisis	8

	1.5. Batasan Penelitian	10
	1.6. Sistematika Penulisan	11
BAB II	LANDASAN TEORI	
	2.1. Tinjauan Pustaka	13
	2.1.1. Teori Manajemen Strategi	13
	2.1.2. Analisis SWOT	14
	2.1.3. Identifikasi Faktor Kunci Sukses Pemasaran	15
	2.1.4. Strategi Generik	16
	2.1.5. Sasaran Perusahaan	18
	2.1.6. Faktor-Faktor Lingkungan Industri Perumahan	18
	2.1.6.1. Suku Bunga Pinjaman Perbankan	18
	2.1.6.2. Harga Tanah	19
	2.1.6.3. Tingkat Persaingan	20
	2.1.6.4. Daya Beli Konsumen	21
	2.1.6.5. Peraturan Pemerintah	22
	2.1.6.6. Produk Substitusi	24
	2.2. Tinjauan Penelitian Sebelumnya	25
	2.2. Kerangka Pemikiran Penelitian	29
BAB III	GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN	
	3.1. Profil PT Ayodya Puri Nugraha	31
	3.2. Profil Pesaing Terdekat PT Ayodya Puri Nugraha	37
	3.2.1. PT Meta Alvita	37

	3.2.2. PT Bukit Mas Group	39
BAB IV	ANALISIS POSISI BERSAING	
	4.1. Analisis Lingkungan Industri	42
	4.2. Analisis Fenomena Pemasaran	45
	4.2.1. Pengambilan Keputusan Konsumen	46
	4.2.2. Segmentasi Pasar	49
	4.2.3. Daur Hidup Produk	50
	4.2.4. Posisi Produk	51
	4.2.5. Respon Pasar	54
	4.2.6. Tingkat Persaingan	55
	4.2.7. Faktor Kunci Sukses Bidang Pemasaran	57
	4.3. Analisis Persaingan	59
BAB V	FORMULASI DAN IMPLEMENTASI STRATEGI	
	5.1. Sasaran Perusahaan	64
	5.2. Strategi Bersaing	71
	5.3. Implementasi Strategi	71
	5.3.1. Produk	71
	5.3.2. Harga	72
	5.3.3. Promosi	72
	5.3.4. Lokasi	73
	5.3.5. Proses	73

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan 75

6.2. Saran 77

Daftar Pustaka xv

Lampiran

Daftar Riwayat Hidup Mahasiswa xvi

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Jumlah penduduk dan rumah di Kotamadya Semarang tahun 1995-1997 dan prediksi tahun 2002	2
Tabel 1.2. Ramalan kebutuhan rumah tahun 1990, 2000, dan 2002 di Kotamadya Semarang	2
Tabel 1.3. Target dan realisasi pembangunan rumah tipe sedang dan tipe mewah di Kodya Semarang tahun 1996-1998 oleh anggota REI Kodya Smg.	3
Tabel 1.4. Perkembangan jumlah pengembang anggota REI Kodya Semarang	3
Tabel 1.5. Target penjualan (sampai akhir tahun 2000) dan realisasi penjualan rumah (September 1999 sampai Maret 2000) PT Ayodya Puri Nugraha	4
Tabel 3.1. Jumlah tipe bangunan dan luas perumahan Puri Ayodya Semarang	34
Tabel 3.2. Spesifikasi umum bahan bangunan rumah Puri Ayodya	35
Tabel 3.3. Daftar harga jual rumah Puri Ayodya	36
Tabel 3.4. Target penjualan (sampai akhir tahun 2000) dan realisasi penjualan rumah (September 1999 sampai Maret 2000) PT Ayodya Puri Nugraha	36
Tabel 4.1. Pembobotan pengaruh faktor-faktor lingkungan industri terhadap PT Ayodya Puri Nugraha	43
Tabel 4.2. Pertimbangan konsumen memilih kawasan perumahan eksklusif	46
Tabel 4.3. Pertimbangan konsumen memilih rumah	47
Tabel 4.4. Sumber informasi mengenai perumahan di Kotamadya Semarang	48

Tabel 4.5. Tabulasi silang segmentasi menurut jenis pekerjaan dan pengeluaran	50
Tabel 4.6. Penilaian konsumen terhadap harga	52
Tabel 4.7. Penilaian konsumen terhadap pelayanan	53
Tabel 4.8. Perkembangan jumlah pengembang anggota REI Kodya Semarang	56
Tabel 4.9. Pembobotan faktor internal perumahan Puri Ayodya	62
Tabel 4.10. Pembobotan faktor internal perumahan Taman Setiabudi	62
Tabel 4.11. Pembobotan faktor internal perumahan Regensi Bukit Mas	62
Tabel 4.12. Perbandingan nilai faktor internal	63

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka kerja identifikasi faktor kunci sukses	15
Gambar 2.2. Strategi Generik	17
Gambar 2.3. Model manajemen strategi Fred R. David	29
Gambar 2.4. Kerangka pemikiran penelitian	30
Gambar 3.1. Struktur organisasi PT Ayodya Puri Nugraha	32
Gambar 4.1. <i>Perceptual Map</i> posisi perumahan eksklusif di Kotamadya Semarang	54
Gambar 5.1. Matriks keterkaitan antara Kekuatan dengan Peluang	67
Gambar 5.2. Matriks keterkaitan antara Kelemahan dengan Peluang	68
Gambar 5.3. Matriks keterkaitan antara Kekuatan dengan Ancaman	68
Gambar 5.4. Matriks keterkaitan antara Kelemahan dengan Ancaman	69
Gambar 5.5. Analisis <i>TOWS Matrix</i>	70

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Daftar isian profil perumahan
- Lampiran 2 Kuisiонер pertimbangan konsumen dalam memilih rumah di perumahan eksklusif
- Lampiran 3 Kuisiонер pengaruh faktor-faktor eksternal terhadap perusahaan
- Lampiran 4 Hasil kuisiонер – Segmentasi pasar
- Lampiran 5 Hasil olahan data – Segmentasi pasar
- Lampiran 6 Hasil kuisiонер – Pesaing
- Lampiran 7 Hasil olahan data – Pesaing
- Lampiran 8 Hasil kuisiонер – Skala prioritas
- Lampiran 9 Hasil olahan data – Skala prioritas
- Lampiran 10 Hasil kuisiонер – Faktor kunci sukses
- Lampiran 11 Hasil olahan data – Faktor kunci sukses
- Lampiran 12 Hasil kuisiонер – Pesaing & faktor kunci sukses
- Lampiran 13 Hasil olahan data – Pesaing & faktor kunci sukses
- Lampiran 14 Hasil kuisiонер – Pengaruh faktor eksternal
- Lampiran 15 Hasil olahan data – Pengaruh faktor eksternal

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah Penelitian

Properti, dalam hal ini real estat atau perumahan, sebagai salah satu alat investasi selalu ada dalam portofolio setiap orang. Tanpa memandang jenis investornya, apakah termasuk *risk taker* atau *risk averter*, properti dianggap investasi penting yang layak dimiliki. Hanya saja selama krisis moneter berlangsung sektor ini seperti kurang diminati sehingga wajar bila investor menghindarinya. Suku bunga yang sempat menggiurkan di sepanjang tahun 1998 hingga kuartal I tahun 1999 menjadi pendorong utama investor mengalihkan dananya ke bank. Namun itu hanya bersifat sementara karena pada awal tahun 2000 ini bisnis properti, khususnya real estat, mulai bergairah kembali, meski tidak sebaik masa sebelum krisis moneter. Para investor mulai berpikir untuk kembali berinvestasi karena sejak bulan Mei 1999 bisnis jual-beli rumah mulai membaik. Harga rumah mulai bergerak naik dan tidak pernah turun lagi hingga sekarang (Majalah Swa; 02/XVI/2000; h.68).

Disisi lain, pemerintah menghadapi masalah kekurangan rumah yang sangat tinggi karena menurut data Biro Pusat Statistik tahun 1994, jumlah penduduk Indonesia melonjak dari 194,8 juta jiwa di tahun 1995 menjadi 209,5 juta jiwa, dan diprediksikan pada tahun 2005 akan menjadi 222,8 juta jiwa (I Gusti Ngurah Agung, 1995). Sedangkan dari data Real estat Indonesia (REI) tahun 1997, diperkirakan

permintaan nasional akan rumah sekitar 740.000 unit per tahun, dimana 88 % merupakan upaya swabangun masyarakat. Disinilah peran serta sektor swasta makin bertambah penting dimana para pengembang atau pengusaha perumahan diharapkan dapat membangun 73 % atau sekitar 90.000 unit rumah per tahun.

Kotamadya Semarang dengan pertumbuhan pendapatan regional perkapita sebesar 7,37 % per tahun (BPS Kodya Semarang; 1997) merupakan wilayah dengan permintaan rumah cukup besar. Tabel 1.1 dibawah ini menunjukkan bahwa jumlah permintaan rumah yang besar tersebut sejalan dengan pertumbuhan penduduk Kotamadya Semarang yang pesat pula, hanya saja masih belum bisa memenuhi permintaan yang ada.

Tabel 1.1. Jumlah penduduk dan rumah di Kotamadya Semarang tahun 1995-1997 dan prediksi tahun 2002

Tahun	Jumlah Penduduk (jiwa)	Jumlah Rumah (unit)
1995	1.229.125	256.671
1996	1.257.971	261.384
1997	1.286.818	266.098
Rata-rata Pertumbuhan	2,24 %	1,92 %
Prediksi 2002	1.537.545	309.510

Sumber : Data Kantor Statistik Kotamadya Semarang, 1997(diolah)

Tabel 1.2. Ramalan kebutuhan rumah tahun 1990, 2000 dan 2002 di Kotamadya Semarang

Tahun	1990	2000	2002
Jumlah penduduk (jiwa)	1.105.230	1.406.065	1.537.545
Jumlah rumahtangga	237.683	325.910	374.098
Rasio anggota keluarga	4,65	4,11	4,11
Jumlah rumah yang ada	214.129	293.613	309.510
Rasio rumahtangga / rumah	1,11	1,11	1,11
Jumlah kebutuhan rumah	23.554	32.297	64.588

Sumber : Data Kantor Statistik Kotamadya Semarang, 1997

Realisasi pembangunan rumah tipe sedang dan mewah di Kotamadya Semarang, yang menjadi fokus pembicaraan dalam penelitian ini, oleh anggota REI Kotamadya Semarang seperti dapat dilihat pada Tabel 1.3., belum bisa memenuhi target, sedangkan kebutuhan penduduk Kotamadya Semarang golongan menengah keatas akan rumah tipe sedang dan mewah masih cukup tinggi.

Tabel 1.3. Target dan realisasi pembangunan rumah tipe sedang dan tipe mewah di Kodya Semarang tahun 1996-1998 oleh anggota REI Kodya Semarang

Tahun	Target		Realisasi	
	Rumah Tipe Sedang (unit)	Rumah Tipe Mewah (unit)	Rumah Tipe Sedang (unit)	Rumah Tipe Mewah (unit)
1996	1.686	628	1.641	226
1997	2.051	829	1.913	427
1998	2234	1.030	2.185	528
<b>Total</b>	<b>5.971</b>	<b>2.487</b>	<b>5.739</b>	<b>1.181</b>

Sumber : Data REI Kotamadya Semarang, 1998

Tabel 1.4. Perkembangan jumlah pengembang anggota REI Kotamadya Semarang

Periode (tahun)	Jumlah	Total Kumulatif
1980 – 1985	18	18
1986 – 1990	35	53
1991 – 1995	28	81
1996 – 1998	16	97

Sumber : Data REI Kotamadya Semarang, 1998

Belum terpenuhinya target dan perkembangan jumlah pengembang yang cenderung turun tersebut membuka peluang usaha baik bagi pemain lama maupun baru di industri perumahan tipe menengah dan mewah di Kotamadya Semarang.

Kebutuhan akan rumah yang terus meningkat dan semua potensi yang besar dalam industri perumahan tersebut diatas merupakan salah satu pertimbangan PT Ayodya Puri Nugraha, pengembang perumahan di Semarang yang berdiri pada tahun 1995, untuk meluncurkan produk barunya. Produk yang dihasilkan adalah perumahan

eksklusif Puri Ayodya yang berlokasi di kawasan Semarang atas, dengan klasifikasi rumah tipe sedang (tipe 125 sampai dengan tipe 225) dengan spesifikasi serta desain yang mewah dan lingkungan yang eksklusif. PT Ayodya Puri Nugraha ingin menjaga citra eksklusifnya dengan membatasi jumlah rumah hanya sejumlah 41 unit yang dibangun di area yang terjamin keamanan, kebersihan serta utilitasnya.

Tabel 1.5. Target penjualan (sampai akhir tahun 2000) dan realisasi penjualan rumah (September 1999 sampai Maret 2000) PT Ayodya Puri Nugraha

Tipe Rumah	Target (unit)	Realisasi (unit)
Tipe 125	9	-
Tipe 155	11	1
Tipe 175	11	2
Tipe 195	2	1
Tipe 225	8	2

Sumber : Data Pemasaran PT Ayodya Puri Nugraha, 2000

Dari tabel 1.5. diatas terlihat bahwa penjualan rumah di Puri Ayodya baru sekitar 15 % dari target, itupun belum dihuni semua karena masih dalam tahap realisasi. Bila merujuk pada target penjualan per bulan yang dicanangkan pengembang yaitu 6 unit dalam 3 bulan atau 2 unit per bulannya (data pemasaran PT Ayodya Puri Nugraha, 1999), penjualannya dirasakan lambat sehingga dikhawatirkan target penjualan pada akhir tahun 2000 ini tidak dapat tercapai.

Berbagai strategi telah ditempuh oleh PT Ayodya Puri Nugraha untuk memenuhi target penjualan, meliputi promosi penjualan dan riset pasar, namun belum menampakkan hasil. Promosi dilakukan dengan mengikuti berbagai kegiatan pameran perumahan yang ada di Semarang, misalnya di Citraland Mall dan Plasa Matahari, pemasangan iklan yang tidak kontinyu di media cetak terkenal di Jawa Tengah serta

*billboard* berukuran besar di dekat lokasi perumahan. Manajemen juga melakukan berbagai upaya pendekatan dengan calon konsumen secara langsung yaitu dengan mengadakan *soft launching* pada bulan September 1999 yang mengundang berbagai tokoh masyarakat serta pengusaha yang dianggap sangat potensial untuk membeli produk yang ditawarkan.

Kurangnya kemampuan para tenaga pemasaran untuk menjual produk dikarenakan rata-rata berlatar belakang teknik bukan ekonomi membuat mereka hanya belajar dari usaha *trial and error*. Kondisi lain yang tak kalah mengganggu adalah tumpang tindihnya *job description* antar staf, sehingga produktifitas masing-masing cukup terganggu dan tanggung jawab masing-masing menjadi tidak jelas.

Usaha riset pasar dilakukan manajemen PT Ayodya Puri Nugraha, misalnya dengan mempelajari harga, desain serta cara pemasaran pesaing terdekat (kawasan Semarang atas) yang sekelas dan sama kualitas produk yang ditawarkannya. Bahkan juga dilakukan studi banding dengan beberapa perumahan eksklusif di Jakarta dan Tangerang. Juga dengan mengumpulkan informasi mengenai keinginan serta kebutuhan calon konsumen dari hasil tanya jawab langsung maupun sumber-sumber lainnya. Namun usaha-usaha tersebut ternyata belum juga mampu meningkatkan penjualan bahkan belum mampu memenuhi target per bulan yang telah dicanangkan.

## **1.2. Perumusan Masalah Penelitian**

Dengan berpijak pada latar belakang permasalahan yang ada tentang kondisi lingkungan industri perumahan kelas menengah keatas serta kondisi penjualan PT

Ayodya Puri Nugraha, maka permasalahan yang perlu diangkat untuk diteliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- Penjualan produk rumah PT Ayodya Puri Nugraha sangat lambat dan tidak dapat memenuhi target penjualan perbulannya.
- Strategi pemasaran yang telah dan sedang dilaksanakan manajemen PT Ayodya Puri Nugraha belum tepat sasaran dan menghasilkan.

### **1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

Penelitian dilakukan dengan tujuan dan manfaat sebagai berikut :

#### **a. Tujuan**

- Mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal yang menyebabkan belum tercapainya target penjualan PT Ayodya Puri Nugraha.
- Mengetahui posisi bersaing PT Ayodya Puri Nugraha pada industri perumahan eksklusif di Kotamadya Semarang.
- Mencari strategi yang tepat bagi peningkatan penjualan produk rumah PT Ayodya Puri Nugraha berdasarkan posisi bersaing yang telah ditetapkan.

#### **b. Manfaat**

- Memberi masukan yang tepat bagi manajemen PT Ayodya Puri Nugraha dalam usaha maningkatkan volume penjualan dan mencapai target penjualan dalam waktu yang relatif singkat.
- Menambah pengetahuan bagi pihak-pihak yang ingin mempelajari masalah strategi bersaing dan strategi pemasaran perumahan

## **1.4 Metodologi Penelitian**

### **1.4.1. Jenis Penelitian**

Penelitian ini termasuk dalam penelitian deskriptif yang bersifat kualitatif, yaitu membuat gambaran mengenai faktor-faktor, sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki lewat penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan menggunakan daftar pertanyaan / kuisisioner dan wawancara.

### **1.4.2. Sumber Data**

Sumber data terdiri dari :

1. Data primer, yang diperoleh dari pimpinan dan pegawai yang ada di lingkungan PT Ayodya Puri Nugraha, manajemen perumahan Taman Setiabudi dan Regensi Bukit Mas sebagai pesaing utama, dan konsumen rumah Puri Ayodya serta Taman Setiabudi dan Regensi Bukit Mas.
2. Data sekunder, yang diperoleh lewat instansi terkait seperti REI Jateng, majalah, jurnal dan buku yang berkaitan dengan penelitian.

### **1.4.3. Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data primer dilakukan dengan cara :

1. Menyebar daftar pertanyaan / kuisisioner sebanyak 30 kuisisioner kepada penghuni Puri Ayodya serta Taman Setiabudi dan Regensi Bukit Mas
2. Menyebar daftar pertanyaan / kuisisioner sebanyak 6 kuisisioner kepada direktur dan wakil masing-masing departemen PT Ayodya Puri Nugraha

3. Wawancara secara langsung dengan pimpinan dan staf PT Ayodya Puri Nugraha, juga manajemen PT Meta Alvita dan PT Bukit Mas Group sebagai pesaing terdekat.

Dari hasil isian kuisioner serta wawancara tersebut akan didapatkan data-data mengenai fisik proyek, profil perusahaan (keuangan, promosi, pemasaran, sumberdaya manusia), segmen pasar perumahan, pendapat konsumen mengenai perumahan yang bersangkutan, pendapat manajemen mengenai aspek eksternal, dan lain sebagainya. Data ini kemudian diolah sesuai kebutuhan analisis yang dilakukan.

Kuisioner yang disebar menggunakan prioritas 1 – 2 – 3 (prioritas 1, prioritas 2 dan prioritas 3) dan skala 1 – 2 – 3 – 4 – 5 (sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju dan sangat tidak setuju), dengan justifikasi bahwa dengan skala tersebut diharapkan jawaban yang diberikan responden jelas atau ekstrim dapat dikategorikan.

#### **1.4.4. Teknik Analisis**

Teknik untuk menganalisis data adalah dengan menggunakan metode kualitatif dengan menggunakan analisis SWOT (*Strength Weakness, Opportunity, Threat*). Adapun langkah-langkah yang dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Melakukan analisis industri, yaitu industri perumahan eksklusif di Kotamadya Semarang. Aspek yang dianalisa meliputi :
  - Suku bunga pinjaman perbankan
  - Harga tanah
  - Tingkat persaingan

- Daya beli konsumen
  - Pertumbuhan pasar perumahan mewah
  - Peraturan Pemerintah
  - Produk substitusi
2. Menentukan faktor-faktor yang merupakan peluang dan ancaman bagi perusahaan
  3. Melakukan analisis fenomena pemasaran, yaitu analisis untuk mengenali potensi dan kondisi pasar perumahan eksklusif di Kotamadya Semarang, dengan menggunakan 6 fenomena pemasaran, yaitu :
    - pengambilan keputusan konsumen
    - segmentasi pasar
    - daur hidup produk
    - posisi produk
    - respon pasar
    - tingkat persaingan
  4. Menentukan faktor-faktor yang menjadi kunci sukses pemasaran produk perumahan eksklusif di Kotamadya Semarang
  5. Menganalisis persaingan yang terjadi antara PT Ayodya Puri Nugraha dengan para pesaing terdekatnya berdasarkan faktor kunci sukses.
  6. Menentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan
  7. Menentukan sasaran yang hendak dicapai berdasarkan hasil analisis eksternal dan internal, sehingga sasaran yang akan dicapai cukup realistis bagi perusahaan.

8. Merumuskan strategi generik yang tepat dengan menggunakan metoda analisis *TOSW Matrix*, yaitu memasangkan faktor-faktor peluang dan ancaman dengan kekuatan dan kelemahan lalu dicari keterkaitan yang saling mendukung.
9. Merumuskan implementasi yang tepat dari strategi terpilih dengan berdasar pada bauran pemasaran, yaitu : produk, harga, promosi, lokasi dan proses.

### **1.5. Batasan Penelitian**

Untuk membatasi penelitian agar lebih jelas dan tidak terlalu luas maka diberikan batasan penelitian sebagai berikut :

1. Obyek yang diteliti adalah perumahan eksklusif Puri Ayodya yang dibangun oleh PT Ayodya Puri Nugraha, berlokasi di kawasan atas Kotamadya Semarang
2. Yang dimaksud dengan perumahan eksklusif adalah perumahan kelas menengah (tipe125 sampai tipe225) dengan spesifikasi desain dan bahan bangunan yang mewah serta terletak di kawasan yang terpisah dari lingkungan sekitarnya dan hanya ada 1 pintu masuk yang dijaga secara intensif
3. Industri yang diteliti adalah industri perumahan eksklusif di Kotamadya Semarang, lebih khusus lagi yang berlokasi di kawasan Semarang atas (Kecamatan Banyumanik dan Tembalang)
4. Pesaing yang diteliti adalah 2 pesaing terdekat PT Ayodya Puri Nugraha yang sekelas, memiliki karakter produk dan pangsa pasar yang hampir sama, di kawasan yang sama pula

## 1.6. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut :

### BAB I PENDAHULUAN

Berisi latar belakang masalah penelitian, perumusan masalah penelitian, penentuan tujuan dan kegunaan penelitian, metodologi penelitian yang dipakai, batasan penelitian, serta sistematika penulisan penelitian ini.

### BAB II LANDASAN TEORI

Berisi tinjauan beberapa telaah pustaka, juga beberapa penelitian yang pernah dilakukan baik mengenai perumahan maupun analisis posisi bersaing itu sendiri untuk mendukung penulisan penelitian ini.

### BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Berisi profil PT Ayodya Puri Nugraha, profil perumahan Puri Ayodya, serta profil PT Meta Alvita dan PT Bukit Mas Group sebagai pesaing terdekat PT Ayodya Puri Nugraha di industri perumahan eksklusif Kotamadya Semarang.

### BAB IV ANALISIS POSISI BERSAING

Berisi analisis lingkungan industri, yaitu analisis beberapa aspek lingkungan industri perumahan di Kotamadya Semarang yang dianggap berpengaruh terhadap keberadaan PT Ayodya Puri Nugraha (suku bunga pinjaman perbankan, harga tanah, tingkat persaingan, daya beli konsumen, peraturan pemerintah dan produk substitusi) yang bertujuan untuk mendapatkan peluang dan ancaman yang ada pada industri

perumahan di Kotamadya Semarang. Analisis fenomena pemasaran (pengambilan keputusan konsumen, segmentasi pasar, daur hidup produk, posisi produk, respon pasar dan tingkat persaingan) yang bertujuan untuk mendapatkan faktor kunci sukses pemasaran. Dan analisis persaingan, yang berisi analisis internal PT Ayodya Puri Nugraha dibandingkan dengan pesaing terdekatnya (PT Meta Alvita dan PT Bukit Mas Group) untuk mendapatkan kekuatan dan kelemahan

#### BAB V FORMULASI DAN IMPLEMENTASI STRATEGI

Berisi penentuan sasaran, penentuan strategi bersaing berdasarkan analisis matriks TOWS, penentuan strategi generik, dan implementasi strategi generik yang meliputi bauran pemasaran (produk, harga, promosi, lokasi dan proses).

#### BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Berisi kesimpulan dari hasil analisis beserta implementasinya, juga saran-saran yang diberikan bagi perusahaan untuk memecahkan masalah yang sedang dihadapi.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Tinjauan Pustaka**

##### **2.1.1. Teori Manajemen Strategi**

Cepatnya perkembangan bisnis dewasa ini menuntut pihak-pihak yang terlibat didalamnya untuk bekerja keras agar keberadaannya tetap diakui oleh pelanggan di lingkungannya, serta dapat mengalahkan pesaing dan menjadi pemimpin pasar. Manajemen perusahaan juga wajib mengubah pola pikir yang berorientasi pada keuntungan semata ke arah berpikir yang strategis agar dapat mengatasi berbagai masalah strategik yang muncul seiring perusahaan tersebut berkembang.

Yang dimaksud dengan masalah strategik yaitu :

1. berorientasi masa depan
2. berhubungan dengan unit bisnis yang lebih kompleks
3. mempengaruhi kemakmuran perusahaan dalam jangka panjang
4. melibatkan pengalokasian sejumlah besar sumber daya perusahaan
5. memerlukan perhatian dari manajemen puncak

Dengan menerapkan manajemen strategi, manajemen perusahaan akan berpikir secara menyeluruh dan tidak setengah-setengah sehingga dapat dengan mudah, cepat dan teliti dalam mengatasi masalah strategik yang sedang dihadapi oleh perusahaan (A. Sriwahyudi, 1996, h.3).

Manajemen strategi terdiri dari 3 proses, yaitu :

1. Pembuatan strategi, yaitu pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, identifikasi peluang dan ancaman dari luar perusahaan, identifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan, pengembangan berbagai alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diadopsi
2. Penerapan strategi, yaitu penentuan sasaran operasional tahunan, kebijakan perusahaan, motivasi karyawan dan alokasi sumber daya perusahaan agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan
3. Evaluasi strategi, yaitu usaha memonitor seluruh hasil penyusunan dan penerapan strategi termasuk mengukur kinerja individu dan perusahaan serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.

### **2.1.2. Analisis SWOT**

Menurut Suwarsono (1995, h.4), perusahaan dianggap mampu mencapai tujuannya bila kekuatan yang dimiliki melebihi kelemahannya, dan mampu memanfaatkan peluang serta mampu mengurangi ancaman yang ada di lingkungan industri yang melingkupinya. Disinilah diperlukan analisis terhadap faktor-faktor internal perusahaan yaitu kekuatan dan kelemahan perusahaan tersebut, dan analisis terhadap faktor-faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman yang ada di lingkungan industrinya, atau disebut dengan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity and Threat*), untuk mendapatkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang berpengaruh pada perusahaan .

Faktor-faktor eksternal dan internal tersebut dapat dibedakan menjadi :

1. *Critical External Factors*, yaitu daya tarik industri yang pada umumnya tidak dapat dikontrol oleh perusahaan, seperti sosial-politik, ekonomi, peraturan pemerintah, dan faktor demografi.
2. *Critical Success Factors*, yaitu kekuatan / kelemahan bisnis yang melekat pada suatu perusahaan yang dapat dikontrol oleh perusahaan dan meliputi variabel internal perusahaan.

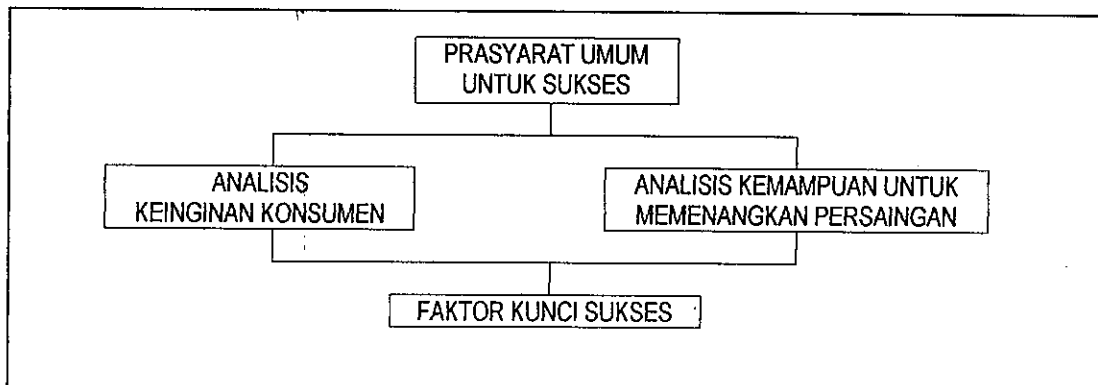
### 2.1.3. Identifikasi Faktor Kunci Sukses Pemasaran

Dalam mengidentifikasi faktor kunci sukses, pendekatan berawal dari 2 pertanyaan mendasar :

1. Apa yang diinginkan calon konsumen ?
2. Apa yang perlu dilakukan perusahaan agar dapat memenangkan persaingan ?

Dari kedua pertanyaan mendasar tersebut dapat disusun kerangka kerja untuk mengidentifikasi faktor kunci sukses sebagai berikut (Kenichi Ohmae, 1982) :

Gambar 2.1. Kerangka kerja identifikasi faktor kunci sukses



Sumber : Kenichi Ohmae, 1982

Secara umum untuk dapat mengetahui faktor kunci sukses pemasaran yang berguna bagi perusahaan dapat ditinjau berdasarkan 6 fenomena pemasaran {Y.A. Setiantoro (1994), Azmet Naibaho (1995) dan Gatot Cahyanto (1997)}, yaitu *customer decision making*, *product life cycle*, *market segmentation*, *product positioning*, *market respon*, dan *competitive behavior*. Dengan menganalisis 6 fenomena pemasaran tersebut dapat dirumuskan faktor-faktor kunci sukses pemasaran yang selanjutnya digunakan sebagai indikator untuk membandingkan kekuatan dan kelemahan perusahaan dibanding dengan pesaing terdekatnya

#### **2.1.4. Strategi Generik**

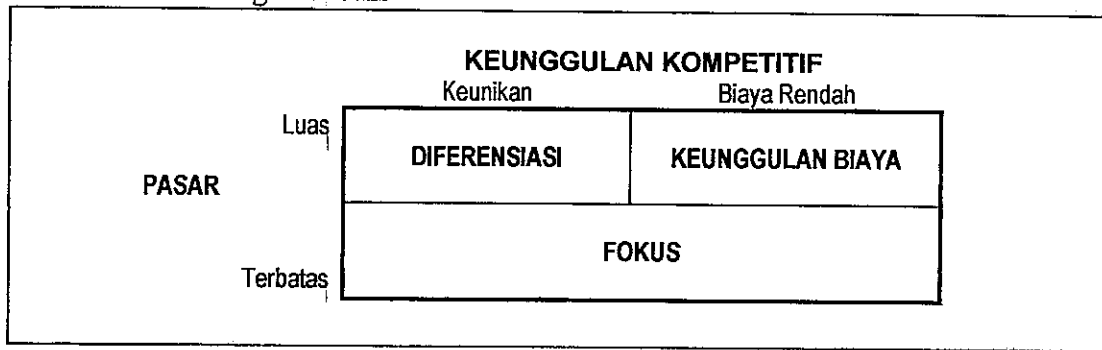
Strategi generik yang menjadi patokan dalam melakukan implementasi strategi dapat dirumuskan dengan alat analisis *TOWS Matrix* yang menghasilkan 4 strategi dasar, yaitu :

1. Strategi SO (*Strength-Opportunity*) / strategi *maxi-maxi*, yaitu strategi memaksimalkan kekuatan perusahaan dan peluang pasar, dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada.
2. Strategi WO (*Weakness-Opportunity*) / strategi *mini-maxi*, yaitu strategi meminimalkan kelemahan perusahaan dan memaksimalkan peluang pasar, dengan meraih peluang yang muncul untuk menghilangkan kelemahan
3. Strategi ST (*Strength-Threat*) / strategi *maxi-mini*, yaitu strategi memaksimalkan kekuatan perusahaan dan meminimalkan ancaman pasar, dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk menghindari ancaman

4. Strategi WT (*Weakness-Threat*) / strategi *mini-mini*, yaitu meminimalkan kelemahan perusahaan dan ancaman pasar dengan taktik tertentu

Menurut Porter (1990), strategi generik hasil analisis *TOWS Matrix* tersebut bertujuan mengarahkan perusahaan pada salah satu posisi dari 3 dasar keunggulan kompetitif, yaitu : keunggulan biaya (*cost leadership*), fokus, dan diferensiasi, seperti terlihat pada gambar berikut :

Gambar 2.2. Strategi Generik



Sumber : Michael E. Porter (1990)

Pada strategi keunggulan biaya, perusahaan berusaha mencapai biaya yang lebih rendah dari pesaing dengan cara menekan biaya produksi. Tujuan strategi ini adalah memperluas pangsa pasar melalui konsumen yang sensitif terhadap harga. Pada strategi fokus, perusahaan diharapkan dapat menentukan segmen pasar terpilih serta menerapkan strategi keunggulan biaya dan diferensiasi pada segmen tersebut karena perusahaan tidak mungkin melayani semua segmen pasar yang ada.

Sedangkan pada strategi diferensiasi, perusahaan berusaha konsentrasi pada pencapaian kinerja yang superior yang meliputi keunggulan di bidang pelayanan, kualitas, *style*, teknologi dan sebagainya.

### **2.1.5. Sasaran Perusahaan**

Sebelum mengimplementasikan strategi generik terpilih terlebih dahulu harus ditentukan sasaran perusahaan. Hal paling mendasar yang membedakan suatu perusahaan dari pesaingnya adalah isi dari sasaran atau misi perusahaan tersebut yang menyatakan apa yang dilakukan dan siapa yang menjadi tujuan dilakukannya kegiatan perusahaan yang bersangkutan. Mula-mula dibuat kerangka kerja yang jelas untuk posisi perusahaan saat ini sebagai pedoman dalam menentukan strategi yang akan dipilih, yang akan membuat pelaksanaan strategi terpilih lebih terarah, sistematis, realistis dan melalui tahapan-tahapan yang jelas sehingga dapat menjadi alat kontrol untuk mengurangi kesalahan dalam pelaksanaan strategi terpilih dan dapat mendayagunakan komponen bauran pemasaran agar mampu menghadapi pesaing (Gruca & Suharshan, 1995).

### **2.1.6. Faktor-Faktor Lingkungan Industri Perumahan**

#### **2.1.6.1. Suku Bunga Pinjaman Perbankan**

Suku bunga perbankan merupakan salah satu indikator naik turunnya kegiatan bisnis terutama bisnis properti termasuk perumahan. Bila suku bunga rendah maka minat investasi pada sektor perumahan akan menguat (ekspansi) dan permintaan masyarakat akan meningkat pula karena daya beli masyarakat menguat. Sebaliknya bila suku bunga tinggi maka kegiatan investasi akan melambat karena investor lebih suka mendepositokan uangnya ke bank menyusul kelesuan bisnis (resesi) dan bisnis

perumahan akan melemah karena turunnya permintaan akibat penurunan daya beli masyarakat (Swa 10/XIV/14 – 27 Mei 1998).

Perkembangan suku bunga perbankan dalam negeri sekarang ini yang sangat fluktuatif, akibat imbas krisis moneter 1997 dan masih labilnya kondisi politik dan ekonomi negara kita, sangat terasa pengaruhnya di Kotamadya Semarang. Banyak pengembang perumahan di Semarang yang mengandalkan pinjaman bank dalam jumlah besar pada masa sebelum krisis, sehingga saat krisis ekonomi terjadi dan suku bunga pinjaman membengkak mereka kesulitan mengembalikan pinjaman karena sebagian besar produknya belum terjual atau bahkan baru tahap pembangunan.

Suku bunga pinjaman pada tahun 1998 -1999 berkisar 30 % - 40 % pertahun dan ini tentunya memberatkan pengembang. Dilain pihak Kedit Pemilikan Rumah (KPR) juga naik dari 18 % - 19 % melonjak menjadi 28 % mulai tahun 1998, dan ini tentunya memberatkan calon pembeli yang ingin memanfaatkan fasilitas KPR (Swa 08/XIV/16 – 29 April 1998).

Untuk 2 – 3 tahun mendatang menurut pakar realestat Panangian Simanungkalit (Swa 02/XVI/27 Januari 2000) kemungkinan suku bunga pinjaman perbankan masih cukup tinggi sehingga masih menyulitkan pengembang terutama pengembang dengan keuangan pas-pasan untuk operasional dan pengembangan perumahannya.

#### **2.1.6.2. Harga Tanah**

Tanah merupakan faktor dominan dalam pembangunan perumahan. Sulitnya memperoleh tanah di dalam kota selain jumlahnya makin terbatas juga harganya yang

terus naik, merupakan salah satu masalah besar yang dihadapi pengembang bila tidak memiliki tanah lagi untuk pengembangan kawasan selanjutnya sehingga harus mencari dan membeli. Harga tanah yang makin tinggi berdampak pada tingginya harga rumah karena harga rumah ditentukan oleh komponen tanah (prosentase terbesar), material, tenaga kerja dan jasa (Capricorn Indonesia, 1995).

Menurut Michel T. Tjoajadi, Manajer PT Schroder Investment Management, faktor tanah bagi industri perumahan menjadi kekuatan yang sangat penting terutama bila pengembang jauh-jauh sebelumnya telah membebaskan lahannya dengan harga yang sangat murah, sehingga pada saat sekarang ini harga rumah (yang hampir 60 % terdiri dari harga tanah) bisa sangat menguntungkan. Keuntungan itu tentunya akan makin besar jika lahan perumahan terletak di kawasan yang strategis dan menjadi incaran calon pembeli. (Swa 12/XIV/11 – 24 Juni 1998).

Kawasan Semarang atas yang menurut Rencana Tata Ruang Kota (RTRK) tahun 2000 – 2005 memang diperuntukkan bagi pemukiman sekarang telah mengalami perkembangan yang pesat. Berbagai fasilitas sudah semakin lengkap dan hal ini tentunya membuat nilai tanah di kawasan ini sangat tinggi, yaitu sekitar 600 ribu rupiah /m<sup>2</sup> (wawancara dengan manajemen PT Ayodya Puri Nugraha, 2000) dan masih terus beranjak naik.

### **2.1.6.3. Tingkat Persaingan**

Perusahaan pengembang perumahan lain yang sekelas dan memproduksi produk dengan spesifikasi yang hampir sama dapat menjadi ancaman karena makin

banyak pesaing sekelas akan makin memperketat intensitas persaingan. Menurut Gede Raka dan Willy (1995), intensitas persaingan dalam suatu lingkungan industri ditentukan oleh beberapa faktor, yaitu :

1. **Pertumbuhan Industri.** Bila pertumbuhan industri tinggi, yang ditandai dengan volume penjualan tinggi dari tahun ke tahun, maka intensitas persaingan akan rendah karena tersedia ruang yang cukup bagi semua perusahaan. Sebaliknya persaingan akan ketat bila pertumbuhan industrinya rendah.
2. **Tingkat Diferensiasi Produk.** Perusahaan-perusahaan dalam satu industri yang sama bersaing ketat untuk mendiferensiasikan produknya dari produk perusahaan lain lewat harga jual produk, *feature* produk, dan promosi yang dilancarkan untuk menarik pembeli. Intensitas persaingan yang tinggi tercermin dari keagresifan perusahaan tersebut dalam menerapkan harga jual dan promosinya.
3. **Konsentrasi dan Kesimbangan Perusahaan yang saling bersaing di bidang industri yang bersangkutan.** Konsentrasi dicerminkan oleh banyaknya pesaing dalam suatu bidang usaha. Bila ada banyak pesaing maka persaingan cenderung makin ketat dan para pesaing akan lebih mudah menguasai pasar perusahaan lainnya karena kekuatan masing-masing relatif seimbang, dan hambatan masuk ke bisnis ini menjadi rendah yang pada akhirnya berdampak menurunnya volume penjualan.

#### **2.1.6.4. Daya Beli Konsumen**

Memasuki milenium baru Indonesia diperkirakan mencapai pertumbuhan ekonomi yang cukup tinggi. Pendapatan perkapita penduduk akan meningkat serta

daya beli masyarakat pada produk perumahan akan meningkat pula, dan persaingan industri perumahan pun akan makin kompetitif.

Dari data Kantor Pusat Statistik Semarang, dapat diketahui pendapatan perkapita penduduk Kotamadya Semarang tahun 1997 mencapai Rp 2.589.556,00 dengan laju pertumbuhan PDRB atas dasar harga konstan sebesar 13,75, sehingga pendapatan perkapita penduduk Kotamadya Semarang diramalkan akan meningkat dan penduduk berpenghasilan menengah keatas akan bertambah karena terjadi perubahan struktur penduduk dari golongan menengah kebawah menjadi golongan menengah keatas. Hal ini akan mempengaruhi daya beli masyarakat Kotamadya Semarang dalam mengkonsumsi rumah tipe mewah, yang otomatis akan meningkat pula penjualan produk perumahan eksklusif yang ditawarkan para pengembang.

Dilain pihak, menurut Ir Jusito MBA, GM Kota Wisata, calon konsumen yang sudah berpenghasilan tinggi akan menganggap harga rumah mewah tidak terlalu berpengaruh (harga premium) dan akan lebih memfokuskan diri ke spesifikasi bangunan, kawasan dan pengembang. Selain itu mereka lebih kritis dan menganggap kualitas dan kenyamanan sebagai pertimbangan pertama. Karenanya segmen ini tetap menjadi harapan bagi pengembang perumahan agar mereka menginvestasikan uangnya ke produk mereka (Swa 08/XVI/16 – 29 April 1998).

#### **2.1.6.5. Peraturan Pemerintah**

Peraturan Pemerintah yang bertujuan menyediakan rumah bagi masyarakat golongan ekonomi lemah tertuang dalam Keputusan Bersama 3 Menteri (Menteri

Dalam Negeri, Menteri Pekerjaan Umum dan Menteri Perumahan Rakyat), yang dikenal dengan konsep Lingkungan Hunian Berimbang atau Penerapan Pola 1 : 3 : 6, yang artinya pembangunan 1 unit rumah mewah oleh pengembang harus diikuti dengan pembangunan 3 unit rumah tipe menengah dan 6 unit rumah tipe sederhana (Andika Wijaya, 1997).

Pengembang yang mengembangkan lahan lebih dari 200 ha harus melaksanakan pola 1 : 3 : 6 di satu kawasan. Bila luas lahan pengembangan persis 200 ha maka lahan untuk rumah sederhana minimum 24 ha dengan perhitungan pengembang masih harus menyisakan 40 % dari total luas lahan pengembangan untuk ruang terbuka. Pengembang yang mengembangkan lahan dibawah 200 ha juga harus melaksanakan pola pembangunan 1 : 3 : 6 tapi pembangunan rumah sederhananya bisa di lokasi yang berlainan.

Kebijakan Pola 1 : 3 : 6 ini tentunya memberatkan para pengembang yang ingin membangun perumahan kelas menengah keatas dengan luas lahan diatas 200 ha karena margin keuntungan untuk rumah sederhana sangat sedikit sedangkan perbandingan unit yang harus dibangun cukup besar. Pengembang harus bisa menyasati kebijakan ini agar mereka bisa tetap membangun perumahan menengah keatas dengan margin keuntungan yang lumayan.

Rencana Induk Kotamadya Semarang telah menetapkan pengolongan tipe-tipe rumah dan kawasan di kota Semarang atas, dimana luas tanah 500 m<sup>2</sup> – 1000 m<sup>2</sup> termasuk kelas menengah, dengan Koefisien Dasar Bangunan (KDB) 60 % dan Koefisien Luas Bangunan (KLB) 1,2 (Data REI Kodya Semarang, 1998). Ini berarti

akan menjadi tantangan tersendiri bagi pengembang perumahan kelas menengah keatas di Kotamadya Semarang untuk menyasati pembagian persil perumahannya agar didapatkan skala yang ekonomis dengan tetap mematuhi peraturan yang telah ditetapkan pemerintah daerah.

#### **2.1.6.6. Produk Substitusi**

Yang dimaksud dengan produk substitusi dalam penelitian ini adalah produk pengganti dari rumah kelas menengah dengan spesifikasi mewah yang ada di kawasan eksklusif, yaitu rumah dengan spesifikasi yang sama yang dibangun sendiri oleh pemilik suatu kavling. Dengan membangun sendiri diatas kaving yang sudah dibeli sebelumnya pemilik dapat merasa puas menempatnya dan tidak merasa perlu membeli produk perumahan yang sudah ada. Produk sustitusi lain berupa rumah-rumah dengan spesifikasi sama dengan produk perumahan eksklusif yang dibangun oleh beberapa pemilik tanah untuk dijual kembali kepada yang berminat.

Menurut Sri Hendra Rita, Dirut Pemasaran Century 21, investasi di kavling atau sebidang tanah untuk dibangun sendiri sekarang kurang menarik karena jumlah peminatnya tidak banyak dan harga bangunan saat ini sangat mahal. Sehingga bila membangun rumah sendiri maka akan cukup merepotkan pemilik karena proses pembangunannya cukup kompleks, dan harganya akan jauh lebih mahal dibanding membeli jadi. Tentunya hal tersebut lepas dari faktor kepuasan yang seperti diungkap sebelumnya peminatnya tidak banyak (Swa 02/XVI/27 Januari – 9 Februari 2000).

Karena produk substitusi untuk perumahan eksklusif di Kotamadya Semarang masih relatif mahal dibanding produk perumahan yang sudah ada maka konsumen dalam industri perumahan eksklusif masing bisa diharapkan pengembang yang bersangkutan untuk membeli produk yang ditawarkan.

## **2.2. Tinjauan Penelitian Sebelumnya**

Penelitian mengenai strategi bersaing perusahaan sudah sangat sering dilakukan namun semuanya memiliki pendekatan serta hasil yang berbeda karena harus dipandang secara kasus per kasus. Dalam persaingan yang makin ketat di sektor industri, perusahaan perlu suatu strategi agar mendapatkan keuntungan pangsa pasar melalui keunggulan bersaing yang dipunyainya. Davis Fogg (1974), dalam penelitiannya di sektor industri mengemukakan pendekatan komprehensif melalui 5 kunci strategi untuk mendapatkan keuntungan pangsa pasar, meliputi : harga, produk, pelayanan, kekuatan dan kualitas pemasaran, serta iklan dan promosi penjualan. Fogg yang memakai analisa segmen pasar menyimpulkan bahwa strategi bersaing dalam pemasaran di sektor industri yang mengacu pada bauran pemasaran dapat diterapkan di sektor bisnis properti yang pada saat ini sudah berkembang menjadi sektor industri.

Perkembangan sektor bisnis properti, termasuk didalamnya perumahan, ditandai dengan adanya persaingan yang ketat sebagai akibat kebijakan pemerintah yang membuka peluang sebesar-besarnya bagi pihak swasta untuk memasuki sektor bisnis properti termasuk perumahan. Dampak yang dapat dirasakan adalah makin ketatnya persaingan diantara pengembang dalam memasarkan produknya sehingga perlu

strategi yang tepat agar perusahaan mampu bersaing di pasar kompetitif (PT Capricorn Indonesia, 1995).

Y.A Setiantoro (1994) mengemukakan tentang strategi bersaing dalam pemasaran produk perumahan dengan menggunakan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*), untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang melekat pada perusahaan, serta peluang dan ancaman yang ada pada industri dimana perusahaan tersebut berada, secara tepat. Analisis yang dilakukan meliputi analisis industri, analisis fenomena pemasaran dan analisis persaingan. Penelitian tersebut didukung oleh Azmet Naibaho (1995) dalam penelitian deskriptifnya mengenai strategi bersaing dalam pemasaran perumahan yang menyajikan beberapa contoh pendekatan strategi bersaing yang dapat digunakan untuk memasarkan produk perumahan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis industri meliputi faktor ekonomi, politik, demografi, sosial-budaya dan teknologi, serta bertujuan menentukan peluang dan ancaman yang ada pada industri. Analisis fenomena pemasaran meliputi 6 fenomena pemasaran, yaitu *customer decision making, product life cycle, market segmentation, product positioning, market respon*, dan *competitive behavior*, yang bertujuan menentukan faktor kunci sukses pemasaran. Sedangkan analisis persaingan meliputi analisis internal perusahaan yang bersangkutan dan pesaing terdekatnya berdasar faktor kunci sukses yang sudah ditentukan sebelumnya, dengan tujuan menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan yang bersangkutan.

Dalam menentukan variabel-variabel apa yang berpengaruh dalam pemasaran perumahan, Dwi Martanto dalam penelitiannya berjudul "Analisis Strategi Pemasaran

Perumahan Sawunggaling Pada PT Prawisa Kwarta Buana Semarang” (1997), mengajukan variabel harga rumah, lokasi, fasilitas, tipe bangunan, kualitas bangunan, pelayanan, promosi dan nama pengembang untuk diteliti. Dengan menggunakan analisis SWOT Dwi Martanto berusaha merumuskan strategi paling tepat bagi pemasaran produk perumahan Sawunggaling dengan cara memilah-milah antara faktor internal dengan faktor eksternalnya.

Gatot Cahyanto dalam penelitian “Strategi Pemasaran Pusat Perbelanjaan Jagir Surabaya” (1997), juga menggunakan analisis makro (industri), analisis 6 fenomena pemasaran dan analisis persaingan untuk menentukan faktor-faktor peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan yang nantinya dianalisis dengan alat analisis TOWS Matrix. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi generik terpilih adalah strategi diferensiasi yang implementasinya berdasarkan bauran pemasaran (produk, harga, promosi, lokasi dan proses)

Mochamad Agung Wibowo dalam penelitiannya mengenai posisi bersaing PT Meta Alvita Semarang (1996), menggunakan analisis *TOWS Matrix*, yaitu memasang faktor kelemahan dan kekuatan dengan peluang dan ancaman, lalu dicari keterkaitan masing-masing. Analisis ini menghasilkan strategi terpilih untuk memecahkan masalah pemasaran produk perumahan Taman Setiabudi, yaitu strategi generik yang terdiri dari keunggulan biaya, fokus dan diferensiasi. Strategi generik ini kemudian dijabarkan menjadi strategi penetrasi pasar, penjualan paket produk rumah dengan barang komplementernya, strategi pelayanan intensif, diferensiasi personel dan perluasan lahan.

Berdasar pada penelitian-penelitian diatas dapat disimpulkan sebagai berikut :

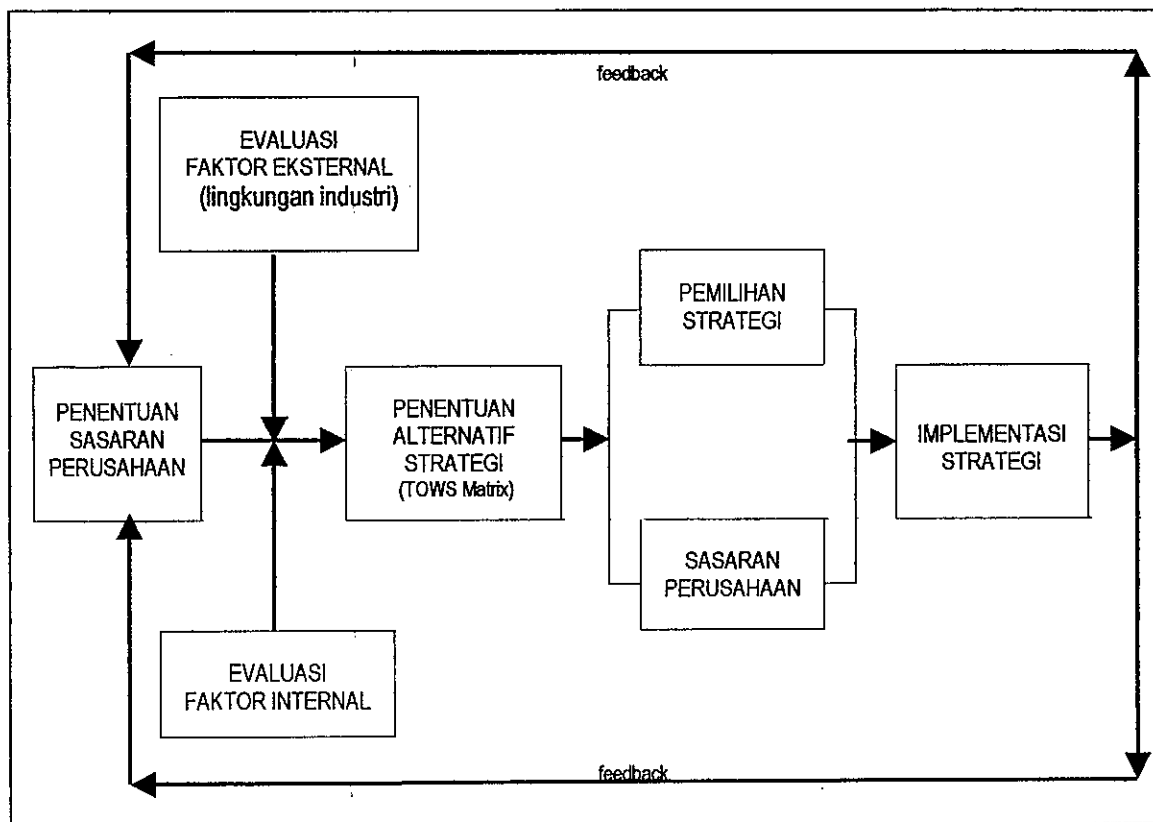
- Penelitian mengenai strategi bersaing produk perumahan dapat menggunakan teknik analisis SWOT untuk mendapatkan strategi terpilih guna memasarkan produk serta memecahkan masalah-masalah yang muncul dalam industri.
- Analisis SWOT dilakukan pertama, dengan melakukan analisis industri yang meliputi ekonomi, politik, demografi, sosial budaya, dan teknologi, atau faktor lain yang dapat ditentukan sesuai kondisi yang ada, untuk mendapatkan peluang dan ancaman yang ada pada industri . Kedua, analisis fenomena pemasaran yang terdiri dari *customer decision making, product life cycle, market segmentation, product positioning, market respon, dan competitive behavior*, untuk mendapatkan faktor kunci sukses pemasaran. Dan ketiga, analisis persaingan yang terdiri dari analisis internal perusahaan yang bersangkutan dan pesaing terdekatnya berdasarkan faktor kunci sukses yang ada, untuk mendapatkan faktor-faktor kekuatan dan kelemahan perusahaan.
- Variabel-variabel yang dapat dipakai antara lain variabel lingkungan, model dan mutu rumah, lokasi perumahan, utilitas dan fasilitas pendukung, harga rumah, promosi dan pelayanan, nama dan citra pengembang, serta kondisi sosial kemasyarakatan. Variabel-variabel tersebut nantinya akan dapat bertambah atau berkurang disesuaikan dengan kondisi obyek yang akan diteliti.
- Untuk menentukan strategi apa yang nantinya dapat digunakan dapat digunakan analisis *TOWS Matrix*, yaitu memasang faktor-faktor peluang dan ancaman dengan kekuatan dan kelemahan lalu dicari keterkaitan yang saling mendukung .

- Hasil analisis *TOWS Matrix* untuk merumuskan strategi generik yang paling sesuai untuk dipilih., yaitu keunggulan biaya, diferensiasi dan fokus, Strategi terpilih nantinya akan dapat dipakai untuk memecahkan masalah pemasaran yang dialami oleh pengembang lewat implementasi strategi.

### 2.3. Kerangka Pemikiran Penelitian

Kerangka pemikiran pada penelitian ini mengacu pada model manajemen strategi Fred R. David (1995) seperti tampak pada gambar berikut :

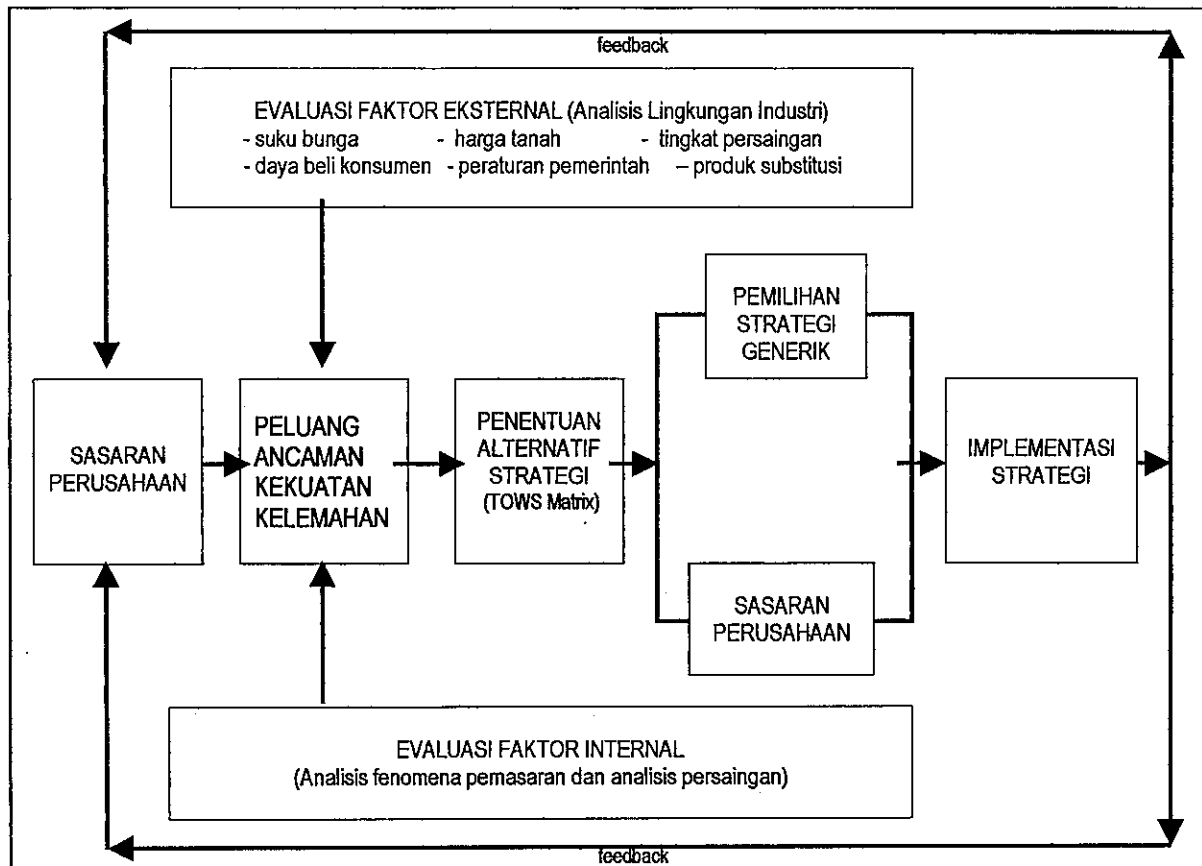
Gambar 2.3. Model Manajemen Strategi Fred R. David



Sumber : Fred R. David (1995)

Dengan melihat perumusan masalah, tinjauan pustaka dan tinjauan penelitian terdahulu, model diatas dimodifikasi dan dikembangkan sehingga dapat dijadikan kerangka pemikiran penelitian sebagai berikut :

Gambar 2.4. Kerangka Pemikiran Penelitian



Dengan kerangka pikir ini nantinya dapat dideskripsikan alternatif strategi pemasaran produk rumah mewah Puri Ayodya secara tepat dan dapat berjalan secara terus-menerus dengan selalu menyesuaikan pada perubahan yang terjadi melalui *feedback* / umpan balik dan diharapkan PT Ayodya Puri Nugraha akan mampu meningkatkan volume penjualan produknya relatif lebih cepat sehingga target penjualan dapat segera terpenuhi.

## BAB III

### GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

#### 3.1. Profil PT Ayodya Puri Nugraha

PT Ayodya Puri Nugraha yang berkedudukan di gedung Puri Baruna Jl. Usman Janatin (Arteri Pelabuhan) Semarang bergerak di bidang konstruksi. Perusahaan merupakan perusahaan keluarga H. Soehardjo, seorang pengusaha peti kemas dan pompa bensin di Semarang. PT Ayodya Puri Nugraha memiliki tujuan umum dalam menjalankan usahanya di bidang pembangunan dan pemborongan yang meliputi bidang arsitektur, perencanaan dan pelaksanaan. Sedang tujuan khususnya adalah bergerak di bidang perumahan, yaitu sebagai *developer* / pengembang, yang bekerjasama dengan bank pemerintah atau dengan dana internal pemilik perusahaan, mengadakan dan menjual rumah dalam berbagai tipe dengan sistem kredit / angsuran.

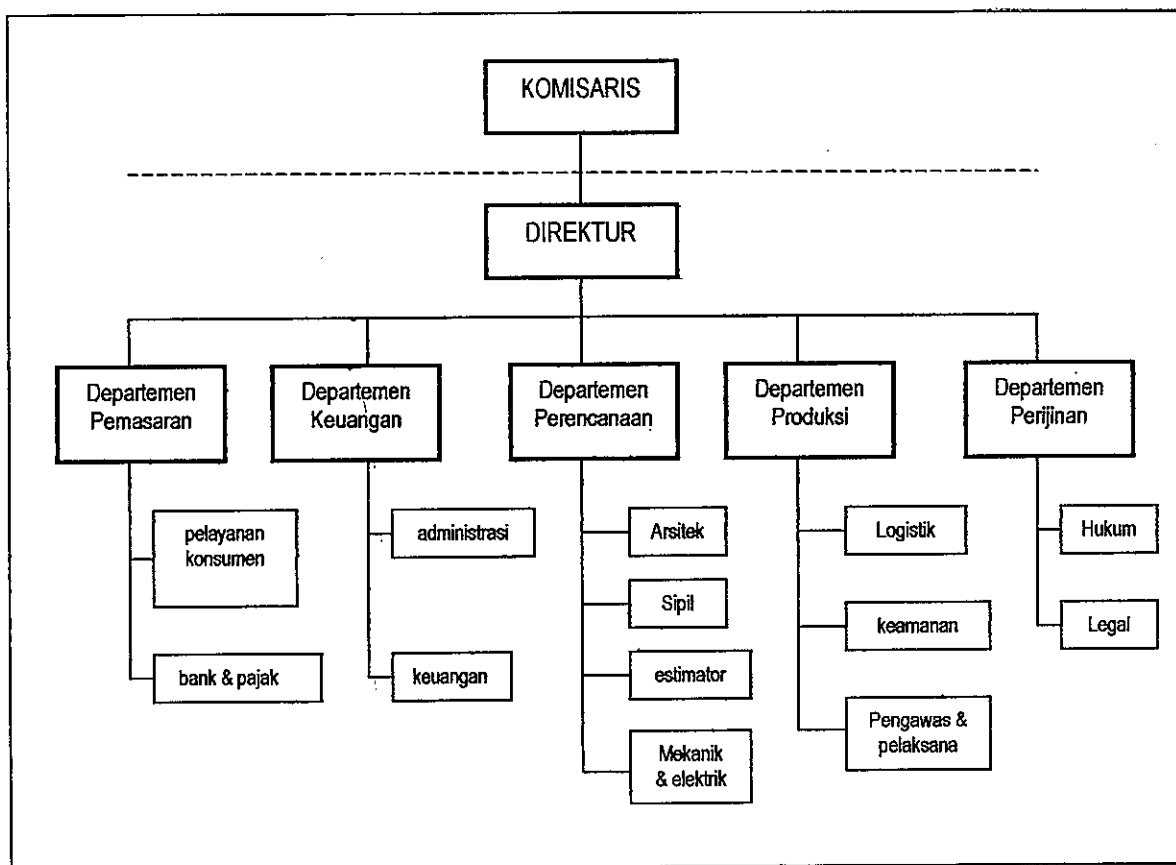
PT Ayodya Puri Nugraha lebih dikenal di kalangan masyarakat Kotamadya Semarang sebagai kontraktor beberapa pompa bensin yang desainnya cukup menarik karena berani tampil beda, produk perumahan justru lebih dikenal di Purwodadi dengan perumahan kelas menengah Ayodya Bersemi

Usaha yang dirintis PT Ayodya Puri Nugraha telah menghasilkan proyek yaitu :

- Perumahan Ayodya Bersemi yang terletak di Purwodadi, Kabupaten Grobogan, bekerjasama dengan Bank BTN dalam pengadaan rumah sederhana.

- Pompa bensin Candi Kecamatan Gajahmungkur, pompa bensin Pamularsih Kecamatan Semarang Barat, dan pompa bensin dr. Cipto Kecamatan Semarang Tengah, dengan gaya arsitektur post modern.
- Puri Baruna, gedung sewa berlantai 4 yang terletak di Jl. Usman Janatin (arteri utara) Semarang Utara, dan proyek-proyek lain di Semarang

Gambar 3.1. Struktur organisasi PT Ayodya Puri Nugraha



Sumber : Data internal PT Ayodya Puri Nugraha

Komisaris terdiri dari keluarga pemilik PT Ayodya Puri Nugraha, dalam hal ini H. Soehardjo, istri dan anak-anaknya. Pengaruh pemilik dalam kebijakan-kebijakan yang diambil perusahaan sangat besar sehingga kadang dirasa kurang pas oleh

manajemen perusahaan. Strategi pemasaran yang selama ini dilakukan oleh manajemen PT Ayodya Puri Nugraha terjadi begitu saja menurut perintah pemilik tanpa perencanaan mendalam terlebih dahulu sehingga berkesan *trial and error*.

Para staf dan direksi baik departemen pemasaran, keuangan, perencanaan, produksi maupun perijinan kebanyakan berlatar belakang teknik, sehingga seringkali terjadi ketidakteraturan *job description* dan kurang mengerti akan tugas dan kewajiban yang harus dilakukannya.

PT Ayodya menekankan pada *profit oriented* tanpa meninggalkan konsep utamanya yaitu hunian eksklusif bagi golongan masyarakat atas. Perusahaan mengambil profit 15 % untuk tanah dan 30 % untuk bangunan dari harga yang ditawarkan. Selama ini pemasaran dilakukan dengan strategi pasif yaitu menunggu calon konsumen datang ke lokasi, dengan sesekali mengadakan promosi di surat kabar atau mengikuti pameran properti di beberapa mal di Semarang. Dana promosi sebenarnya sudah dianggarkan namun belum dimanfaatkan secara optimal. Selain itu tenaga pemasaran yang ada kurang mencukupi dari segi kemampuannya menjualnya karena kebanyakan berlatar belakang teknik, bukan ekonomi.

Dengan bimbingan langsung dari pemilik, manajemen PT Ayodya Puri Nugraha menyusun pedoman pemasaran dalam pelaksanaan penjualan sebagai hasil analisa perusahaan dan pencarian konsep untuk sekarang dan masa mendatang. Pedoman pemasaran tersebut lalu diterapkan sebagai dasar praktis dalam penjualan produk perumahan Puri Ayodya.

### 3.2. Profil Perumahan Puri Ayodya

Perumahan Puri Ayodya yang terletak di kawasan Semarang atas di Jl. Ngesrep Timur VI Kelurahan Sumur Boto Kecamatan Banyumanik. Lokasi terletak kurang lebih 10 km dari pusat kota (Simpanglima) dan kurang lebih 300 m dari jalan raya terdekat (Jl. Setiabudi) dan jalan tol Jatingaleh. Puri Ayodya dibangun pada tahun 1997 dan selesai pertengahan tahun 1999, diatas lahan seluas 1,6 ha milik keluarga Bapak H. Soehardjo yang kemudian dipecah menjadi beberapa kavling, jalan dan taman, dengan presentasi luas rumah dibanding luas lahan sebesar 60 %. Rumah terbangun direncanakan berjumlah 41 unit yang terdiri dari berbagai tipe dan luasan.

Tabel 3.1. Jumlah tipe bangunan dan luas tanah perumahan Puri Ayodya Semarang

Tipe Rumah	Luas Bangunan (m <sup>2</sup> )	Luas Tanah (m <sup>2</sup> )	Jumlah (unit)
Dandaka	125	169	9
Mantili	155	210	11
Nirmala	175	220	11
Saloka	195	320	2
Kiskenda	225	340	8

Sumber : Data Pemasaran PT Ayodya Puri Nugraha, 1999

Gaya arsitektur yang ditampilkan adalah *neo mediteranian* yang adaptif, fleksibel dan banyak disukai masyarakat, dengan ciri khas bentuk geometris, atap tanpa talang, batu tempel serta cat dinding warna pastel. Fasilitas yang ditawarkan antara lain taman dengan air mancur, keamanan 24 jam (dengan jalur masuk ke lokasi hanya dibuat satu saja dilengkapi gardu jaga), kebersihan, jaringan telepon, listrik (4400 Watt) dan air minum PDAM yang telah tersedia dan siap pakai (semua tertanam di bawah tanah), jalan lingkungan paving blok dengan ROW 10 m dan trotoar kanan-kiri selebar 1 m, lampu jalan, pembuangan air kotor dibawah tanah dan

menuju ke saluran induk jalan tol, serta dekat dengan berbagai fasilitas sosial seperti toko, sekolah (TK sampai dengan PT), rumah sakit, kantor polisi, dan sebagainya. Tata ruang diatur sedemikian rupa sehingga hubungan keluarga sebagai pusat kegiatan terasa lebih luwes dan sirkulasi udara serta cahaya dapat masuk optimal.

Spesifikasi bahan bangunan yang bermerek dan terjamin mutunya serta struktur yang dapat dipertanggungjawabkan berusaha dijaga oleh PT Ayodya Puri Nugraha , dan pada umumnya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 3.2. Spesifikasi umum bahan bangunan rumah Puri Ayodya

Pekerjaan	Bahan Bangunan
pondasi	Batukali dengan footplate beton bertulang
struktur	Beton bertulang
dinding	Bata diplester
finishing dinding	Luar : Mowilex, dalam : Catylac
lantai	granit 40/40, marmer tulongagung 40/40, keramik 40/40
rangka atap	konstruksi kayu borneo
penutup atap	keramik berglazur
plafon	gypsum board
kayu kusen, jendela, pintu, lisplank	kayu jati (depan), kayu borneo
finising kayu	cat duko
kaca	rayband & polos (3 mm & 5 mm), pingulan 3 – 5 cm, grafir
unit sanitair	bathup, monoblock, wastafel (km utama) merek Halmar, bak fiberglass & kloset jongkok (km pembantu)
pipa air bersih dan air kotor	PVC, dengan septic tank & peresapan
finishing carport	grassblock

Sumber : Data Pemasaran PT Ayodya Puri Nugraha, 1999

Sedangkan untuk harga jual masing-masing unit rumah sangat beragam tergantung pada luas kavling serta letaknya, seperti dapat dilihat pada Tabel 3.3.

Tabel 3.3. Daftar harga jual rumah Puri Ayodya

Tipe Rumah	Luas Bangunan/Lahan (m2)	Harga jual (Rp)
Dandaka	125/169	Rp 374.375.000,-
Mantili	155/210	Rp 455.470.000,-
Nirmala	175/220	Rp 487.420.000,-
Saloka	195/320	Rp 591.000.000,-
Kiskenda	225/340	Rp 659.760.000,-

Sumber : Data Pemasaran PT Ayodya Puri Nugraha, 1999

Harga jual tersebut sudah termasuk berbagai biaya, seperti : biaya jual beli dan PPAT, biaya balik nama, biaya IMB, biaya sertifikat hak milik, jaringan listrik, telepon dan air bersih, biaya penyambungan listrik PLN 4400 watt, air bersih PDAM dan telepon.

Sedangkan target dan realisasi penjualan unit dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 3.4. Target penjualan (sampai akhir tahun 2000) dan realisasi penjualan rumah (September 1999 sampai Maret 2000) PT Ayodya Puri Nugraha

Tipe Rumah	Target (unit)	Realisasi (unit)
Dandaka	9	-
Mantili	11	1
Nirmala	11	2
Saloka	2	1
Kiskenda	8	2

Sumber : Data Pemasaran PT Ayodya Puri Nugraha, 2000

Status proyek baru 15 % unit rumah terjual dan belum dihuni. Kondisi lingkungan didalam perumahan belum terbentuk karena belum banyak unit yang terbangun, konsep yang ditawarkan nantinya akan membuat penghuni eksklusif karena tertutup dari lingkungan sekitar. Lingkungan sekitar perumahan adalah perumahan kelas menengah dengan sosial masyarakat yang cukup baik.

Perusahaan jarang mengikuti pameran perumahan dan memasang iklan di media cetak. Promosi lain yang dilakukan adalah memasang papan reklame raksasa di jalan

raya dekat lokasi perumahan dan memberi informasi langsung pada pembeli potensial di Kotamadya Semarang (rekanan, pengusaha, pejabat, dll) lewat telepon / pos atau pada calon pembeli yang datang ke lokasi perumahan (kantor pemasaran). Perusahaan tidak memakai biro jasa pemasaran perumahan yang sudah ada di Semarang.

Jenis dan kualitas pelayanan yang diberikan adalah sebagai berikut :

- tenaga pemasaran kurang berpengalaman dan berkualitas
- proses jual beli mudah dan cepat
- sertifikat tidak diagunkan
- menerima dan menanggapi komplain
- menawarkan pelayanan pasca huni (keamanan, kebersihan,dll)

### **3.2. Profil Pesaing Terdekat PT Ayodya Puri Nugraha**

#### **3.2.1. PT Meta Alvita**

PT Meta Alvita adalah pengembang perumahan eksklusif Taman Setiabudi yang telah dikenal secara luas di kalangan masyarakat Kotamadya Semarang sebagai pengembang perumahan yang cukup bonafid. Pengembang ini dinilai cukup baik dan berhasil dalam mengelola perumahan Taman Setiabudi sampai sekarang ini.

Produk perumahan eksklusif yang ditawarkan adalah Taman Setiabudi, yang terletak di kawasan Semarang atas (Banyumanik) yang memang diperuntukkan untuk perumahan, lengkap dan dekat dengan berbagai fasilitas umum dan sosial (klinik, polisi, tempat ibadah, pendidikan, pertokoan, rekreasi, dll). Letaknya kurang lebih 12 km (10 menit) dari pusat kota / bisnis (Simpanglima) atau lebih cepat lagi bila lewat

Tol Jatingaleh, dan sekitar 500 dari jalan raya Sukun, lewat jalan menuju perumahan Banyumanik. Taman Setiabudi selesai dibangun pada tahun 1994 dengan luas kawasan sekitar 14 ha..

Kondisi lingkungan didalam perumahan sudah terbentuk dan cukup nyaman (dengan konsep hunian rumah taman), namun konsep eksklusifitas kurang terasa dan keamanan kurang terjamin karena tidak ada pembatas yang tegas / dinding keliling kawasan antara perumahan dengan lingkungan masyarakat setempat. Lingkungan sekitar perumahan adalah perumahan kelas menengah kebawah (penduduk setempat dan perumahan Banyumanik) dengan sosial masyarakat yang cukup baik.

Jumlah rumah terbangun sebanyak 400 unit Semua rumah dan fasilitas sudah terbangun dan 90 % unit rumah sudah terjual dan dihuni. Jenis rumah terdiri dari 5 tipe (T. 90 sampai T. 225), dengan harga per unit rumah antara 175 juta sampai dengan 275 juta, plus biaya ekstra pengurusan surat

Model rumah berarsitektur *indische* yang populer pada tahun 1991 – 1996 lalu tapi masih tetap populer, tanpa pagar bumi. Mutu bangunan menggunakan beberapa bahan bangunan dan *finishing* yang berkualitas baik, struktur dapat dipertanggungjawabkan

Utilitas terdiri dari listrik PLN 4400 watt, air PDAM Ungaran, telepon, semuanya tertanam dibawah tanah, jalan paving blok, lampu jalan. Sedangkan fasilitas terdiri dari taman lingkungan, keamanan 24 jam dengan gerbang masuk khusus, fasilitas olahraga (lapangan tenis), pemeliharaan lingkungan intensif

PT Meta Alvita sering mengikuti kegiatan pameran perumahan dan memasang iklan di media cetak, juga memasang papan reklame raksasa di jalan raya dekat lokasi perumahan dan memberi informasi langsung pada pembeli potensial di lokasi perumahan (kantor pemasaran). Perusahaan juga memakai biro jasa pemasaran Anindya Larasati & Proleator 2000 yang cukup bonafid

Jenis dan kualitas pelayanan yang diberikan perusahaan antara lain :

- tenaga pemasaran cukup berpengalaman dan berkualitas
- proses jual beli mudah dan cepat
- sertifikat diagunkan
- menerima dan menanggapi komplain
- menawarkan pelayanan pasca huni (keamanan)

### **3.2.2. PT Bukit Mas Group**

PT Bukit Mas Group adalah pengembang perumahan Regensi Bukit Mas yang telah dikenal di kalangan masyarakat Kotamadya Semarang sebagai pengembang perumahan yang bonafid. Pengembang dinilai cukup baik dalam mengelola perumahan sampai sekarang ini. Regensi Bukit Mas terletak di kawasan Semarang atas (Bukitsari) yang memang diperuntukkan untuk perumahan, lengkap tapi agak jauh (1-2 km) dengan berbagai fasilitas umum dan sosial. Letaknya kurang lebih 10 km (10 menit) dari pusat kota / bisnis (Simpanglima) atau lebih cepat lagi bila lewat Tol Jatingaleh, dan sekitar 1 km dari jalan raya Setiabudi, lewat jalan menuju kawasan perumahan Bukitsari

Kondisi lingkungan didalam perumahan belum terbentuk karena belum banyak penghuninya, namun cukup nyaman, konsep eksklusifitas sangat terasa karena pengunjung yang masuk selalu dikontrol. Sedangkan lingkungan sekitar perumahan adalah perumahan kelas menengah keatas (perumahan Bukitsari) dengan sosial masyarakat yang cukup baik.

Perumahan ini selesai dibangun pada tahun 1995 dengan luas kurang lebih 5 ha. Jumlah unit rumah direncanakan 50 unit terdiri dari 5 tipe (T.250 sampai T.400), dengan harga per unit rumah antara 250 juta sampai dengan 1,2 milyar, plus biaya ekstra pengurusan surat dan bila didesain sesuai keinginan. 90 % unit rumah dan fasilitas sudah terbangun dan 80 % unit rumah yang sudah terbangun sudah terjual dengan 40 % diantaranya telah dihuni.

Model rumah berarsitektur *neo classic* yang sebenarnya model kuno namun dengan warna cat modern (pastel) dan masih tetap diminati, tanpa pagar bumi. Mutu bangunan semua menggunakan bahan bangunan dan *finishing* yang bermerek dan berkualitas baik, struktur dapat dipertanggungjawabkan.

Macam utilitas yang disediakan meliputi listrik PLN 4400 watt, air PDAM Ungaran, telepon, semuanya tertanam dibawah tanah, jalan paving blok, lampu jalan. Sedangkan macam fasilitas meliputi taman lingkungan dengan berbagai patung hias yang menarik, keamanan 24 jam dengan gerbang masuk khusus, pemandangan lepas ke kota Semarang bawah, pemeliharaan lingkungan intensif

Perusahaan tidak sering mengikuti pameran perumahan dan memasang iklan di media cetak namun telah memasang papan reklame raksasa di jalan raya dekat lokasi

perumahan. Juga memberi informasi langsung pada pembeli potensial di lokasi perumahan (kantor pemasaran) dan memakai biro jasa pemasaran Anindya Larasati yang cukup bonafid di kota Semarang.

Jenis dan kualitas pelayanan yang ditawarkan oleh perusahaan adalah :

- tenaga pemasaran cukup berpengalaman dan berkualitas
- proses jual beli mudah dan cepat
- sertifikat tidak diagunkan
- menerima dan menanggapi komplain
- menawarkan pelayanan pasca huni (keamanan)

## **BAB IV**

### **ANALISIS POSISI BERSAING**

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai analisis posisi bersaing produk perumahan eksklusif Puri Ayodya yang meliputi :

- Analisis Lingkungan Industri
- Analisis Fenomena Pemasaran
- Analisis Persaingan

#### **4.1. Analisis Lingkungan Industri**

Faktor eksternal perusahaan adalah faktor di lingkungan industri yang tidak dapat dikontrol oleh perusahaan, yang merupakan suatu peluang sukses bila perusahaan berhasil menyiasatinya dan sebaliknya dapat menjadi ancaman bila perusahaan tidak berhasil menyiasatinya (Michael E. Porter, 1993).

Berdasar olahan hasil wawancara dengan pihak manajemen PT Ayodya Puri Nugraha dan dua pesaing terdekatnya, lingkungan industri perumahan eksklusif di Kotamadya Semarang secara dominan dipengaruhi oleh faktor-faktor :

1. Suku bunga pinjaman perbankan
2. Harga tanah
3. Tingkat persaingan
4. Daya beli konsumen

5. Peraturan Pemerintah

6. Produk substitusi

Untuk mengetahui apakah faktor suku bunga pinjaman perbankan, harga tanah, tingkat persaingan, daya beli konsumen, peraturan pemerintah dan produk substitusi bagi PT Ayodya Puri Nugraha merupakan peluang atau ancaman yang berasal dari lingkungan industri maka dilakukan analisis sebagai berikut :

1. Pengisian lembar kuisisioner oleh pihak manajemen PT Ayodya Puri Nugraha (6 kuisisioner) disertai dengan wawancara mengenai pengaruh faktor-faktor eksternal yang berpengaruh pada perusahaannya menunjukkan hasil sebagai berikut :

Tabel 4.1. Pembobotan pengaruh faktor-faktor lingkungan industri terhadap PT Ayodya Puri Nugraha

FAKTOR	PRIOR. I			PRIOR. II			PRIOR. III			PRIOR. IV			PRIOR. V			JML. N
	J	B	N	J	B	N	J	B	N	J	B	N	J	B	N	
SBPP	-	5	-	-	4	-	1	3	3	2	2	4	3	1	3	10
HT	1	5	5	4	4	16	1	3	3	-	2	-	-	1	-	24
TP	-	5	-	-	4	-	1	3	3	4	2	8	1	1	1	12
DBK	3	5	15	3	4	12	-	3	-	-	2	-	-	1	-	27
PP	-	5	-	3	4	-	2	3	6	4	2	8	-	1	-	14
PS	-	5	-	3	4	12	3	3	9	-	2	-	-	1	-	21

Sumber : Olahan data primer, 2000

Keterangan :

J = jumlah responden yang memilih prioritas ( tiap faktor diberikan 1 bobot)

B = bobot dari prioritas (5 = sangat baik, 1 = sangat buruk)

N = nilai yang didapat dari perkalian jumlah dengan bobot

SBPP : Suku Bunga Pinjaman Perbankan

- HT : Harga Tanah  
TP : Tingkat Persaingan  
DBK : Daya Beli Konsumen  
PP : Peraturan Pemerintah  
PS : Produk Substitusi

Dari hasil pembobotan tersebut terlihat bahwa harga tanah, daya beli konsumen, dan produk substitusi mendapatkan nilai yang tinggi. Bila indikator yang menentukan suatu faktor merupakan peluang atau merupakan ancaman adalah nilai 18 (nilai untuk jawaban netral (3) x jumlah responden (6)), maka tiga faktor diatas merupakan peluang bagi PT Ayodya Puri Nugraha. Sedang sisanya yaitu suku bunga pinjaman perbankan, peraturan pemerintah dan tingkat persaingan yang memperoleh nilai dibawah 18 merupakan faktor ancaman.

2. Pengisian lembar kuisisioner oleh pihak manajemen PT Meta Alvita (1 kuisisioner) dan PT Bukit Mas Group (1 kuisisioner) disertai dengan wawancara mengenai pengaruh faktor-faktor eksternal yang berpengaruh terhadap perusahaannya menunjukkan bahwa faktor harga tanah, daya beli konsumen dan produk substitusi dianggap sebagai peluang, sedangkan suku bunga pinjaman perbankan, peraturan pemerintah dan tingkat persaingan dianggap sebagai ancaman. (lihat lampiran 14)

Dari hasil analisis lingkungan industri tersebut dapat diketahui peluang dan ancaman yang ada pada industri perumahan eksklusif di Kotamadya Semarang yang berpengaruh bagi PT Ayodya Puri Nugraha, yaitu :

1. Peluang
  - a. Harga tanah yang makin mahal
  - b. Daya beli konsumen yang makin membaik
  - c. Produk substitusi yang relatif lebih mahal
2. Ancaman
  - a. Suku bunga pinjaman perbankan yang masih labil
  - b. Tingkat persaingan yang relatif tinggi di industri perumahan eksklusif
  - c. Peraturan Pemerintah yang membatasi margin keuntungan pengembang

Selanjutnya faktor-faktor peluang dan ancaman tersebut akan digunakan dalam formulasi strategi yang akan dibahas selanjutnya pada Bab V.

#### **4.2. Analisis Fenomena Pemasaran**

Untuk mengenali potensi dan kondisi pasar dilakukan analisis fenomena pasar dengan menggunakan 6 fenomena pemasaran {Y.A. Setiantoro (1994), Azmet Naibaho (1995) dan Gatot Cahyanto (1997)} berikut :

- Pengambilan keputusan konsumen
- Segmentasi pasar
- Daur hidup produk
- Posisi produk
- Respon pasar
- Tingkat persaingan

#### 4.2.1. Pengambilan Keputusan Konsumen

Fenomena pengambilan keputusan konsumen digunakan untuk mengetahui bagaimana keputusan konsumen dalam memilih perumahan eksklusif di Kotamadya Semarang yang akan mereka beli. Untuk mengetahui model perilaku konsumen dalam pengambilan keputusannya dilakukan analisis sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pertimbangan dalam membeli produk perumahan eksklusif di Kotamadya Semarang dilakukan survei terhadap 30 responden (terdiri dari para penghuni perumahan eksklusif yang paling populer di Kotamadya Semarang yaitu Taman Setiabudi di kawasan Banyumanik dan Regensi Bukit Mas di kawasan Bukitsari, juga pada beberapa penghuni Puri Ayodya). Dari survei diperoleh faktor-faktor yang menjadi pertimbangan konsumen dalam memilih kawasan perumahan, yaitu (urutan sesuai prioritas): (1)Lingkungan yang nyaman dan tenang, (2)Akses yang mudah, (3)Fasilitas umum sekitar perumahan, (4)Lingkungan sosial masyarakat sekitar, (5)Utilitas, (6)Keamanan dan kebersihan yang intensif, dan (7)Fasilitas perumahan itu sendiri.

Tabel 4.2. Pertimbangan konsumen memilih kawasan perumahan eksklusif

FAKTOR	PRIORITAS I			PRIORITAS II			PRIORITAS III			JML. N	R
	J	B	N	J	B	N	J	B	N		
LINGKUNGAN	14	3	42	12	2	24	4	1	4	70	I
AKSES	7	3	21	11	2	22	6	1	6	49	II
FASILITAS UMUM	3	3	9	4	2	8	6	1	6	23	III
FASILITAS PERUMAHAN	-	3	-	-	2	-	1	1	1	1	VII
SOSIAL MASYARAKAT	4	3	12	2	2	4	5	1	5	21	IV
KEAMANAN & KEBERSIHAN	1	3	3	-	2	-	5	1	5	8	VI
UTILITAS	1	3	3	1	2	2	3	1	3	8	V
<b>TOTAL BOBOT</b>	<b>30</b>			<b>30</b>			<b>30</b>				

Sumber : Olahan data primer, 2000

Keterangan :

J = jumlah responden yang memilih prioritas (masing-masing memilih 3 prioritas)

B = bobot dari prioritas

N = nilai yang didapat dari perkalian jumlah dengan bobot

R = rangking untuk faktor yang bersangkutan

Sedangkan faktor-faktor yang menjadi pertimbangan konsumen dalam memilih rumah itu sendiri, yaitu (urutan sesuai prioritas): (1)Harga rumah, (2)Luas kavling dan lantai bangunan, (3)Model dan bentuk rumah, (4)Mutu dan spesifikasi bangunan, (5)letak kavling di kawasan perumahan, (6)fasilitas lain yang disediakan, dan (7)jumlah dan susunan ruang. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.3. Pertimbangan konsumen memilih rumah

FAKTOR	PRIORITAS I			PRIORITAS II			PRIORITAS III			JML. N	R
	J	B	N	J	B	N	J	B	N		
HARGA	17	3	51	3	2	6	1	1	1	58	I
LUAS KAVLING	7	3	21	9	2	18	1	1	1	40	II
LETAK KAVLING	2	3	6	5	2	10	1	1	1	17	V
MODEL DAN BENTUK	4	3	12	8	2	16	8	1	8	36	III
JUMLAH & SUSUNAN RUANG	-	3	-	1	2	2	2	1	2	4	VII
MUTU & BAHAN	-	3	-	4	2	8	12	1	12	20	IV
FASILITAS LAINNYA	-	3	-	-	2	-	5	1	5	5	VI
<b>TOTAL BOBOT</b>	<b>30</b>			<b>30</b>			<b>30</b>				

Sumber : Olahan data primer, 2000

2. Menurut Mason (1990), konsumen mendapatkan informasi tentang suatu produk antara lain dari :

- *market dominated*, yaitu promosi yang dilakukan pengembang dalam bentuk iklan, pameran, dan lain-lain

- *consumer dominated*, yaitu hal-hal yang berkaitan dengan pengalaman seseorang yang penyebarannya bersifat dari mulut ke mulut
- *neutral resources*, yaitu penilaian dari pihak ke-3 seperti biro riset dan pemerintah

Secara umum masyarakat Kotamadya Semarang mengenal suatu produk perumahan terutama berasal dari pameran perumahan yang diadakan di beberapa tempat komersial di Semarang. Hal ini didukung oleh hasil olahan data primer sebagai berikut :

Tabel 4.4. Sumber informasi mengenai perumahan di Kotamadya Semarang

FAKTOR	PRIORITAS I			PRIORITAS II			PRIORITAS III			JML. N	R
	J	B	N	J	B	N	J	B	N		
PAMERAN PERUMAHAN	20	3	60	8	2	16	2	1	2	78	I
IKLAN MEDIA CETAK	6	3	18	5	2	10	12	1	12	40	II
BROSUR / LEAFLET	1	3	3	12	2	24	8	1	8	35	III
BALIHO / PAPAN REKLAME	1	3	3	3	2	6	5	1	5	14	IV
TEMAN / SAUDARA	2	3	6	2	2	4	3	1	3	3	V
<b>TOTAL BOBOT</b>	<b>30</b>			<b>30</b>			<b>30</b>				

Sumber : Olahan data primer, 2000

3. Dari hasil wawancara dengan pihak manajemen baik PT Ayodya Puri Nugraha maupun manajemen perumahan Taman Setiabudi dan Regensi Bukit Mas didapatkan bahwa rata-rata calon pembeli berulang kali datang ke bagian pemasaran untuk melihat, bertanya dan memastikan berbagai informasi mengenai rumah sebelum memutuskan untuk membeli unit rumah yang dipilih. Hal ini menunjukkan bahwa calon pembeli cukup selektif dan berhati-hati dalam menentukan keputusan membeli rumah.

4. Dari fenomena pengambilan keputusan konsumen ini didapatkan faktor kunci sukses lingkungan, promosi, harga rumah, lokasi, model dan mutu bangunan, nama dan citra pengembang serta kelengkapan utilitas dan fasilitas.

#### 4.2.2. Segmentasi Pasar

Dari hasil survei terhadap 30 responden yang pernah membeli rumah di perumahan eksklusif didapat beberapa segmen berdasarkan faktor-faktor berikut :

1. jenis pekerjaan :

- pegawai negeri / BUMN
- pegawai swasta
- wiraswasta
- ahli / profesi khusus
- lain-lain (pensiunan, ibu rumah tangga,dll)

2. Pengeluaran per bulan :

- kurang dari Rp 500.000,-
- Rp 500.000,- – Rp 1.000.000,-
- Rp 1.000.000,- – Rp 2.500.000,-
- Rp 2.500.000,- – Rp 5.000.000,-
- lebih dari Rp 5.000.000,-

Untuk mengetahui segmen yang paling potensial membeli produk perumahan eksklusif di Kotamadya Semarang dilakukan tabulasi silang terhadap hasil kuisisioner antara jenis pekerjaan responden dengan pengeluaran per bulannya.

Tabel 4.5. Tabulasi silang segmentasi menurut jenis pekerjaan dan pengeluaran

JENIS PEKERJAAN	PENGELUARAN PER BULAN				
	< 500 rb	500 rb – 1 jt	1 jt – 2,5 jt	2,5 jt – 5 jt	> 5 jt
Pegawai Negeri / BUMN	-	5	3	-	-
Pegawai Swasta	1	3	4	1	-
Wiraswasta	-	5	1	2	-
Ahli / Profesi Khusus	-	1	-	-	-
Lain-lain	2	-	2	-	-

Sumber : Olahan data primer, 2000

Dari hasil tabulasi silang tersebut didapatkan segmen potensial sebagai pembeli rumah di perumahan eksklusif yaitu pegawai swasta dan wiraswastawan dengan pengeluaran 1 – 5 juta per bulan.

Dari fenomena segmentasi pasar ini didapat faktor kunci sukses promosi dan pelayanan pada konsumen serta harga rumah.

#### 4.2.3. Daur Hidup Produk

Analisis daur hidup produk akan ditinjau dari industri perumahan di Kotamadya Semarang dan umur produk yang dihasilkan. Industri perumahan di Kotamadya Semarang bisa dikatakan berada pada tahap pertumbuhan (*growth*) dengan ciri-ciri antara lain (hasil wawancara dengan manajemen perumahan Puri Ayodya, Taman Setiabudi dan Regensi Bukit Mas) :

- banyaknya pesaing baik besar maupun kecil yang memasuki industri perumahan, karena mudahnya *barrier to entry* industri ini, dimana pada tahun 1998-1999 terdapat 97 pengembang anggota REI Kodya Semarang (data REI Jateng, 1998) dengan sekitar 10 % diantaranya membangun perumahan kelas menengah keatas.

- Pengeluaran biaya untuk pemasaran yang besar (promosi, dll)

Ditinjau dari desainnya maka daur hidup produk perumahan eksklusif adalah relatif pendek. Hal tersebut karena cepatnya perkembangan teknologi desain, dimana setiap saat muncul mode desain rumah yang baru dan lebih populer, misalnya *neo mediteranian* seperti saat ini.

Selain itu pendeknya daur ulang produk perumahan eksklusif juga terlihat dari pola permintaan dan pasokan yang cepat. Misalnya saat krisis terjadi kelesuan dalam permintaan sedangkan pada masa sekarang ini (1999 – 2000) diperkirakan permintaan akan meningkat seiring membaiknya perekonomian dan para calon pembeli potensial mulai mencoba menanamkan investasinya di sektor perumahan.

Karena daur hidupnya yang relatif pendek maka pengembang dituntut untuk secepat mungkin memasarkan produknya sebelum produk-produk baru yang lebih menarik dan inovatif masuk ke industri. Karenanya faktor kunci sukses yang bisa diperoleh dari fenomena ini adalah model dan mutu rumah serta promosi dan pelayanan pada konsumen.

#### **4.2.4. Posisi Produk**

George Lucas dan Larry Gresham (Mason, 1990) mengembangkan dua persepsi utama untuk menunjukkan sifat dari posisi sebuah pengembang, yaitu strategi harga dan strategi pelayanan. Strategi harga digunakan dalam kondisi pasar sensitif dengan harga, kompetisi berdasarkan harga dan diferensiasi sulit untuk dilakukan. Sedangkan

strategi pelayanan merupakan terapan dari strategi diferensiasi dengan cara memberi pelayanan yang berbeda dengan pesaing.

Untuk mengetahui posisi dari perumahan eksklusif di Kodya Semarang digunakan *perceptual map* yang menggambarkan persepsi pasar terhadap produk perumahan yang ditawarkan masing-masing pengembang dilihat dari sisi harga dan pelayanan. Harga didasarkan pada asumsi responden terhadap perumahan yang ada. Sedangkan pelayanan meliputi segala bentuk fasilitas yang ditawarkan seperti taman, keamanan 24 jam, kebersihan, dll.

Dari data survei yang dilakukan terhadap 30 responden didapat hasil penilaian konsumen sebagai berikut :

Tabel 4.6. Penilaian konsumen terhadap harga

PERUM.	PRIOR. I			PRIOR. II			PRIOR. III			PRIOR. IV			PRIOR. V			JML. N	R
	J	B	N	J	B	N	J	B	N	J	B	N	J	B	N		
BIR	-	5	-	-	4	-	2	3	6	1	2	2	-	1	-	8	X
BSI	-	5	-	3	4	12	2	3	6	-	2	-	-	1	-	18	VIII
GE	-	5	-	3	4	12	2	3	6	6	2	12	-	1	-	30	IV
PS	-	5	-	4	4	16	3	3	9	2	2	4	-	1	-	29	V
PA	-	5	-	-	4	-	2	3	6	4	2	8	-	1	-	14	IX
RBM	-	5	-	3	4	12	8	3	24	7	2	14	-	1	-	68	I
SA	-	5	-	4	4	16	3	3	9	1	2	2	-	1	-	27	VII
TM	-	5	-	4	4	16	2	3	6	4	2	8	-	1	-	30	III
TS	-	5	-	3	4	12	6	3	18	3	2	6	-	1	-	36	II
VBM	-	5	-	4	4	16	4	3	12	-	2	-	-	1	-	28	VI

Sumber : Olahan data primer, 2000

Keterangan :

- BIR : Bukit Indah Regensi
- BSI : Bukit Semarang Indah
- GE : Graha Estetika
- PS : Permata Semeru

PA : Puri Ayodya

RBM : Regensi Bukit Mas

SA : Sronдол Asri

TM : Taman Marina

TS : Taman Setiabudi

VBM : Villa Bukit Mas

J = jumlah responden yang memilih prioritas (masing-masing memilih 3 prioritas)

B = bobot dari prioritas (5 = sangat murah, 1 = sangat mahal)

N = nilai yang didapat dari perkalian jumlah dengan bobot

R = rangking untuk faktor yang bersangkutan

Tabel 4.7. Penilaian konsumen terhadap pelayanan

PERUM.	PRIOR. I			PRIOR. II			PRIOR. III			PRIOR. IV			PRIOR. V			JML. N	R
	J	B	N	J	B	N	J	B	N	J	B	N	J	B	N		
BIR	-	5	-	3	4	12	-	3	-	-	2	-	-	1	-	12	X
BSI	-	5	-	2	4	8	3	3	9	-	2	-	-	1	-	17	IX
GE	6	5	30	5	4	20	-	3	-	-	2	-	-	1	-	50	II
PS	-	5	-	6	4	24	3	3	9	-	2	-	-	1	-	33	V
PA	-	5	-	1	4	4	5	3	15	-	2	-	-	1	-	19	VIII
RBM	-	5	-	18	4	64	1	3	3	-	2	-	-	1	-	67	I
SA	1	5	5	3	4	12	4	3	12	-	2	-	-	1	-	29	VII
TM	-	5	-	5	4	20	4	3	12	1	2	2	-	1	-	34	IV
TS	1	5	5	7	4	28	4	3	12	-	2	-	-	1	-	45	III
VBM	-	5	-	6	4	24	2	3	6	-	2	-	-	1	-	30	VI

Sumber : Olahan data primer, 2000

Keterangan :

J = jumlah responden yang memilih prioritas (masing-masing memilih 3 prioritas)

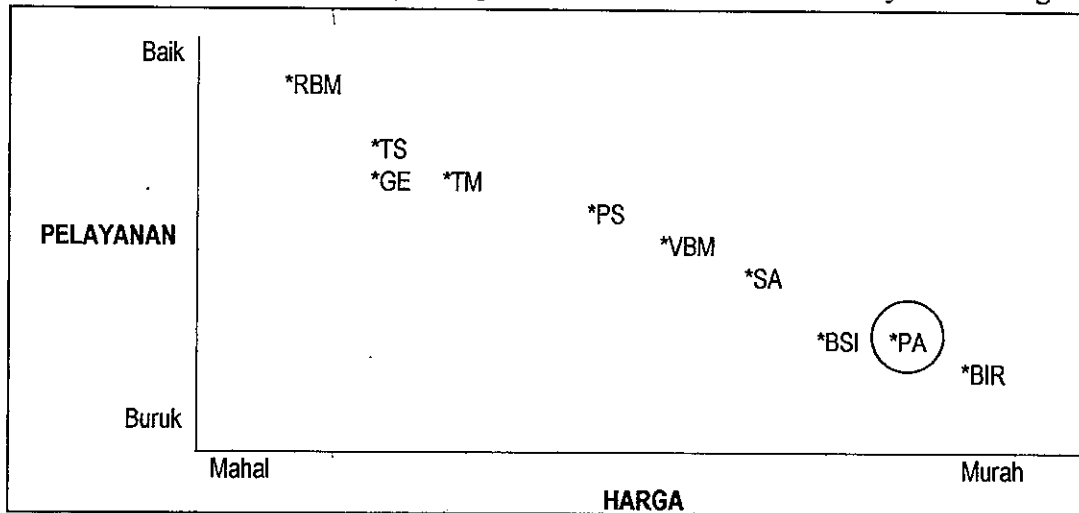
B = bobot dari prioritas (5 = sangat baik, 1 = sangat buruk)

N = nilai yang didapat dari perkalian jumlah dengan bobot

R = rangking untuk faktor yang bersangkutan

Dari kedua tabel tersebut lalu digambarkan dalam *perceptual map* berikut :

Gambar 4.1. *Perceptual Map* posisi perumahan eksklusif di Kotamadya Semarang



Sumber : Hasil olahan data primer, 2000

Dari *perceptual map* diatas terlihat posisi harga perumahan Puri Ayodya termasuk murah sedangkan posisi pelayanan yang meliputi pula aspek promosi termasuk buruk, sehingga dari fenomena ini didapat faktor kunci sukses harga, promosi dan pelayanan pada konsumen, kelengkapan utililitas dan fasilitas, serta nama dan citra pengembang

#### 4.2.5. Respon Pasar

Ada beberapa faktor penting yang berpengaruh terhadap keputusan membeli produk perumahan eksklusif. Sebagaimana telah dibahas pada aspek pengambilan keputusan konsumen sebelumnya, faktor yang berpengaruh diantaranya :

- Lingkungan perumahan yang nyaman dan tenang
- Akses yang mudah ke pusat kota / kegiatan dan sebaliknya

- Fasilitas umum sekitar perumahan yang lengkap
- Lingkungan sosial masyarakat yang baik sekitar perumahan
- Kelengkapan utilitas
- Keamanan dan kebersihan yang intensif
- Fasilitas perumahan itu sendiri (taman, tempat ibadah, dll)
- Harga rumah yang rasional
- Luas kavling dan lantai bangunan yang sesuai kebutuhan
- Model dan bentuk rumah yang menarik
- Mutu dan spesifikasi bangunan yang baik
- Letak kavling di kawasan perumahan yang sesuai keinginan
- Fasilitas lain yang disediakan (pompa, lampu hias, dll)
- Jumlah dan susunan ruang yang sesuai kebutuhan

Apabila sebagian besar dari faktor-faktor tersebut telah terpenuhi tentunya para calon pembeli otomatis akan tertarik untuk membeli produk yang ditawarkan karena keinginan dan kebutuhan mereka sebagian besar telah terpenuhi. Dari fenomena respon pasar ini didapatkan faktor kunci sukses lingkungan, promosi, harga rumah, lokasi, model dan mutu bangunan, nama dan citra pengembang serta kelengkapan utilitas dan fasilitas

#### **4.2.6. Tingkat Persaingan**

Saat ini di daerah Semarang atas (Kecamatan Banyumanik dan Tembalang) telah banyak dibangun perumahan eksklusif karena masyarakat Kotamadya Semarang

kini mengincar daerah Semarang atas ini sebagai tempat tinggal yang dirasa nyaman, selain bebas banjir dan rob daerah ini masih segar udaranya, juga air minum PDAM yang relatif lebih segar dari daerah bawah. Udara yang lebih sejuk dan pemandangan ke kota Semarang bawah juga menjadi pertimbangan memilih kawasan ini.

Hal-hal tersebut diatas membuat para pengembang perumahan di Kotamadya Semarang yaitu yang tergabung dalam wadah Realestat Indonesia (REI) berlomba membangun perumahan di daerah ini sehingga tingkat persaingannya cukup ketat.

Tabel 4.8. Perkembangan jumlah pengembang anggota REI Kotamadya Semarang

Periode (tahun)	Jumlah	Total Kumulatif
1980 – 1985	18	18
1986 – 1990	35	53
1991 – 1995	28	81
1996 – 1998	16	97

Sumber : Data REI Kotamadya Semarang, 1998

Dari tabel diatas terlihat walau pertumbuhan jumlah pengembang makin lama makin sedikit tapi jumlah pengembang secara keseluruhan sudah cukup banyak untuk membuat tingkat persaingan pengembang di Kotamadya Semarang makin ketat.

Pola persaingan dalam industri perumahan dibedakan menjadi 3 jenis, yaitu :

1. persaingan antara pengembang dengan produk yang sama
2. persaingan antara pengembang dengan daerah cakupan yang sama
3. persaingan antara pengembang dengan target pasar yang sama

Akibat paling penting dari pola persaingan tersebut adalah :

- meningkatnya persaingan terutama dalam harga, misalnya dengan memberi diskon dan cara pembayaran yang lebih mudah

- persaingan dengan cara diferensiasi produk, misalnya keamanan 24 jam, pelayanan kebersihan, kebebasan menentukan desain rumah, dll.

Karenanya dari fenomena tingkat persaingan ini didapatkan faktor kunci sukses lingkungan, promosi dan pelayanan pada konsumen, harga rumah, lokasi, model dan mutu bangunan, nama dan citra pengembang serta kelengkapan utilitas dan fasilitas.

#### **4.2.7. Faktor Kunci Sukses Bidang Pemasaran**

Dari hasil uraian analisis 6 fenomena pemasaran diatas dapat disimpulkan beberapa faktor kunci sukses dalam pemasaran produk perumahan eksklusif di Kotamadya Semarang, yang nantinya digunakan sebagai indikator dalam analisis persaingan pada pembahasan berikutnya pada sub bab 4.3., yaitu :

##### **1. Lingkungan**

Lingkungan perumahan dan sekitar perumahan yang nyaman dan aman menjadi prioritas utama bagi konsumen dalam memilih perumahan eksklusif di Kotamadya Semarang sehingga keberhasilan pengembang dalam industri sangat dipengaruhi olehnya.

##### **2. Promosi dan pelayanan pada konsumen**

Promosi yang intensif dan baik akan berpengaruh besar dalam menarik calon pembeli potensial dan mengenalkan produk perumahan yang ditawarkan secara lebih meluas di masyarakat. Hal tersebut tentunya harus didukung pula dengan pelayanan yang baik dan memuaskan baik calon pembeli maupun pembeli sehingga secara otomatis menjadi semacam publikasi di kalangan masyarakat.

### 3. Harga

Harga merupakan salah satu faktor pertimbangan terpenting dari konsumen dalam menentukan pilihan. Walau perumahan kelas menengah keatas biasanya menganut harga premium namun konsumen yang peka terhadap harga tentunya sangat memperhatikan faktor harga ini. Bila pesaing menawarkan produk yang hampir sama baik kualitas maupun hal lain yang ditawarkan tentunya konsumen yang teliti akan lebih memilih produk dengan harga yang lebih murah walau sebenarnya bagi mereka uang bukan hal yang utama.

### 4. Lokasi

Lokasi menjadi salah satu kunci sukses pengembang dalam industri perumahan ini karena faktor lokasi ini merupakan salah satu faktor terpenting yang dipertimbangkan konsumen sebelum membeli produk yang ditawarkan. Lokasi yang strategis dalam arti tidak terlalu jauh dari pusat kota / usaha serta pencapaiannya yang mudah dari jalan raya tentunya menjadi pilihan utama calon pembeli.

### 5. Model dan mutu bangunan

Model bangunan yang menarik, mengikuti jaman dan sesuai dengan keinginan calon pembeli pada umumnya (populer) tentunya menjadi daya tarik calon pembeli produk perumahan eksklusif. Hal tersebut tentunya harus dibarengi dengan mutu atau kualitas bangunan yang baik dan dapat dipertanggung jawabkan sehingga pembeli merasa puas secara otomatis akan menarik calon pembeli lain.

#### 6. Nama dan citra pengembang

Calon pembeli yang kritis sekarang cenderung melihat bagaimana kapasitas dan citra pengembang yang menawarkan produk perumahan yang bersangkutan. Sikap yakin pada pengembang tertentu juga merupakan faktor yang menentukan keberhasilan pengembang dalam memasarkan produknya.

#### 7. Kelengkapan utilitas dan fasilitas

Utilitas perumahan (air minum, listrik, telepon) dan fasilitas (taman, tempat ibadah, rekreasi, dll.) yang cukup lengkap akan berpengaruh besar pada keputusan pembelian calon konsumen. Apabila sebagian besar hal tersebut sudah tersedia maka calon pembeli akan lebih tertarik untuk memilih perumahan ini sebagai tempat tinggalnya.

### 4.3. Analisis Persaingan

Pesaing dalam industri perumahan eksklusif dalam penelitian ini adalah perumahan dengan karakteristik, target pasar, dan strategi yang hampir sama dengan perumahan Puri Ayodya, yang dalam istilah manajemen disebut dengan *strategic group*. Pesaing langsung dalam penelitian ini adalah perumahan eksklusif Taman Setiabudi di kawasan Banyumanik yang dibangun oleh PT Meta Alvita, dan perumahan eksklusif Regensi Bukit Mas di kawasan Bukitsari yang dibangun oleh PT Bukit Mas Group. Kedua pesaing ini sama-sama mengincar pasar menengah atas lebih khusus lagi calon konsumen dengan tingkat pendapatan tinggi.

Dari analisis *strategic group* ini akan diperoleh gambaran tentang kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perumahan Puri Ayodya dibandingkan dengan pesaing terdekatnya. Faktor-faktor yang menjadi pertimbangan untuk dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan perumahan adalah faktor kunci sukses pemasaran industri perumahan eksklusif yang sudah didapatkan pada pembahasan sebelumnya, yaitu lingkungan, promosi dan pelayanan pada konsumen, harga, lokasi, model dan mutu bangunan, nama dan citra pengembang, serta kelengkapan utilitas dan fasilitas.

Dalam analisis persaingan untuk menentukan kekuatan dan kelemahan perumahan akan dilakukan pembobotan terhadap hasil survei (30 responden) dengan menggunakan ketentuan sebagai berikut :

1. Lingkungan : makin nyaman dan aman lingkungan perumahan maka makin tinggi nilai yang diberikan
2. Promosi dan pelayanan pada konsumen : makin baik kualitas promosi dan pelayanan yang diberikan pada calon pembeli / pembeli oleh perumahan maka makin tinggi nilai yang diberikan
3. Harga : makin rendah harga yang ditawarkan pengembang pada calon pembeli maka makin tinggi nilai yang diberikan
4. Lokasi : makin strategis dan mudah pencapaian lokasi perumahan dengan pusat kota / kegiatan maka makin tinggi nilai yang diberikan
5. Model dan mutu rumah : makin menarik dan populer model rumah serta makin baik mutu bangunan yang ditawarkan pengembang maka makin tinggi nilai yang diberikan

6. Nama dan citra pengembang : makin baik dan terkenal nama dan citra pengembang di kalangan masyarakat maka makin tinggi nilai yang diberikan
7. Kelengkapan utilitas dan fasilitas : makin lengkap dan dapat memenuhi kebutuhan calon pembeli / pembeli perumahan akan utilitas dan fasilitas perumahan maka makin tinggi nilai yang diberikan

Kekuatan dan kelemahan perumahan eksklusif Puri Ayodya ditentukan berdasarkan perbandingan dengan pesaing langsungnya yaitu Taman Setiabudi dan Regensi Bukit Mas, seperti terlihat pada tabel halaman berikutnya :

Tabel 4.9. Pembobotan faktor internal perumahan Puri Ayodya

FAKTOR	SANGAT BAIK			BAIK			NETRAL			TIDAK BAIK			SANGAT TIDAK BAIK			JUMLAH	
	B	S	N	B	S	N	B	S	N	B	S	N	B	S	N	B	N
LINGK	8	5	40	7	4	28	3	3	9	-	-	-	-	-	-	1	-
MMB	11	5	55	3	4	12	2	3	6	-	-	-	-	-	-	1	-
KUJF	1	5	5	9	4	36	3	3	9	3	2	6	3	2	1	1	-
HR	-	5	-	4	4	16	4	3	12	8	2	16	-	-	-	1	-
PPK	-	5	-	3	4	12	9	3	27	1	2	2	-	-	-	1	-
NCP	-	5	-	7	4	28	3	3	9	-	-	-	-	-	-	1	-
LOKASI	6	5	30	7	4	28	3	3	9	-	-	-	-	-	-	1	-

Tabel 4.10. Pembobotan faktor internal perumahan Taman Setiabudi

FAKTOR	SANGAT BAIK			BAIK			NETRAL			TIDAK BAIK			SANGAT TIDAK BAIK			JUMLAH	
	B	S	N	B	S	N	B	S	N	B	S	N	B	S	N	B	N
LINGK	16	5	80	1	4	4	1	3	3	-	-	-	-	-	-	1	-
MMB	7	5	35	10	4	40	1	3	3	-	-	-	-	-	-	1	-
KUJF	4	5	20	6	4	24	8	3	24	-	-	-	-	-	-	1	-
HR	3	5	15	8	4	32	7	3	21	-	-	-	-	-	-	1	-
PPK	-	5	-	17	4	68	1	3	3	-	-	-	-	-	-	1	-
NCP	1	5	5	15	4	60	2	3	6	-	-	-	-	-	-	1	-
LOKASI	16	5	80	1	4	4	1	3	1	-	-	-	-	-	-	1	-

Tabel 4.11. Pembobotan faktor internal perumahan Regensi Bukit Mas

FAKTOR	SANGAT BAIK			BAIK			NETRAL			TIDAK BAIK			SANGAT TIDAK BAIK			JUMLAH	
	B	S	N	B	S	N	B	S	N	B	S	N	B	S	N	B	N
LINGK	3	5	15	9	4	36	-	3	-	-	-	-	-	-	-	1	-
MMB	6	5	30	4	4	16	2	3	6	-	-	-	-	-	-	1	-
KUJF	3	5	15	4	4	16	4	3	12	1	2	2	2	2	1	1	-
HR	-	5	-	3	4	12	6	3	18	3	2	6	-	-	-	1	-
PPK	1	5	5	7	4	28	4	3	12	-	-	-	-	-	-	1	-
NCP	1	5	5	5	4	20	5	3	15	1	2	2	-	-	-	1	-
LOKASI	8	5	40	4	4	16	-	3	-	-	-	-	-	-	-	1	-

Tabel 4.12. Perbandingan nilai faktor internal

FAKTOR	PURI AYODYA	TAMAN SETIABUDI	REGENSI BUKIT MAS
LINGKUNGAN	77	51	87
PROMOSI & PELAYANAN	41*	45	71
HARGA	44	36	68
MODEL & MUTU	73	52	78
LOKASI	67	56	85
NAMA & CITRA	37*	42	71
UTILITAS & FASILITAS	56	45	68

Dengan indikasi bila nilai lebih besar atau diantara kedua pesaing dianggap merupakan kekuatan, dan bila lebih kecil dari kedua pesaing dianggap merupakan kelemahan, terlihat bahwa faktor lingkungan, harga, lokasi, model dan mutu bangunan, serta kelengkapan utilitas dan fasilitas mendapatkan nilai diantara atau lebih besar dibanding kedua pesaing, sehingga dapat ditentukan sebagai kekuatan. Sedangkan faktor promosi dan pelayanan pada konsumen serta nama dan citra pengembang menjadi kelemahan karena nilai lebih rendah dibanding kedua pesaing.

Sehingga kekuatan dan kelemahan Puri Ayodya adalah sebagai berikut :

#### 1. Kekuatan

- a. Lingkungan yang eksklusif dan berprospek terbentuk dengan baik
- b. Harga yang relatif lebih murah dibanding pesaing terdekat
- c. Lokasi yang terletak di kawasan potensial dan strategis
- d. Model dan mutu bangunan yang menarik dan berkelas
- e. Kelengkapan utilitas dan fasilitas yang lengkap dan baik

#### 2. Kelemahan

- a. Promosi dan pelayanan konsumen yang kurang dalam kualitas dan kuantitas
- b. Nama dan citra pengembang yang kurang dikenal

## **BAB V**

### **FORMULASI DAN IMPLEMENTASI STRATEGI**

#### **5.1. Sasaran Perusahaan**

Sasaran yang ditetapkan oleh PT Ayodya Puri Nugraha ditentukan dari hasil analisis eksternal dan internal sehingga sasaran tersebut merupakan sasaran yang cukup realistis. Berdasar hasil analisis pada bab-bab sebelumnya (IV, V, dan VI) dapat ditetapkan beberapa sasaran PT Ayodya Puri Nugraha sebagai berikut :

##### **1. Penjualan**

a. Menjual 41 unit rumah dalam waktu 1 tahun (bulan Juli 2000 – Juli 2001), dengan target sebagai berikut :

- 40 % pada kuartal pertama (Juli 2000 – November 2000)
- 35 % pada kuartal kedua (Desember 2000 – Maret 2001)
- 25 % pada kuartal ketiga (April 2001 – Juli 2001)

b. Melengkapi fasilitas yang belum terbangun setelah 50 % unit terjual

##### **2. Imej masyarakat**

- a. Lebih mengenalkan profil pengembang agar lebih dikenal di masyarakat
- b. Konsisten menjaga konsep perumahan, pelayanan pasca huni

##### **3. Posisi persaingan**

- a. Menciptakan produk, promosi dan pelayanan yang inovatif dan khas yang berbeda dari pesaing

- b. Menjadikan Puri Ayodya menjadi salah satu perumahan eksklusif paling dikenal di Kotamadya Semarang

Sasaran penjualan tersebut diatas ditentukan berdasar peluang adanya peningkatan tingkat permintaan akan rumah menengah dengan spesifikasi mewah di kawasan yang eksklusif seiring dengan membaiknya ekonomi masyarakat Semarang, juga pertimbangan *cashflow* perusahaan yang akan mengalami kesulitan jika penjualan terhambat.

Sasaran imej masyarakat dengan pengenalan serta menjaga nama dan citra pengembang di masyarakat Semarang dilakukan dengan pertimbangan bahwa dengan nama dan citra pengembang yang baik akan ikut mendorong penjualan . Sedangkan sasaran posisi persaingan dilakukan dengan pertimbangan pesaing juga akan melakukan strategi yang hampir sama mengingat kesamaan pangsa pasar dan produk.

## **5.2. Strategi Bersaing**

Agar dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya maka perusahaan dituntut untuk dapat menentukan strategi yang paling tepat. Untuk merumuskan strategi tersebut dipakai metoda analisis *TOWS Matrix* (Gatot Cahyanto, 1997, h.35). Peluang dan ancaman industri perumahan eksklusif di Kotamadya Semarang diperoleh dari hasil analisis industri yang meliputi :

1. Suku bunga pinjaman perbankan (T1)
2. Harga tanah (O1)
3. Tingkat persaingan (T2)

4. Daya beli konsumen (O2)
5. Peraturan Pemerintah (T3)
6. Produk substitusi (O3)

Sedangkan kekuatan dan kelemahan PT Ayodya Puri Nugraha sebagai pengembang perumahan eksklusif Puri Ayodya didapat dari analisis persaingan dengan cara membandingkan faktor kunci sukses PT Ayodya Puri Nugraha dengan pesaing terdekatnya, dan didapatkan :

1. Lingkungan yang eksklusif dan berprospek terbentuk dengan baik (S1)
  2. Harga yang relatif lebih murah dibanding pesaing terdekat (S2)
  3. Lokasi yang terletak di kawasan potensial dan strategis (S3)
  4. Model dan mutu bangunan yang menarik dan berkelas (S4)
  5. Kelengkapan utilitas dan fasilitas yang lengkap dan baik (S5)
  6. Promosi dan pelayanan pada konsumen yang kurang (W1)
  7. Nama dan citra pengembang yang kurang dikenal (W2)
- 
1. Analisis TOWS Matrix merupakan tabulasi silang antara masing-masing kemungkinan yang muncul dari faktor-faktor eksternal dan internal, yaitu dengan mencari kaitan yang saling mendukung antara faktor-faktor peluang dan ancaman yang ada pada lingkungan industri dengan kekuatan dan kelemahan yang ada pada perusahaan, dan digunakan untuk menentukan strategi yang lebih umum / strategi generik.

Pemasangan dan pencarian keterkaitan faktor-faktor yang saling mendukung dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Strategi SO :

Gambar 5.1. Matriks keterkaitan antara Kekuatan dengan Peluang

Strength Opportunity	S1	S2	S3	S4	S5
O1	-	+	+	-	-
O2	+	+	+	+	+
O3	+	+	+	+	+

Keterangan : “+” = ada keterkaitan yang saling mendukung

“-“ = tidak ada keterkaitan yang saling mendukung

Penjelasan :

- Harga tanah yang terus naik merupakan peluang besar bagi PT Ayodya Puri Nugraha yang sudah invest tanah di saat harganya masih sangat murah, karena disaat harga tanah melambung, diikuti pula oleh harga rumah, perusahaan memiliki keunggulan biaya dibanding pesaing terdekatnya karena bisa menawarkan harga yang lebih rendah yang tentunya cukup menarik bagi konsumen golongan menengah. Bagi konsumen golongan atas tentunya harga bukan daya tarik yang utama sehingga pada kondisi ini perusahaan dapat menerapkan strategi fokus atau diferensiasi.
- Daya beli masyarakat yang terus membaik mendorong PT Ayodya Puri Nugraha untuk memaksimalkan semua kekuatan yang dimilikinya, agar dapat bersaing dalam menarik calon konsumen yang makin bertambah di industri. Jadi strategi diferensiasi dapat diterapkan pada kondisi ini.

- Produk substitusi yang lebih mahal mendorong PT Ayodya Puri Nugraha untuk memaksimalkan semua kekuatan yang dimilikinya untuk merebut pangsa ini, dengan menerapkan strategi diferensiasi.

2. Strategi WO :

Gambar 5.2. Matriks keterkaitan antara Kelemahan dengan Peluang

		Weakness	
		W1	W2
Opportunity	O1	+	+
	O2	+	+
	O3	+	+

Penjelasan :

- Harga tanah yang makin tinggi, daya beli masyarakat yang makin baik, serta produk substitusi yang lebih mahal menuntut PT Ayodya Puri Nugraha memperbaiki kelemahannya, yaitu kualitas dan kuantitas promosi dan pelayanannya pada konsumen agar dapat bersaing merebut pangsa pasar dan dapat lebih menaikkan nama serta citranya di masyarakat. Strategi yang cocok dengan kondisi ini adalah strategi diferensiasi.

3. Strategi ST :

Gambar 5.3. Matriks keterkaitan antara Kekuatan dengan Ancaman

		Strength				
		S1	S2	S3	S4	S5
Threat	T1	-	+	-	-	+
	T2	+	+	+	+	+
	T3	-	+	+	-	-

Penjelasan :

- Suku bunga pinjaman perbankan yang tinggi harus disiasati PT Ayodya Puri Nugraha dengan penentuan harga yang proporsional atau dengan menunda

membangun fasilitas yang kurang begitu penting sehingga menghasilkan dana yang cukup untuk mengantisipasi kenaikan suku bunga tersebut. Strategi yang cocok untuk kondisi ini adalah strategi keunggulan biaya.

- Tingkat persaingan yang tinggi disiasati dengan mengerahkan semua kekuatan yang dimiliki secara maksimal agar dapat merebut segmen yang ada. Strategi yang cocok pada kondisi ini adalah strategi diferensiasi.
- Peraturan pemerintah yang kurang mendukung profit perusahaan disiasati dengan penentuan harga rumah yang proporsional dan menguntungkan. Karena PT Ayodya Puri Nugraha telah membangun perumahan tipe menengah kebawah (di Purwodadi) maka hal tersebut tidak menjadi masalah. Strategi yang cocok pada kondisi ini adalah strategi keunggulan biaya.

4. Strategi WT :

Gambar 5.4. Matriks keterkaitan antara Kelemahan dengan Peluang

		Weakness	
		W1	W2
Threat	T1	+	+
	T2	+	+
	T3	-	+

Penjelasan :

- Tingkat suku bunga pinjaman dan tingkat persaingan yang makin tinggi menuntut perusahaan memperbaiki kualitas dan kuantitas promosi dan pelayanannya pada konsumen agar produk cepat terjual sehingga aliran kas untuk mengembalikan pinjaman tidak terganggu dan nama serta citra pengembang menjadi lebih baik di masyarakat. Strategi yang cocok dengan kondisi ini adalah strategi diferensiasi.

- Peraturan pemerintah yang kurang mendukung industri dapat disiasati dengan lebih mengenalkan PT Ayodya Puri Nugraha di masyarakat lewat promosi dan pelayanan yang lebih baik sehingga masyarakat tahu bahwa perusahaan telah menerapkannya dengan baik. Strategi yang cocok adalah strategi diferensiasi.

Semua hasil pencarian keterkaitan yang saling mendukung antara faktor-faktor eksternal dan internal kemudian dituangkan dalam matriks analisis TOWS berikut :

Gambar 5.5. Analisis *TOWS Matrix*

		KEKUATAN	KELEMAHAN
		(S1) Lingkungan yang eksklusif dan berprospek terbentuk dengan baik (S2) Harga yang relatif lebih murah dibanding pesaing terdekat (S3) Lokasi yang terletak di kawasan potensial dan strategis (S4) Model dan mutu bangunan yang menarik dan berkelas (S5) Kelengkapan utilitas dan fasilitas yang lengkap dan baik	(W1) Promosi dan pelayanan pada konsumen yang kurang dalam kualitas dan kuantitas (W2) Nama dan citra pengembang yang kurang dikenal
P E L U A N G	(O1) Harga tanah makin mahal (O2) Daya beli konsumen yang makin membaik (O3) Produk substitusi yang relatif lebih mahal	STRATEGI SO	STRATEGI WO
		Memaksimalkan semua kekuatan yang dimiliki untuk meraih pangsa pasar lebih banyak pada segmen terpilih dengan strategi diferensiasi	Memperbaiki kualitas dan kuantitas promosi dan pelayanan dengan strategi diferensiasi sehingga nama & citra pengembang menjadi lebih baik
A N C A M A N	(T1) Suku bunga pinjaman perbankan yang masih labil (T2) Tingkat persaingan yang relatif tinggi di industri (T3) Peraturan pemerintah yang membatasi margin keuntungan pengembang	STRATEGI ST	STRATEGI WT
		Memaksimalkan semua kekuatan yang dimiliki untuk menyiasati suku bunga pinjaman dan tingkat persaingan dengan strategi keunggulan biaya	Memperbaiki kualitas dan kuantitas promosi dan pelayanan dengan strategi diferensiasi sehingga nama & citra pengembang menjadi lebih baik

Dari hasil analisis *TOWS Matrix* diatas, strategi generik yang paling sesuai dengan semua kondisi yang ada adalah strategi diferensiasi yang didukung oleh

strategi fokus dan strategi keunggulan biaya. Maksudnya, pelaksanaan strategi diferensiasi tersebut tidak bisa mengabaikan strategi lainnya karena saling mendukung satu sama lain.

### **5.3. Implementasi Strategi**

Implementasi dari strategi yang telah ditetapkan sebelumnya bertujuan menjamin tercapainya efisiensi dan efektifitas dari semua aktifitas yang dilakukan dalam rangka mencapai sasaran perusahaan. Implementasi strategi ini didasarkan pada bauran pemasaran, yang meliputi produk, harga, promosi, lokasi, dan proses.

#### **5.3.1. Produk**

Sesuai strategi yang sudah ditetapkan sebelumnya yaitu strategi diferensiasi, yang didukung oleh strategi keunggulan biaya, PT Ayodya Puri Nugraha dapat lebih menonjolkan keunggulan atau keunikan produk yang dimilikinya yang tidak dimiliki atau lebih baik dari pesaing terdekatnya.

Keunggulan dan keunikan perumahan Puri Ayodya adalah :

- lingkungan yang terjaga keeksklusifannya
- harga yang relatif lebih terjangkau kalangan menengah
- mutu yang selalu terjamin dan dapat dipertanggungjawabkan
- utilitas dan fasilitas yang lengkap
- sertifikat yang tidak diagunkan ke bank
- desain rumah yang sedang populer di masyarakat, yaitu *neo mediteranian* yang dapat disesuaikan keinginan calon konsumen

### 5.3.2. Harga

Hasil survei menunjukkan bahwa harga merupakan faktor yang cukup penting sebagai pertimbangan calon konsumen untuk membeli rumah di perumahan eksklusif. Karena itu harga dapat dipertahankan seperti saat ini yaitu sekitar 370 juta sampai 660 juta per unit, karena masih terjangkau konsumen golongan menengah. Bagi konsumen golongan atas tentunya harga tersebut dianggap murah sehingga cukup menarik.

### 5.3.3. Promosi

Promosi merupakan faktor yang paling penting untuk diperhatikan dan ditindaklanjuti oleh PT Ayodya Puri Nugraha dan merupakan kelemahan yang harus segera diatasi perusahaan yang bersangkutan agar dapat bersaing dalam industri.

Karena industri perumahan eksklusif bersifat teknis maka bauran promosi yang paling efektif digunakan adalah *personal selling*. Bauran promosi yang dapat diterapkan oleh perusahaan secara berurutan adalah sebagai berikut :

- *personal selling* : dapat dilakukan oleh tenaga pemasaran yang handal atau biro pemasaran perumahan yang telah ada untuk memberikan informasi sebanyak mungkin dan dapat dilakukan setiap waktu pada calon konsumen yang berkarakter kritis dan banyak pertimbangan dalam memilih produk
- promosi penjualan : dengan mengikuti secara rutin pameran perumahan atau kegiatan-kegiatan yang diadakan REI

- iklan : media yang paling efektif adalah media cetak misalnya surat kabar atau majalah yang dilakukan secara rutin, juga pemasangan papan reklame berukuran besar di lokasi-lokasi strategis. Iklan berisi informasi paling penting dan menarik dari produk atau informasi kegiatan yang melibatkan produk yang bersangkutan

#### **5.3.4. Lokasi**

Untuk dapat menjangkau sebanyak dan secepat mungkin target pasar yang telah ditetapkan maka PT Ayodya Puri Nugraha tidak hanya memasarkan dari lokasi perumahan itu saja tapi dapat menggunakan jasa biro pemasaran perumahan yang sudah ada di Kotamadya Semarang seperti Anindya Larasati, Proleator 2000 atau yang lainnya, dengan memperhatikan reputasi dan mutu biro pemasaran yang bersangkutan, sehingga informasi yang akan disampaikan jelas, lengkap dan benar.

#### **5.3.5. Proses**

Proses merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan perusahaan yang dimulai dari kegiatan penyediaan fisik produk yang ditawarkan sampai dengan kegiatan purna jual dengan tujuan untuk mencapai sasaran perusahaan termasuk kepuasan konsumen. Atau dengan kata lain proses menggambarkan bagaimana jasa tersebut diberikan mengingat perumahan Puri Ayodya termasuk produk jasa yang memiliki *search quality* yang cukup besar, misalnya lingkungan, lokasi, mutu dan desain bangunan, fasilitas dan utilitas, dan lain-lain, sehingga memudahkan

konsumen dalam memberikan penilaian terhadap produk itu sendiri. Kegiatan yang dapat dilakukan PT Ayodya Puri Nugraha dalam usaha tersebut antara lain :

- menjaga kualitas pelayanan jual beli
- menerima dan menindaklanjuti komplain pada saat pembangunan
- melihara utilitas dan fasilitas yang ada sehingga memuaskan penghuni
- menjaga keamanan dan kebersihan lingkungan secara intensif

## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1. Kesimpulan

Setelah melakukan langkah-langkah mulai dari penentuan faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman dalam industri dengan analisis industri, penentuan faktor sukses kunci dengan analisis pasar, serta faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan dengan analisis persaingan, dilanjutkan dengan analisis *TOWS Matrix* untuk menentukan strategi generik serta implementasi strateginya, maka dapat disimpulkan beberapa hal berikut :

1. Analisis lingkungan industri yang dilakukan pada faktor-faktor eksternal lingkungan industri perumahan eksklusif di Kotamadya Semarang (data primer, 2000), yaitu : suku bunga pinjaman perbankan, harga tanah, tingkat persaingan, daya beli konsumen, peraturan pemerintah dan produk substitusi, telah dapat mengidentifikasi peluang dan ancaman pada lingkungan industri tersebut. Peluangnya adalah harga tanah, daya beli konsumen dan produk substitusi. Sedangkan ancamannya adalah suku bunga pinjaman perbankan, tingkat persaingan dan peraturan pemerintah.
2. Analisis fenomena pemasaran yang dilakukan berdasarkan 6 fenomena pemasaran, yaitu pengambilan keputusan konsumen, segmentasi pasar, daur hidup produk, posisi produk, respon pasar dan tingkat persaingan, telah dapat

mengidentifikasi faktor kunci sukses pemasaran perumahan eksklusif di Kotamadya Semarang, yaitu lingkungan, promosi dan pelayanan pada konsumen, harga, lokasi, model dan mutu bangunan, nama dan citra pengembang, serta kelengkapan utilitas dan fasilitas.

3. Faktor-faktor kunci sukses pemasaran yang sudah teridentifikasi tersebut digunakan untuk menganalisis persaingan yang terjadi antara PT Ayodya Puri Nugraha (perumahan Puri Ayodya) dengan 2 pesaing, yaitu PT Meta Alvita (perumahan Taman Setiabudi) dan PT Bukit Mas Group (perumahan Regensi Bukit Mas), dan dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan PT Ayodya Puri Nugraha. Kekuatannya adalah lingkungan yang eksklusif, harga yang lebih murah, lokasi strategis, model dan mutu bangunan yang menarik dan berkelas, serta kelengkapan utilitas dan fasilitas. Sedangkan kelemahannya adalah promosi dan pelayanan pada konsumen yang kurang baik serta nama dan citra pengembang yang kurang dikenal.
4. Analisis *TOWS Matrix* yang telah dilakukan terhadap masing-masing faktor peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan dengan cara mencari keterkaitan yang saling mendukung antara faktor-faktor tersebut telah menghasilkan strategi generik, yaitu strategi diferensiasi yang didukung oleh strategi fokus dan strategi keunggulan biaya.
5. Implementasi dari strategi generik terpilih dijabarkan lewat bauran pemasaran, yaitu produk, harga, lokasi, promosi, dan proses, sehingga dapat digunakan perusahaan sebagai pedoman dalam melaksanakannya.

6. Implementasi strategi tersebut harus tetap memperhatikan sasaran perusahaan, yang meliputi penjualan, imej masyarakat serta posisi persaingan, sehingga lebih realistis dan sesuai.
7. Masalah yang muncul sejak awal yaitu penjualan yang sangat lambat dan tidak dapat memenuhi target perbulannya, serta strategi pemasaran yang telah dan sedang dilaksanakan manajemen belum tepat sasaran dan menghasilkan, dapat dipecahkan dengan terlebih dulu mengetahui faktor-faktor peluang dan ancaman yang ada pada industri serta kekuatan dan kelemahan yang ada pada perusahaan, sehingga dapat dianalisis dan dihasilkan strategi generik dan implementasinya yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah yang bersangkutan.

## **6.2. Saran**

Setelah melakukan penelitian mengenai posisi bersaing produk perumahan eksklusif Puri Ayodya ini serta menyimpulkannya, dapat diajukan beberapa saran sebagai berikut :

1. Mengingat kelemahan utama PT Ayodya ada pada promosi dan pelayanan maka disarankan menggunakan dana promosi yang sudah ada dengan lebih intensif dan efektif sehingga kualitas dan kuantitas promosi serta pelayanan menjadi lebih baik dibanding sekarang, bila perlu menambah dana tersebut untuk mencari tenaga pemasaran yang benar-benar handal atau menggunakan jasa pemasaran perumahan yang sudah ada.

2. Sesuai dengan strategi diferensiasi, keunggulan produk perumahan Puri Ayodya dapat lebih ditonjolkan lagi dengan mengintensifkan promosi dan pelayanan sehingga calon konsumen tahu keunggulan tersebut.
3. *Personal selling* merupakan cara yang tepat bagi manajemen PT Ayodya Puri Nugraha agar dapat mengenalkan produknya secara lebih luas dan efektif sehingga penjualan diharapkan dapat lebih meningkat, tentunya dengan didukung oleh promosi penjualan (pameran perumahan) dan iklan.

## DAFTAR PUSTAKA

### A. Artikel Jurnal :

I Gusti Ngurah Agung (1995); "Segmentasi Demografis Dan Pemasaran Produk Di Indonesia"; Jurnal Kelola No.10/IV/1995; h.120-132

### B. Buku Teks :

Fred, R. David (1995); "*Strategic Management*"; Prentice Hall Inc.; Fifth edition

Jaunch, Lawrence R. & Glueck, William F. (1995); "Manajemen Strategi Dan Kebijakan Perusahaan"; Erlangga Jakarta Edisi III

Kotler, Philip (1994); "*Marketing Management : Analysis, Planing, Implementation & Control*"; 8<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs New Jersey: Prentice Hall Inc.

Porter, Michael E. (1990); "*Competitive Strategy : Technique For Analizing Industries And Competitor*"; Macmillan Publishing Co.

Soewarsono (1991); "Manajemen Strategi : Konsep, Alat Analisa, Dan Konteks"; UPP AMP YKPN Yogyakarta

Urban, Glen L. & Steven H. Star (1991); "*Advanced Marketing Strategy : Phenomena, Analysis And Decision*"; Prentice Hall Inc.

### C. Artikel / Majalah :

Aruman (1998); "Ayo Siapa Beli BMW ?"; Majalah SWA 08/XIV/16 - 29 April 1998; h.73

Catur Prasetyo, S.Sos. (2000); "Industri Yang *Over Expectation*"; Majalah Usahawan No.03/XXIX/Maret 2000; h.56

Farid Mahmud (1998); "Kiat Pengembang Berkelit Dari Krismon"; Majalah SWA 10/XIV/14 - 27 Mei 1998; h.64-65

- Firdanianty (2000); "Asal Hati-hati Memilih, Properti Masih Menjanjikan"; Majalah SWA 02/XVI/27 Januari - 9 Februari 2000; h.68-69
- Hermanto Edy Djatmiko (1998); "Beli Rumah Selagi Murah"; Majalah SWA 12/XIV/11 - 24 Juni 1998; h.63-64
- Lukman Purnomosidi, Ir., MBA. (2000); "Restrukturisasi Hutang Pengembang"; Majalah Usahawan No.03/XXIX/Maret 2000; h.12-16
- Panangian Simanungkalit, Ir., MSc. (2000); "Properti : Lebih Besar Pasak Daripada Tiang"; Majalah Usahawan No.03/XXIX/Maret 2000; h.3-7
- Rizqiah Insanita, ST. (2000); "Pembangunan Papan Untuk Rakyat : Perumahan Ke Permukiman"; Majalah Usahawan No.03/XXIX/Maret 2000; h.17-21
- Ruslan Prijadi, Ph.D. (2000); "Mencari Simpul Pembinaan Pembangunan Perumahan"; Majalah Usahawan No.03/XXIX/Maret 2000; h.51-55
- Tito Soetalaksana (2000); "Aspek Pembiayaan Perumahan Khususnya RS/RSS"; Majalah Usahawan No.03/XXIX/Maret 2000; h.8-11

#### D. Thesis :

- Azmed Naibaho (1995); "Strategi Bersaing Dalam Pemasaran Perumahan"; Laporan Internship Program Magister Manajemen Universitas Gajahmada Yogyakarta (tidak dipublikasikan)
- Dwi Martanto (1997); "Analisis Strategi Pemasaran Perumahan Sawunggaling"; Thesis Program Magister Manajemen Universitas Gajahmada Yogyakarta (tidak dipublikasikan)
- Gatot Cahyanto (1997); "Strategi Pemasaran Pusat Perbelanjaan Jagir Surabaya"; Tugas Akhir Program Wijawiyata Manajemen Sekolah Tinggi Manajemen PPM Jakarta (tidak dipublikasikan)
- Mochamad Agung Wibowo (1996); "Analisis Posisi Bersaing PT Meta Alvita Semarang"; Thesis Program Magister Manajemen Universitas Gajahmada Yogyakarta (tidak dipublikasikan)
- Y.A. Setiantoro (1994); "Strategi Bersaing Dalam Pemasaran Produk Perumahan"; Thesis Program Magister Manajemen Universitas Gajahmada Yogyakarta (tidak dipublikasikan)

E. Basis Data Tanpa Penulis :

\_\_\_; “*Company Profile*”; PT Ayodya Puri Nugraha; 1999

\_\_\_; “Jumlah Penduduk Dan Rumah Terbangun Kotamadya Semarang”; Kantor Pusat Statistik Kotamadya Semarang; 1997

\_\_\_; “Ramalan Kebutuhan Rumah Kotamadya Semarang”; Kantor Pusat Statistik Kotamadya Semarang; 1997

\_\_\_; “Real Estate Indonesia”; Capricorn Indonesia Consult Inc.; 1993

**LAMPIRAN 1**

**DAFTAR ISIAN PROFIL PERUMAHAN**

**PROFIL PENGEMBANG**

(beri tanda x pada kotak untuk jawaban yang dipilih)

Nama pengembang : .....

Alamat kantor : .....

Tanggal berdiri : ...../...../.....

Kepemilikan : .....

perorangan                       badan usaha

Jumlah karyawan tetap : ..... orang

Proyek perumahan yang pernah dikerjakan :

1. ....

2. ....

3. ....

**PROFIL PERUMAHAN**

(beri tanda x pada kotak untuk jawaban yang dipilih)

Nama perumahan : .....

Lokasi : .....

Kecamatan : .....

Pencapaian : ..... km dari pusat kota (Simpanglima)

: ..... km dari jalan raya terdekat

Tahun dimulai : ..... Tahun selesai : .....

Tahapan proyek :

baru dimulai                       dalam proses                       selesai

Total luas lahan : ..... m<sup>2</sup>

Presentase luas hunian dibanding luas lahan : ..... %

Gaya arsitektur : .....

Fasilitas perumahan :

taman                       kesehatan                       pendidikan                       keamanan

pertokoan                       kesehatan                       rekreasi                       kebersihan

Fasilitas lainnya : .....

.....

Terima kasih atas kesediaan Anda mengisi formulir ini



kaca	.....
unit sanitair	.....
pipa air bersih dan air kotor	.....
finishing carport	.....

Visi mendatang : .....

Konsep perumahan : .....

Sasaran :

1. target pasar : .....
2. image di masyarakat yang diharapkan : .....
3. target penjualan : ..... unit per bulan, atau ..... unit per tahun
4. prosentase pencapaian target penjualan sampai dengan bulan Juni 2000 : ..... %

Cara pemasaran : .....

Jenis promosi yang digunakan : .....

Keunggulan yang ditawarkan perumahan :

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....

Pesaing terdekat di wilayah kota Semarang :

Nama Perumahan	Pengembang	Lokasi
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....

Layanan pra dan purna jual :

1. Sistem pembayaran :
  - Tunai
  - Angsuran ( ..... kali)

2. Prosentase uang muka dari harga jual : ..... %

3. Biaya-biaya yang termasuk dalam harga per unitnya :

- Bea jual beli dan PPAT
- Biaya balik nama
- Biaya Ijin Mendirikan Bangunan (IMB)
- Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan (BPHT&B)
- Biaya Sertifikat Hak Milik
- Biaya penyambungan telepon
- Biaya pemasangan listrik PLN
- Biaya pemasangan air bersih PDAM / sumur

Biaya lainnya : .....

4. Sistem pelaksanaan pembangunan :

- sebelum diiklankan
- setelah pemberian uang muka
- setelah proses jual beli selesai

5. Sistem komplain / keluhan :

- tidak ada
- selama proses pembangunan
- setelah pembangunan selesai

6. Kemudahan yang diberikan dalam proses jual beli :

.....  
.....  
.....

7. Kerjasama dengan bank : .....

Dalam hal : .....

Data lain yang saya butuhkan :

1. Struktur organisasi perusahaan
2. Data penjualan rumah per bulannya (sampai dengan akhir 1999)
3. Kendala yang muncul (internal dan eksternal)

Semarang, .....2000

Pengisi Formulir

( ..... )

Posisi : .....

LAMPIRAN 2

**KUISIONER**

**PERTIMBANGAN KONSUMEN DALAM MEMILIH RUMAH DI PERUMAHAN EKSLUSIF**

Bapak/Ibu/Saudara yang terhormat,

Saya adalah peserta program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang yang sedang mempersiapkan thesis. Tema yang saya ambil adalah pertimbangan-pertimbangan yang dipakai konsumen dalam memilih rumah di suatu perumahan, khususnya rumah mewah. Untuk melengkapi data primer yang berhubungan dengan hal tersebut diatas, saya mengharapkan partisipasi dan bantuan Bapak/Ibu/Saudara untuk mengisi kuisisioner ini.

Atas partisipasi dan bantuan Bapak /Ibu /Saudara, saya ucapkan banyak terima kasih.

(Daniar Arifin,ST.)

---

*Terima kasih atas kesediaan Anda mengisi formulir ini*

Kuisisioner No. : .....

---

**I. Identitas Responden**

Nama : .....

Alamat : .....

*(Berilah tanda silang (x) pada kotak pilihan pertanyaan nomor 1 sampai dengan 8 yang sesuai dengan jawaban Anda)*

1. Usia Anda

- dibawah 21 tahun
- 21 – 30 tahun
- 31 – 40 tahun
- 41 – 50 tahun
- 51 – 60 tahun
- diatas 60 tahun

2. Jenis kelamin Anda

- laki-laki
- wanita

3. Status Anda

- belum menikah
- menikah
- janda / duda

4. Pendidikan terakhir Anda

- sarjana (termasuk master & doktor)
- sarjana muda
- lulus SLTA
- lulus SLTP
- lainnya

5. Profesi Anda

- pegawai negeri / BUMN
- wiraswasta
- lainnya
- pegawai swasta
- ahli / profesi khusus

---

*Terima kasih atas kesediaan Anda mengisi formulir ini*

6. Pengeluaran Anda per bulan

- kurang dari Rp 500.000,-
- Rp 500.000,- – Rp 1.000.000,-
- Rp 1.000.000,- – Rp 2.500.000,-
- Rp 2.500.000,- – Rp 5.000.000,-
- lebih dari Rp 5.000.000,-

7. Status rumah Anda saat ini

- milik sendiri                       milik orang tua
- sewa                                       lainnya

8. Harga rumah yang Anda tempati sekarang

- kurang dari Rp 100.000.000,-
- Rp 100.000.000,- - Rp 250.000.000,-
- Rp 250.000.000,- - Rp 500.000.000,-
- Rp 500.000.000,- - Rp 1.000.000.000,-
- lebih dari Rp 1.000.000.000,-

9. Sebutkan 3 kawasan perumahan kelas menengah keatas yang Anda ketahui selain kawasan perumahan yang Anda tempati ini

- A. ....
- B. ....
- C. ....

*(Berilah nilai untuk tiap-tiap faktor pada pertanyaan nomor 10 sampai dengan 13 dibawah ini yang sesuai dengan pendapat Anda, 1 = prioritas pertama, 2 = prioritas kedua, 3 = prioritas ketiga)*

10. Darimana Anda mengenal ketiga kawasan perumahan diatas ?

- ( ) pameran perumahan
- ( ) iklan media cetak
- ( ) brosur / leaflet
- ( ) baliho / papan reklame jalan
- ( ) teman / saudara

11. Pilihlah 3 pernyataan dibawah ini yang dapat mewakili alasan utama Anda dalam memilih dan menempati rumah di kawasan perumahan ini
- ( ) lingkungan yang nyaman dan tenang
  - ( ) akses yang mudah ke tempat kerja / pusat kota
  - ( ) fasilitas umum sekitar perumahan (pertokoan, kesehatan, hiburan, ibadah)
  - ( ) fasilitas perumahan itu sendiri (taman, rekreasi, pertokoan, ibadah, kesehatan,
  - ( ) lingkungan sosial masyarakat di dalam dan disekitar perumahan
  - ( ) keamanan dan kebersihan intensif
  - ( ) utilitas (listrik, telepon, air bersih)
12. Pilihlah 3 pernyataan dibawah ini yang dapat mewakili alasan utama Anda dalam memilih tipe rumah di kawasan perumahan ini
- ( ) harga rumah
  - ( ) luas kavling dan lantai bangunan
  - ( ) letak kavling di kawasan perumahan
  - ( ) model dan bentuk rumah
  - ( ) jumlah dan susunan ruangan
  - ( ) mutu dan spesifikasi material bangunan
  - ( ) fasilitas lain yang disediakan (Jampu hias, pompa air, kaca hias, kitchen set)
13. Pilihlah 3 pernyataan dibawah ini yang dapat mewakili pendapat Anda mengenai pelayanan yang diberikan bagian pemasaran perumahan pada saat Anda membeli rumah ini
- ( ) staf ramah dan banyak membantu
  - ( ) informasi yang diberikan staf lengkap dan benar
  - ( ) prosedur pembelian mudah dan cepat
  - ( ) menerima komplain dan menindak lanjutinya
  - ( ) pengurusan surat-surat / sertifikat baik dan lancar
  - ( ) pelayanan pasca huni yang baik

(Berilah nilai untuk tiap-tiap faktor pada pertanyaan nomor 14 dibawah ini yang sesuai dengan pendapat Anda, 1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = netral, 4 = setuju, atau 5 = sangat setuju)

14. Bagaimana pendapat Anda mengenai faktor-faktor yang penting dalam memilih rumah ?

- ( ) Lingkungan yang aman, nyaman dan tenang
- ( ) Model dan mutu bangunan
- ( ) Kelengkapan utilitas, fasilitas sosial dan fasilitas umum
- ( ) Harga rumah
- ( ) Promosi dan pelayanan yang baik pada konsumen
- ( ) Nama & citra pengembang
- ( ) Lokasi yang strategis

(Berilah nilai untuk tiap-tiap faktor pada pertanyaan nomor 15 dibawah ini yang sesuai dengan pendapat Anda, 1 = sangat tidak baik, 2 = tidak baik, 3 = netral, 4 = baik, atau 5 = sangat baik)

15. Bagaimana pendapat Anda untuk masing-masing kawasan perumahan yang telah Anda sebutkan pada pertanyaan nomor 9 diatas ?

Faktor	Bobot		
	Perumahan A	Perumahan B	Perumahan C
Lingkungan yang aman, nyaman dan tenang	.....	.....	.....
Model dan mutu bangunan	.....	.....	.....
Kelengkapan utilitas, fasilitas sosial dan fasilitas umum	.....	.....	.....
Harga rumah	.....	.....	.....
Promosi & Pelayanan yang baik pada konsumen	.....	.....	.....
Nama & citra pengembang	.....	.....	.....
Lokasi yang strategis	.....	.....	.....

TERIMA KASIH

Terima kasih atas kesediaan Anda mengisi formulir ini

LAMPIRAN 3

**KUISIONER**

**PENGARUH FAKTOR-FAKTOR EKSTERNAL TERHADAP PERUSAHAAN**

Bapak/Ibu/Saudara yang terhormat,

Saya adalah peserta program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang yang sedang mempersiapkan thesis. Tema yang saya ambil adalah pengaruh faktor-faktor eksternal yang ada di lingkungan industri perumahan eksklusif terhadap pemasaran produk perumahan, khususnya rumah mewah. Untuk melengkapi data primer yang berhubungan dengan hal tersebut diatas, saya mengharapkan partisipasi dan bantuan Bapak/Ibu/Saudara untuk mengisi kuisisioner ini.

Atas partisipasi dan bantuan Bapak /Ibu /Saudara, saya ucapkan banyak terima kasih.

(Daniar Arifin,ST.)

---

*Terima kasih atas kesediaan Anda mengisi formulir ini*

Kuisisioner No. : .....

**I. Identitas Responden**

Nama : .....  
 Jabatan : .....  
 Departemen / Divisi : .....

**II. Pertanyaan**

Berilah nilai untuk tiap-tiap faktor pada pertanyaan dibawah ini yang sesuai dengan pendapat Anda,  
 1 = sangat tidak baik, 2 = tidak baik, 3 = netral, 4 = baik, atau 5 = sangat baik)

Bagaimana pendapat Anda mengenai pengaruh faktor-faktor eksternal dibawah ini terhadap pemasaran produk perumahan perusahaan Anda ini ?

Faktor	Bobot	Alasan
Suku bunga pinjaman perbankan	.....	.....
Harga tanah	.....	.....
Tingkat persaingan	.....	.....
Daya beli konsumen	.....	.....
Peraturan pemerintah	.....	.....
Produk substitusi	.....	.....

TERIMA KASIH

Terima kasih atas kesediaan Anda mengisi formulir ini