

T
658.4
WIB
P
1996

**POSISI BERSAING PT. META ALVITA
STUDI KASUS PERUMAHAN MEWAH TAMAN
SETIABUDI
DI KAWASAN BANYUMANIK KOTAMADIA SEMARANG**

TESIS

*Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen
Universitas Diponegoro
untuk memenuhi syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen*



Diajukan Oleh :

MOCHAMAD AGUNG WIBOWO
NIM. C. 102940024

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
TAHUN 1996**

UPT-PUSTAK-UMMP

**POSISI BERSAING PT. META ALVITA
STUDI KASUS PERUMAHAN MEWAH TAMAN
SETIABUDI
DI KAWASAN BANYUMANIK KOTAMADIA SEMARANG**

TESIS



**Nama : MOCHAMAD AGUNG WIBOWO
NIM : C. 102.94.0024**

**Disetujui oleh Pembimbing
Pada tanggal : Desember 1996**

Pembimbing Utama

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Mudji Rahardjo'.

Drs. Mudji Rahardjo, SU

Pembimbing / Anggota

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Tarmizi Achmad'.

Drs. Tarmizi Achmad, MBA, Akt.

HALAMAN PENGESAHAN

*Posisi Bersaing PT. Meta Alvita
Studi Kasus Perumahan Mewah Taman Setiabudi
di Kawasan Banyumanik Kotamadia Semarang*

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :
Mochamad Agung Wibowo
telah dipertahankan didepan Dewan Penguji
pada tanggal 27 Desember 1996
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing Utama/Ketua


Drs. Mudji Rahardjo, SU

Pembimbing/Anggota


Drs. Tarmizi Achmad MBA, Akt

Anggota Dewan Penguji Lain


Prof. Dr. Soewito


Dr. Imam Gozali M Com, Akt

Drs. Sugiyono, MSIE

Semarang, 27 Desember 1996
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program


Prof. Dr. SOEWITO

UPT-PUSTAK-UNDIP



UNIVERSITAS DIPONEGORO

ABSTRAK

Industri perumahan di Indonesia merupakan suatu industri yang sangat terkait dengan situasi pasang surut makro perekonomian dari bangsa Indonesia itu sendiri. Jumlah penduduk Indonesia yang besar, arus urbanisasi yang semakin meningkat, naik turunnya tingkat suku bunga perbankan, harga tanah di lokasi perkotaan yang semakin tinggi dan begitu mudahnya pengembang untuk masuk dan keluar dalam industri perumahan sehingga terjadi tingkat persaingan yang tinggi, itu semua adalah kondisi lingkungan yang ada untuk industri perumahan. Dengan kemampuan perusahaan yang diperkirakan sudah mampu, PT Meta Alvita pada tahun 1994 untuk pertamakalinya meluncurkan produk rumah mewah di kawasan Banyumanik kotamadia Semarang. Permasalahan mulai timbul saat mana kondisi internal perusahaan tidak dapat menjalankan strategi yang tepat untuk memasarkan produk rumah mewah, hal ini disebabkan selama ini PT.Meta Alvita hanya menangani produk untuk rumah menengah ke bawah.

Alat analisa yang dipergunakan untuk memecahkan masalah di atas adalah mencoba mengkaji kembali strategi bersaing yang selama ini dipakai oleh PT Meta Alvita. Dengan memakai pendekatan kerangka kerja key success factor, SWOT analisis, TOWS matriks serta pemilihan alternatif strategi dengan QSP Matriks. Adapun untuk metode penelitian digunakan jenis data

primer maupun sekunder, sumber data meliputi penghuni Taman Setiabudi, calon penghuni Taman Setiabudi, tim manajemen PT Meta Alvita serta penghuni kawasan Villa Bukit Mas yang merupakan pesaing dari Taman Setiabudi. Untuk teknik pengumpulan data mempergunakan observasi dan komunikasi dengan memakai alat bantu questioner yang mempergunakan skala penilaian.

Dari hasil analisis maka didapatkan beberapa strategi yang dapat dilakukan oleh PT Meta Alvita. Untuk strategi yang memadukan kekuatan internal dan kesempatan dipakailah penetrasi pasar dan penjualan paket produk unit rumah dengan barang komplementernya, strategi yang memadukan kelemahan internal dan kesempatan dipakailah strategi pelayanan intensif, diferensiasi personel dan memperluas lahan agar tercapai skala ekonomi yang baik untuk tiap unit rumah yang diproduksi, sedangkan strategi yang memadukan kekuatan internal dan ancaman dipakailah strategi joint operation (kemitraan) serta upaya untuk mendapatkan modal kerja dengan suku bunga pinjaman yang lebih rendah dari pasar. Namun pada pelaksanaannya pemakaian strategi tersebut tidaklah dapat dilakukan secara sendiri-sendiri haruslah secara simultan serta gabungan dengan beberapa strategi yang merupakan hasil dari analisis tersebut di atas. Tidak lupa pula disesuaikan dengan kondisi internal maupun eksternal yang melingkupi perusahaan itu sendiri.

ABSTRACT

The Indonesian Real Estate are one of industries are connected with high and low macro economic situation from Indonesian it self. The big Indonesian people, urbanisation current are more highly, degree of stabilized profit percentation, land cost in city location are more higher and easier to inside and outside for developer in Real Estate so that the high degree of compare happen, all of that are neighbourhood condition there for real estate industry. With the company ability are assessed was rish, Meta Alvita company for first time selling executive house product in Banyumanik, Semarang city in 1994. The beginning problem are started when the company internal condition can't remove a right strategy to selling the executive house product, it caused during then Meta Alvita company only build for midle to low house product.

The analyse way are used to solve the problem is trying to analysing the competition strategy during this time are used by Meta Alvita company. With used the work aproaching key succes factor, SWOT analyse, TOWS matrices and alternatif choising strategy with matrices QSP. Then for research method use primer and secundare file type. Source if file consist of people of Taman Setiabudi, applicant of Taman Setiabudi people, Meta Alvita company management team and people of Villa Bukit Mas area competitioner from

UPT-PUSTAK-UNDIP

Taman Setiabudi. For file collecting method use observation and communication with using questioner auxiliary that use the accounting scale.

From the analyse result are got some strategy which have done by Meta Alvita company. For strategy that combine internal power and opportunity used marketing penetration and house unit packet product selling with the complementary things, the strategy that combine weakly internal and opportunity used intensive service strategy, personal deferensation and expanding area to get the right economic scale for each house unit are build. Then the startegy are combine internal power and threating use joint operation strategy (partnership) and for get capital work with borrowing low profit percentation from market.

But in performing the strategy using can't done for every part, but have to simultan and combination with some strategy are result from there analyse. Then unforget to be fited with internal and external condition are consist that company itself.

UPT-PUSTAK-UNDIP /

KATA PENGANTAR

Tiada kata yang lebih tepat penulis ucapkan kecuali mengucap syukur ke hadirat ALLAH SWT hanya dengan ijin dan kehendakNya maka penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan suatu mukjizatNya. Penulis dengan sepenuh hati menyadari tanpa bantuan dan dukungan moril maupun materiil dari berbagai pihak tesis ini tidak akan dapat terselesaikan, dalam kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang tiada hingga kepada :

1. Bapak Drs. Mudji Rahardjo, S.U dan Bapak Drs.Tarmidzi Achmad, MBA,Akt dengan kesabarannya telah memberikan bimbingan dan perhatian sejak proses awal penyusunan proposal penelitian hingga selesainya tesis ini.
2. Pimpinan dan segenap staf Dosen Program Pascasarjana Magister Manajemen Undip, yang telah memberikan landasan ilmu bagi penulis.
3. Staf administrasi dan perpustakaan yang telah memberikan bantuan dan pelayanan selama penulis mengikuti kegiatan akademik.
4. Pimpinan dan staf PT.Meta Alvita yang telah memberikan ijin serta informasi tentang tesis yang penulis susun.

5. Bapak dan Ibu, kedua mertua, serta isteri dan kedua anak tercinta, adik beserta seluruh keluarga atas doa restu, dorongan dan pengorbanan mereka sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dengan baik. Mereka semua adalah sumber inspirasi dan semangat penulis
6. Rekan-rekan S2 Magister Manajemen Undip angkatan I, serta rekan-rekan diskusi yang sering terlibat.

Semoga bantuan, bimbingan dan perhatian menjadi amal ibadah dan mendapatkan balasan kebaikan dari ALLAH SWT, Amin. Selanjutnya semoga tulisan ini dapat bermanfaat bagi para pembaca sekalian.

Semarang, Desember 1996

Penulis

Mochamad Agung Wibowo

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak	I
Kata Pengantar	III
BAB.I Pendahuluan	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	13
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	16
BAB.II Kajian Teori	18
2.1. Telaah Pustaka	18
2.2. Misi Perusahaan	28
2.2. Identifikasi key success factor	29
2.3. Analisis Peluang dan Ancaman	37
2.4. Analisis Kekuatan dan Kelemahan	43
2.5. Penentuan Alternatif Strategi	50
2.6. Pengembangan dan Pemilihan Strategi	54
2.7. Penentuan Tujuan Jangka Panjang Perusahaan	56
2.8. Implementasi Strategi	57
2.9. Evaluasi Strategi	57
3. Metodologi Penelitian	58
3.1. Jenis dan Sumber Data	58

3.2. Teknik Pengumpulan Data	59
3.3. Analisis Utama (SWOT)	59
BAB.III. Paparan Kasus	68
3.1. Sejarah Perusahaan	68
3.2. Produk yang telah dipasarkan	69
3.3. Pemasaran	72
3.4. Sumber Daya Manusia	74
3.5. Harga Produk Taman Setiabudi	76
3.6. Politik	77
3.7. Ekonomi	78
3.8. Persaing PT Meta Alvita	79
BAB.IV. Analisis Posisi Manajerial	82
4.1. Analisis Utama (SWOT)	82
4.2. Analisis TOWS Matriks	93
BAB.V. Formulasi Strategi	110
5.1. Misi Perusahaan	110
5.2. Analisis Faktor Internal	110
5.3. Analisis Faktor Eksternal	112
5.4. Alternatif Strategi	113
5.5. Tujuan Jangka Panjang Perusahaan	120
5.6. Penentuan Strategi Terbaik	121

5.7. Implementasi Strategi	122
5.8. Evaluasi Strategi	126
BAB.VI. Penutup	130
6.1. Kesimpulan	130
6.2. Saran	131
Daftar Pustaka	133
Lampiran	135

UPT-PUSTAK-UNOIP

DAFTAR TABEL

Tabel.1.1. Jumlah Anggota REI Semarang	4
1.2. Produk Perumahan PT Meta Alvita	6
1.3. Unit Terjual Produk PT Meta Alvita	12
2.1. QSP Matriks	56
3.2. Daftar Harga Unit Rumah Taman Setiabudi	75
3.3. Pertumbuhan Ekonomi Indonesia	77
3.4. Suku Bunga Perbankan Indonesia	78
4.1. Analisis SAP	83
4.3. Analisis ETE	89
4.4. Analisis EOE	89
4.6. Variabel Kekuatan dan Kelemahan	95
4.7. Variabel Kelemahan dan Peluang	98
4.8. Variabel Ancaman dan Kekuatan	100
4.9. Variabel Kelemahan dan Ancaman	102
4.10. Analisis TOWS Matriks	105
5.1. Faktor Eksternal Perusahaan	110
5.2. Faktor Internal Perusahaan	111

UPT-PUSTAK-INDIP

DAFTAR GAMBAR

Gambar. 1.1. Struktur Organisasi	9
2.1. Fungsi Pokok Manajemen Strategi	22
2.2. Kerangka Pemikiran Teoritis	27
2.3. Identifikasi key success factor	30
2.4. TOWS Matriks	53
2.5. Environmental Opportunity Element	61
2.6. Environmental Threat Element	62
2.7. ETOP Matriks	62
2.8. SWOT Matriks	64
2.9. TOWS Matriks	67
3.1. Struktur Organisasi PT Meta Alvita	75
4.2. Key Success Factor Internal Taman Setiabudi	87
4.4. Matriks ETOP Perumahan Taman Setiabudi	91
4.5. Posisi Matriks SWOT Perumahan Taman Setiabudi	92

BAB I

PENDAHULUAN.

I.1. Latar Belakang.

Pembangunan Jangka Panjang (PJPT) II memberikan pertumbuhan ekonomi yang cukup besar bagi bangsa Indonesia, dimana tingkat kesejahteraan akhir Pelita VI mencapai US\$ 1.280. Hal ini berpengaruh pula pada sektor perumahan dan konstruksi dengan nilai PDB yang dicapai sebesar 11,7 % (J.D. Basuki, Makalah Kebijakan Pemerintah di Bidang Investasi, 3 Juli 1996). Pertumbuhan ekonomi yang demikian besar tersebut secara tidak langsung mempengaruhi permintaan yang terus meningkat akan pemenuhan kebutuhan perumahan bagi penduduk Indonesia. Masa Pembangunan Jangka Panjang Tahap II dibutuhkan kurang lebih 500.000 unit perumahan pertahun bagi penduduk Indonesia. Pada sisi lain, penduduk perkotaan di Indonesia semakin pesat, sehingga menimbulkan tekanan yang semakin besar pada penyediaan perumahan. Diperkirakan, menjelang berakhirnya PJPT II, lebih dari separo penduduk Indonesia akan tinggal di daerah perkotaan. Jika pada tahun 1990 cuma 55,46 juta jiwa, maka pada tahun 2020 diperkirakan menjadi 141,42 juta. Terlebih lagi, pemerintah telah menetapkan kebijakan tabungan perumahan bagi pegawai negeri sipil, yang secara langsung memberi dampak

upaya pemerataan akan pemenuhan kebutuhan pemilikan rumah bagi penduduk Indonesia yang belum mempunyai rumah yang memenuhi standar akan kesehatan bagi si penghuni. Namun pada sisi yang lain kebijakan pemerintah akan tingkat suku bunga kredit yang tinggi, memberi dampak secara langsung pada tingginya harga rumah yang ditawarkan.

Kota Semarang, sebagai pusat pemerintahan, pusat bisnis dan pusat pendidikan di propinsi Jawa Tengah mempunyai jumlah penduduk sampai tahun 1996 ini sebesar 1.206.000 jiwa dengan pertumbuhan penduduk rata-rata mencapai 2 % pertahun sehingga diperkirakan akan mencapai 1.400.000 jiwa pada tahun 2000 nanti. Potensi pasar yang ada, dalam hal jumlah penduduk yang besar telah menarik banyak investor untuk terjun menjadi pemain, dalam hal ini baik pengembang yang berasal dari Semarang ataupun pengembang yang berasal dari luar kota Semarang. Dari data yang ada menyatakan bahwa tahun 1995 terdapat 206 pengembang dengan 40 pengembang berasal dari luar kota Semarang (Sumber : Sekretariat REI Semarang, 1996). Dengan semakin banyaknya developer yang ada di kota Semarang, dengan potensi pasar yang terbatas maka menjadikan persaingan yang semakin ketat. Untuk itu para pemain yang masuk dalam industri properti dituntut mempunyai strategi yang tepat untuk memenangkan persaingan yang ada. Persaingan bisnis properti semakin ketat, konsep hunian semakin inovatif dan dipasarkan dengan kiat

pemasaran yang lebih kreatif. Sejumlah developer pendatang baru tampil menjadi penantang pasar yang selama ini didominasi oleh grup-grup yang sudah lama berkecimpung pada bisnis properti. Bisnis properti adalah bisnis yang bersifat capital insentive, dalam pengertian siapa yang bermodal kuat akan semakin terbuka untuk mendominasi pasar. (Majalah Properti, NO.15 April 1995).

Pada sisi lain, untuk menjadi anggota REI (Real Estate Indonesia) merupakan suatu hal yang tidak sulit. Adapun syarat untuk menjadi anggota REI adalah sebagai berikut : mempunyai akte perusahaan dimana menyebutkan di dalam akte tersebut bidang usaha yang diterjuni adalah sebagai pengembang, mempunyai kelengkapan administrasi sebagai perusahaan seperti : NPWP, SIUP dan sebagainya, mengajukan permohonan untuk menjadi anggota REI disertai dengan surat dukungan dari dua anggota REI yang sudah terlebih dahulu terdaftar, dan yang terakhir adalah mempunyai tenaga ahli serta membayar uang pendaftaran. dengan syarat seperti di atas maka memungkinkan bagi setiap lembaga usaha untuk menekuni sebagai pengembang. Untuk itu dapat dikatakan bahwa halangan untuk masuk (barriers to entry) dapat dikatakan sangat rendah sekali untuk industri properti.

TABEL1.1

PERKEMBANGAN JUMLAH ANGGOTA REI SEMARANG

TAHUN	JUMLAH ANGGOTA REI SEMARANG
1987	50 DEVELOPER
1988	54 DEVELOPER
1989	60 DEVELOPER
1990	88 DEVELOPER
1991	97 DEVELOPER
1992	108 DEVELOPER
1993	127 DEVELOPER
1994	161 DEVELOPER
1995	206 DEVELOPER
1996	212 DEVELOPER

sumber : sekretariat REI Semarang,1996

PT. Meta Alvita merupakan salah satu perusahaan dari Semarang yang bergerak di bidang bisnis properti. Saat ini PT.Meta Alvita telah berkecimpung selama 15 tahun dibidang developer dan telah berhasil memasarkan produknya. Alasan mengapa PT. Meta Alvita menjadi obyek penelitian adalah produk-produk yang telah dihasilkan cukup banyak, merupakan pengembang yang berasal dari kota Semarang sendiri, serta acapkali memasarkan sesuatu konsep

produk perumahan yang agak berbeda dengan perusahaan sejenis lainnya. Namun pada saat yang bersamaan, begitu banyak pemain baru masuk pada pasar terbatas sektor properti sehingga tidak dapat dihindarkan persaingan yang semakin ketat. Semakin ketatnya persaingan di dalam memperebutkan pangsa pasar menjadikan suatu tantangan dan pada sisi yang lain menjadi hambatan bagi PT.Meta Alvita. Dengan penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi PT.Meta Alvita terutama di dalam merumuskan kebijakan perusahaan guna memenangkan persaingan.

Secara sekilas profile PT.Meta Alvita saat ini dapat diuraikan sebagai berikut, untuk awalnya PT.Meta Alvita didirikan dengan akta notaris no.10 Ny. Koesoemo Astuti, SH tahun 1979 dengan memiliki dua bidang usaha, yaitu : developer dan kontraktor. Pengalaman usaha, saat pertama kali bergerak dalam bidang konstruksi gedung, jalan dan jembatan namun seiring dengan perkembangan waktu PT.Meta Alvita mulai terjun kebidang perumahan pada tahun 1983. Saat ini produk perumahan yang telah dihasilkan tersebar diberbagai wilayah kota Semarang serta di daerah tingkat II di wilayah Jawa Tengah. Untuk produk developer yang dihasilkan meliputi berbagai segmen.

Tabel.1.2

Perumahan produk PT.Meta Alvita

No	Nama Perumahan	Jumlah Unit	Type Unit	Keterangan
1.	Ungaran Bumi Indah	362	36,45,54,70	rumah sederhana
2.	Ketanggungan Brebes	175	21,36,45,45	rumah sederhana
3.	Watu Gong Indah	226	36,45,54,70	rumah mewah
4.	Taman Setia Budi	400	90,120,182,220, 225	rumah mewah
5.	Perumahan Kagama	200	45,54,62,70	rumah sederhana
6.	Taman Beringin	515	36,45,54,62	rumah sederhana
7.	Ruko Tlogosari	27		ruko

sumber : PT.Meta Alvita Div.Pemasaran,1996

Aset yang ada saat ini dimulai dari setoran awal sebesar kurang lebih Rp.5 milyar rupiah dan hingga sampai saat ini aset tersebut telah meningkat menjadi lebih kurang sebesar Rp. 25 milyar rupiah. Sistem pengaturan keuangan PT.Meta Alvita bersifat divisional, dimana masing-masing sistim administrasi keuangan bersifat otonom untuk masing-masing divisi yang ada. Biaya overhead masing-masing divisi dibebankan kepada divisi yang bersangkutan. Sedangkan biaya overhead kantor pusat ditanggung oleh semua divisi secara bersama-sama, besarnya setoran masing-masing divisi ke kantor Pusat ditetapkan secara musyawarah oleh masing-masing divisi yang ada, serta

kebijakan dari kantor pusat. Saat ini pengendalian kontrol keuangan dilakukan oleh general manager, namun pada pelaksanaan operasional nyata di lapangan Dewan Direksi masih memegang kendali secara keseluruhan. Didalam pelaksanaan terjadi pula hutang piutang antar divisi, dalam arti jika suatu divisi membutuhkan dana dapat meminjam kepada divisi yang lain.

Didalam pendanaan untuk pembuatan perumahan-perumahan pada lahan-lahan yang dibuka, PT. Meta Alvita mempergunakan sistim subkontraktor-subkontraktor. Proses pembuatan perumahan dengan sub kontraktor diharapkan untuk meringankan cash flow proses produksi namun berdampak pada tingginya harga pokok produksi (HPP). Harga pokok produksi yang tinggi akan berakibat pada harga jual yang tinggi untuk setiap unit rumah yang dijual kepada konsumen, apakah dalam hal ini harga jual unit rumah PT. Meta Alvita masih cukup compatible.

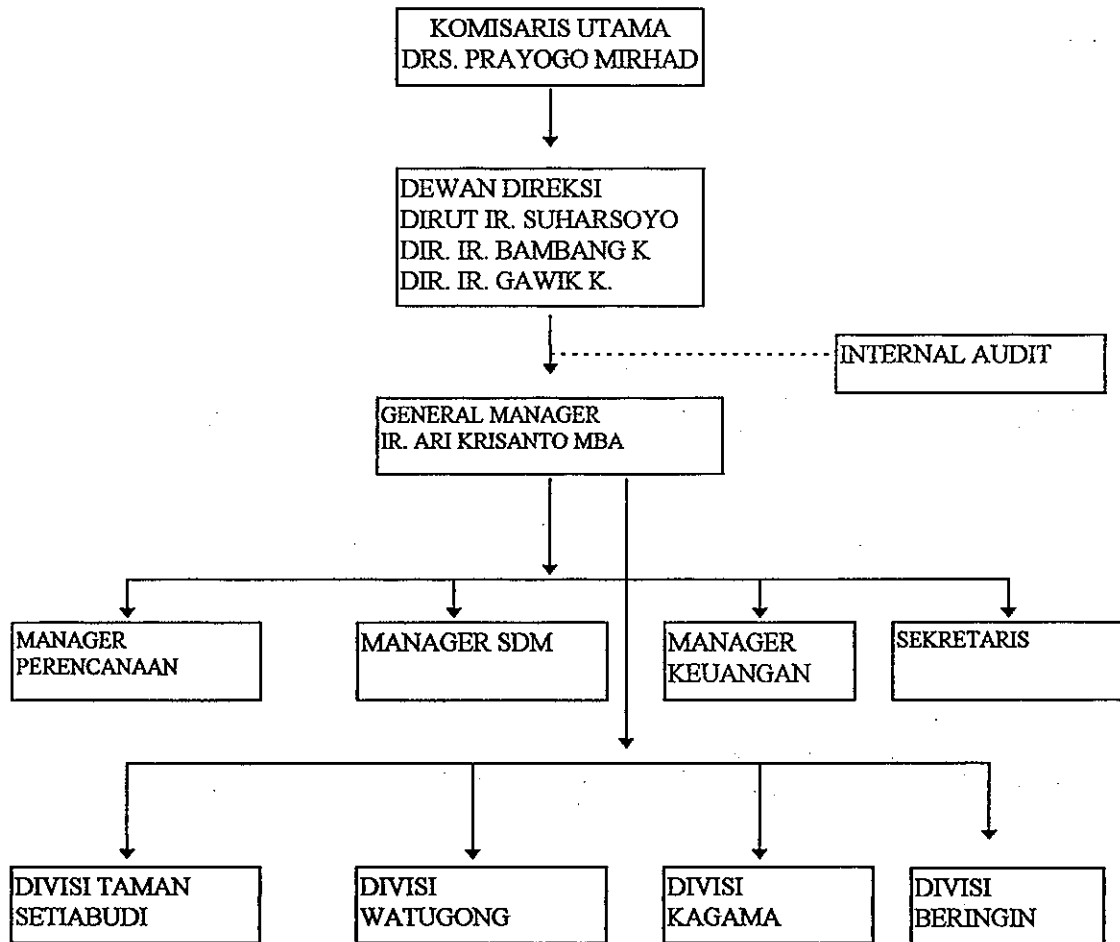
Saat ini PT. Meta Alvita sedang membenahi struktur organisasinya yang berkaitan erat dengan masalah penempatan sumber daya manusia untuk menempati pos-pos yang ada. Tidak kurang 36 orang karyawan tetap yang dipunyai oleh PT. Meta Alvita. Guna membenahi kinerja perusahaan saat ini PT. Meta Alvita mengangkat satu orang sebagai general manager profesional sebagai yang bertanggung jawab atas operasioanal seluruh perusahaan. Namun perubahan penanggung jawab operasioanal dari dewan direksi yang juga

sebagai yang bertanggung jawab atas operasional seluruh perusahaan. Namun perubahan penanggung jawab operasional dari dewan direksi yang juga sebagai pendiri perusahaan kepada manager profesional tidaklah selancar yang diduga. Perubahan kebijakan pemegang kendali operasional perusahaan ternyata pada sisi yang lain masih banyak mengalami hambatan yang tidak sedikit.

Di samping menambah seorang manager profesional untuk mengurus segala urusan operasional perusahaan secara rutin, maka guna lebih mengefektifkan langkah perusahaan, PT. Meta Alvita telah pula membenahi struktur organisasinya. Dalam struktur organisasi yang baru ini semua masalah operasional ada di bawah kendali secara langsung oleh general manager. Adapun general manager membawahi beberapa manager fungsional seperti manager perencanaan, manager sumber daya manusia, manager keuangan dan sekretaris perusahaan. Guna lebih mengefektifkan serta memudahkan kontrol terhadap proyek-proyek pembuatan perumahan maka setiap pembukaan areal baru merupakan penambahan satu divisi baru di dalam struktur organisasi. Setelah melakukan pembenahan untuk struktur organisasi PT. Meta Alvita, maka untuk saat ini dengan beberapa penyempurnaan agar fungsi-fungsi organisasi tersebut dapat berjalan dengan baik disusunlah struktur organisasi PT. Meta Alvita seperti dibawah ini :

Gambar.1.1

Diagram Struktur Organisasi PT. Meta Alvita



Sumber : PT.Meta Alvita,1996

Produk dari PT. Meta Alvita secara umum dapat dikatakan bahwa pada awalnya PT. Meta Alita mengeluarkan produk dengan membidik sasaran pada segmen menengah ke bawah. Baru pada awal tahun 1994 PT. Meta Alvita mencoba untuk mengeluarkan produk untuk segmen menengah ke atas yang

mana ditawarkan kepada konsumen dengan beberapa konsep kawasan hunian yang baru untuk kota Semarang, produk kawasan hunian rumah mewah tersebut diberi nama Taman Setiabudi.

Produk yang saat ini merupakan andalan bagi PT. Meta Alvita adalah kawasan hunian Taman Setiabudi, di dalam tesis inipun penulis akan membahas permasalahan pada Taman Setiabudi sebagai studi kasus. Hal ini dimaksudkan karena Taman Setiabudi merupakan proyek pemukiman terbesar bagi PT. Meta Alvita, baik dari jumlah dana yang dibutuhkan ataupun luas lahan yang dibuka, dana yang dibutuhkan untuk pembangunan lahan Taman Setiabudi kurang lebih mencapai 46,59 milyar rupiah nilai tersebut lebih kurang hampir 70 % dari total dana operasional PT Meta Alvita, serta luas lahan yang akan dibuka untuk tahap pertama saja akan meliputi areal seluas 14 Ha. Selain daripada itu konsep hunian yang ditawarkan pada kawasan Taman setiabudi juga merupakan hal yang relatif baru untuk kota Semarang. Konsep yang ditawarkan diantaranya adalah merupakan kawasan hunian “rumah taman” dalam arti pagar pembatas antar satu unit rumah dengan rumah lainnya dibatasi oleh pagar hidup, setiap pertemuan ruas jalan didalam kawasan hunian dilengkapi dengan taman-taman yang hijau, semua kabel terletak di dalam tanah (underground cable). Pemukiman Taman Setiabudi tempatnya terletak di kelurahan Srandol Wetan. Sebelah Utara berbatasan dengan Ngesrep Timur,

sebelah Barat dengan Spondol Kulon, sebelah selatan dengan Pandan Sari, dan di sebelah Timur dengan Tembalang. Untuk mencapai central business district jaraknya hanya 12 km atau dengan waktu tempuh 15 menit melalui jalan umum, jika melalui tol hanya membutuhkan waktu 10 menit. Tipe-tipe rumah untuk kawasan Taman Setiabudi dipikirkan yang berarsitektur indische, mengesankan kekokohan, kemegahan, dan sekaligus nostalgis. Atapnya dibuat curam dengan sudut 45 derajat sehingga air hujan cepat turun menghindari resapan genteng, atau dapat dikatakan semuanya mengacu kepada konsep hunian daerah tropis. Dengan luas lahan 14 Ha serta jumlah unit yang akan dibangun berkisar 450 unit rumah, maka dapat dikatakan bahwa PT. Meta Alvita benar-benar berusaha agar produk andalannya ini dapat memperoleh hasil penjualan yang baik untuk segmen menengah ke atas. Jenis produk yang ditawarkan adalah T 90/120, T 120/135, T 150/144, T 200/162, 300/180. Adapun rumah-rumah tersebut ditawarkan sejak awal 1994 serta ditargetkan akan selesai dalam arti semua unit terjual pada akhir tahun 1997, data mengenai jumlah unit yang terjual dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 1.3.

Unit rumah terjual Taman Setiabudi.

Bulan	Tahun 1994	Tahun 1995	Tahun 1996	Jumlah
Januari	0	0	2	2
Pebruari	0	3	1	4
Maret	0	5	0	5
April	0	4	2	6
Mei	0	3	1	4
Juni	0	5	0	5
Juli	0	2	20	22
Agustus	0	3	14	17
September	2	2	12	14
Oktober	1	0	12	13
Nopember	4	0	0	4
Desember	1	0	0	1

Sumber : PT. Meta Alvita, 1996.

Jumlah total unit terjual pada Taman Setiabudi, sejak launching hingga Nopember 1996 adalah 100 buah unit rumah. Pada awalnya pemasaran Taman Setiabudi ditangani oleh tim manajemen Taman Setiabudi sendiri, namun pada perkembangannya sampai saat ini tim manajemen Taman Setiabudi telah memakai dua konsultan pemasaran yaitu Proleator 2000 yang kemudian diganti oleh PT. Anandya Larashati. Pergantian Proleator 2000 dikarenakan target pemasaran yang tidak dapat dicapai, sehingga PT. Meta Alvita mengganti

dengan konsultan pemasaran yang lain. Dapat dikatakan pula bahwa untuk kawasan perbukitan di kota Semarang Selatan, Taman Setiabudi mendapat saingan dari beberapa pengembang lain pula. Salah satu pengembang yang menawarkan konsep hunian sama dengan Taman Setiabudi adalah PT. Bukit Mas Group dengan produk perumahan yang diluncurkan adalah : Regensi Bukit Mas, Villa Bukit Mas, dan Duta Bukit Mas. Regensi Bukit Mas menawarkan pula kawasan hunian untuk kalangan menengah ke atas, dengan konsep suatu hunian yang menyatu dengan pesona alam perbukitan di sekelilingnya.

Perumusan Masalah

Data produk perumahan yang telah dibuat oleh PT. Meta Alvita, di wilayah Jawa Tengah adalah :

No	Proyek	Lokasi	Unit	Tahun	Keterangan
1	Ungaran Bumi Indah	Kab. Semarang	362	1982	Rumah sederhana
2	Pondok Setiabudi	Kod. Semarang	310	1987	Rumah sederhana
3	Perumahan BPD	Kod. Semarang	80	1989	Rumah sederhana
4	Ruko Tlogosari	Kod. Semarang	27	1991	Rumah Toko
5	Ungaran Indah	Kod. Semarang	200	1993	Rumah sederhana

Sumber : PT. Meta Alvita

Pada awalnya PT. Meta Alvita membuat kawasan hunian perumahan yang ditujukan untuk segmen menengah ke bawah. Bersama dengan berjalannya waktu dan kemampuan yang ada, maka pada tahun 1994 PT. Meta Alvita

mencoba membuka kawasan hunian perumahan mewah di daerah Banyumanik dengan diberi nama Taman Setiabudi. Produk kawasan hunian Taman Setiabudi oleh PT. Meta Alvita ditujukan untuk segmen menengah ke atas didukung oleh beberapa fasilitas yang ditawarkan.

Bagi PT. Meta Alvita kawasan hunian Taman Setiabudi merupakan produk perumahan mewah yang pertama kali dibuat. Produk perumahan mewah Taman Setiabudi secara langsung berakibat pada penyesuaian strategi yang selama ini dipergunakan oleh PT. Meta Alvita. Hal ini disebabkan strategi perusahaan dalam menangani produk kawasan hunian perumahan sederhana mempunyai beberapa perbedaan strategi, dibandingkan untuk menangani produk kawasan hunian perumahan mewah. Oleh sebab perubahan produk tersebut menyebabkan terjadinya beberapa hambatan bagi manajemen PT. Meta Alvita.

Berdasarkan data penjualan Taman Setiabudi, dapat dikatakan bahwa penjualan atau sales yang selama ini dalam arti mulai tahun 1994 hingga 1996 kinerja yang dicapai tidak memuaskan. Hal ini disebabkan target yang dipasang oleh tim manajemen Taman Setiabudi 11 unit setiap bulan, dapat dikatakan tidak tercapai. Dari data penjualan dapat dikatakan rata-rata penjualan setiap bulannya adalah 3 unit rumah. akibat dari tidak tercapainya target pemasaran ini maka secara langsung mempengaruhi aliran cash flow keuangan untuk proyek Taman Setiabudi, bahkan dapat dikatakan dengan buruknya cash flow keuangan Taman Setiabudi juga berakibat tertundanya pembangunan prasarana

umum yang ada. Bahkan untuk saat ini ada beberapa rumah pesanan yang belum dapat diselesaikan sesuai dengan jadwal yang seharusnya diserahkan kepada konsumen. Hal tersebut secara tidak langsung akan mempengaruhi image masyarakat terhadap kawasan hunian Taman Setiabudi.

Disamping beberapa faktor hambatan internal yang seperti disebutkan diatas, kondisi faktor eksternal atau lingkungan industri perumahan juga berpengaruh terhadap kesuksesan atau keberhasilan dari perumahan mewah Taman Setiabudi PT. Meta Alvita. Beberapa faktor eksternal yang ada adalah : makin ketatnya persaingan dalam industri perumahan karena semakin banyaknya jumlah pengembang yang ada di kota Semarang bahkan beberapa pengembang berasal dari luar kota Semarang, jumlah penduduk kota Semarang yang cukup besar pertambahan tiap tahunnya, semakin banyaknya konsep-konsep hunian inovatif yang ditawarkan kepada konsumen, semakin beragamnya cara-cara memperkenalkan produk kawasan perumahan, kebijakan pemerintah dan harga tanah yang cenderung naik dengan cepat dikawasan berlokasi strategis di perkotaan.

Kondisi faktor internal dan faktor eksternal diatas akan membahayakan PT. Meta Alvita apabila tidak segera diantisipasi dengan strategi yang tepat dan efektif. Mengacu pada permasalahan yang dihadapi, PT. Meta Alvita harus dapat mengantisipasi perkembangan lingkungan serta menangkap peluang pasar dengan cara mengelola kekuatan dan meminimumkan kelemahan yang dimiliki.

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian.

Tujuan dari penelitian tesis ini adalah :

1. Menentukan Key Success Factor (KSF) yang berpengaruh untuk menjadi dasar bagi manajemen PT. Meta Alvita didalam menentukan strategi yang dipakai.
2. Menentukan posisi bersaing PT. Meta Alvita pada produk unggulan Taman Setiabudi untuk jenis rumah mewah di kawasan perbukitan kota Semarang, di tengah persaingan yang semakin ketat
3. Menentukan formula strategi bersaing yang sebaiknya diambil oleh tim manajemen Taman Setiabudi agar dapat bersaing dengan kompetitor lainnya.

1.3.2. Kegunaan penelitian.

Adapun kegunaan penelitian pada studi kasus taman Setiabudi pada pengembang PT. Meta Alvita adalah :

1. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan serta masukan kepada penentu kebijakan PT. Meta Alvita khususnya tim manajemen Taman Setiabudi di dalam memilih kebijakan strategis yang akan diterapkan.
2. Hasil penelitian ini dipandang dari segi ilmiah diharapkan dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan.
3. Hasil penelitian ini dapat pula dijadikan sebagai bahan acuan penelitian yang akan datang.

BAB II

KAJIAN TEORI

II.1. Telaah Pustaka

Beberapa tahun terakhir ini perkembangan dunia bisnis sangatlah cepat dan membuat pihak-pihak yang terlibat di dalamnya harus bekerja keras agar keberadaannya tetap diakui oleh pelanggan-pelanggannya di dalam lingkungan industri itu sendiri. Bervariasinya produk dan merk menunjukkan bahwa perusahaan tidak dapat berdiam diri dalam melakukan bisnisnya. Mereka harus mulai berpikir untuk mengalahkan para pesaing, bahkan jika dirasa perlu harus membunuh pesaing tersebut. Hanya perusahaan yang benar-benar kuat yang akan memenangkan persaingan. Dalam usahanya menuju perusahaan yang benar-benar kuat, para pengambil keputusan dalam hal ini CEO (Chief Executive Officer) di dalam perusahaan diwajibkan untuk merubah cara berpikir mereka. Dimana saat dahulu semata-mata hanya berpikir untuk mencari keuntungan saja, saat ini mereka harus berpikir secara strategik karena bisnis adalah sebuah peperangan (Jend.Karl von Clausewitz, On War, 1831).

Berpikir secara strategik juga sangat diperlukan untuk mengatasi masalah-masalah yang timbul seiring dengan berkembangnya perusahaan.

Karakteristik dari masalah strategik adalah sebagai berikut :

1. Berorientasi pada masa depan.
2. Berhubungan dengan unit bisnis yang sangat kompleks.
3. Mempengaruhi kemakmuran perusahaan jangka panjang.
4. Melibatkan pengalokasian sejumlah besar sumber-sumber daya perusahaan.
5. Memerlukan perhatian dari manajemen puncak.

Dengan manajemen strategik maka perencana strategi atau pimpinan perusahaan akan berpikir secara keseluruhan, bukan setengah-setengah sehingga diharapkan dengan berpikir secara keseluruhan tersebut akan mudah dan cepat untuk mengidentifikasi masalah-masalah strategik yang muncul (A.Sriwahyudi, Pengantar Proses Berpikir Strategik, Hal 3, 1996). Namun daripada itu, arti Manajemen Strategik adalah suatu seni dan ilmu dari suatu proses yang bertahap dan berkesinambungan dalam arti dari proses Pembuatan (formulating), Penerapan (implementing), dan Evaluasi (evaluating) keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa yang akan datang. Dari definisi di atas, terdapat dua hal penting yang dapat disimpulkan, yaitu :

1. Manajemen strategik terdiri atas tiga proses :

- a. Pembuatan strategi, yang meliputi pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, pengidentifikasikan peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan perusahaan, pengembangan alternatif-alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diadopsi.
- b. Penerapan strategi, meliputi penentuan sasaran-sasaran operasional tahunan, kebijakan perusahaan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber-sumber daya perusahaan agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan.
- c. Evaluasi strategi, mencakup usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil-hasil dari pembuatan dan penerapan strategi termasuk mengukur kinerja individu dan perusahaan serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.

2. Manajemen strategik, memfokuskan pada penyatuan atau penggabungan aspek-aspek pemasaran, riset dan pengembangan, keuangan, dan produksi dari sebuah bisnis. Dalam praktek penerapan di lapangan suatu perusahaan mempunyai tahapan-tahapan urutan fungsi pokok manajemen strategi. Hal ini penting karena melalui tahapan-tahapan inilah suatu perusahaan akan dapat beroperasi sesuai dengan urutan-urutan langkah yang ada. Misi perusahaan

dapat didefinisikan sebagai pernyataan kedudukan ideologis tentang citra perusahaan, ciri khas perusahaan dan apa yang diperjuangkan perusahaan serta yang dicoba dicapainya dalam arti suatu dasar untuk menentukan lingkup produk, pasar, dan teknologi dibidangnya. (Jauch and Glueck,1994, hal 59)

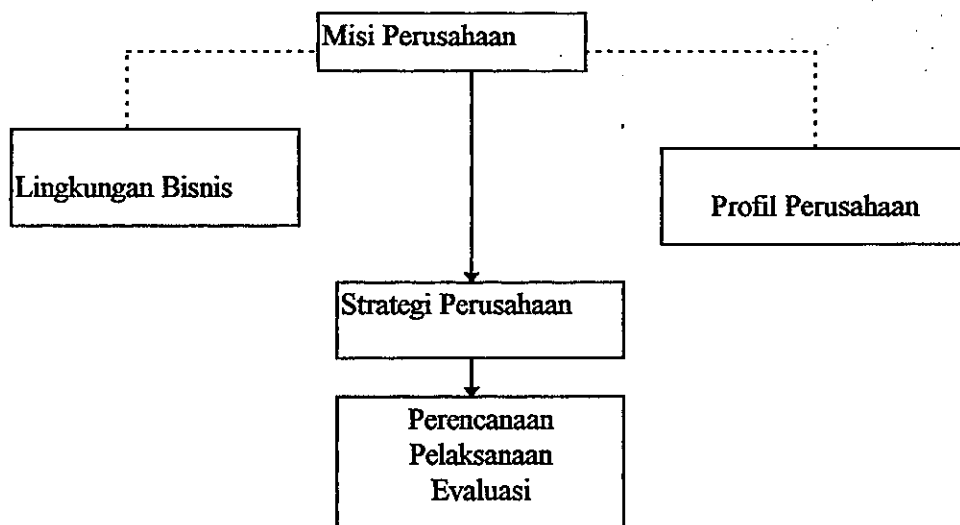
Misi perusahaan masih mempunyai kandungan arti yang sangat luas serta cenderung untuk bersifat abstrak. Oleh karena itu satu hal yang dapat diambil dari misi perusahaan adalah secara langsung sebagaimana dari pernyataan batasan bisnis itu sendiri. Dalam hal ini yang dimaksudkan adalah uraian produk, kegiatan, fungsi, dan pasar yang saat ini dijalankan oleh perusahaan. Misi perusahaan perlu dijabarkan lebih khusus melalui tujuan dari perusahaan itu sendiri. Tujuan perusahaan kakekatnya adalah hasil akhir yang dicari organisasi melalui eksistensi dan operasinya. (Jauch and Glueck,1994 hal 63)

Perusahaan pada prakteknya didirikan dengan berbagai tujuan, serta banyak organisasi berusaha mencapai beberapa tujuan dalam jangka pendek dan yang lainnya dalam jangka panjang. Misalnya : mutu produk dan layanan konsumen, efisiensi, pemimpin pasar. Terdapat perbedaan antara tujuan resmi dan tujuan operatif. Tujuan resmi adalah pernyataan bersifat umum yang disampaikan pada forum-forum resmi.Sedangkan tujuan operatif adalah tujuan yang sesungguhnya hendak dicapai oleh perusahaan. Guna memperoleh dan

mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, manajemen perlu mengadakan perumusan strategi. Perumusan strategi perusahaan mensyaratkan adanya analisis yang mendalam terhadap munculnya peluang dan ancaman bisnis dari lingkungan bisnis yang melingkupi perusahaan itu sendiri. (Suwarsono,1994,hal 85). Perusahaan diharapkan dapat dengan teliti melakukan identifikasi dan evaluasi keseluruhan variabel internalnya untuk mengetahui kekuatan (strength) dan kelemahan (weaknesses). Kekuatan yang dimiliki perusahaan akan mencoba untuk mengantisipasi kesempatan (oportunitiy) dan ancaman (threat) yang merupakan sesuatu yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan (unmanageable).

Gambar2. 1.

Tahapan urutan fungsi pokok manajemen strategi



Sumber : Suwarsono,1996

Suatu pernyataan didapat, bahwa perusahaan saat mana mampu mencapai tujuan yang ditetapkan ketika kekuatan yang dimiliki perusahaan mampu melebihi kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan serta dapat menangkap peluang yang ada. Oleh karena itu perusahaan diharapkan mampu menciptakan peluang bisnis yang ada menjadi suatu kekuatan serta mampu mengurangi ancaman bisnis yang melingkupinya. Dari awal inilah bermula apa yang disebut sebagai analisa SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat). Dengan demikian, secara sederhana dapat dikatakan bahwa tercapainya/tidaknya tujuan perusahaan yang telah ditetapkan adalah fungsi makro, lingkungan industri, manajemen fungsional, serta misi dan budaya perusahaan (karakter). (Suwarsono, 1995, hal 4)

Faktor kunci sukses (key success factor) akan dapat dikenali dengan baik apabila karakteristik dan proses produksi suatu kawasan hunian perumahan dapat diidentifikasi secara jelas. Adapun proses pembangunan suatu kawasan perumahan adalah sebagai berikut :

1. Feasibility study.

- meliputi studi awal yang berkenaan dengan : lokasi atau lahan yang dipilih, pertumbuhan ekonomi, sosial budaya, kontur lahan yang dipilih, jumlah penduduk, stabilitas politik, keamanan, dan biaya.

2. Perijinan

- meliputi pengurusan ijin lokasi dan ijin prinsip yang diajukan kepada pemerintah daerah setempat.

3. Pembuatan pemetaan lahan.
4. Pembuatan design lahan.
5. Proses pematangan tanah.
6. Pembangunan fasilitas sosial dan fasilitas umum.
7. Pembangunan unit rumah.
8. Memasarkan produk

Faktor-faktor kelemahan, kekuatan, kesempatan dan ancaman terhadap bisnis atau usaha sebagai pengembangan yang berkaitan langsung dengan kondisi dan situasi perusahaan tertentu, dapat diketahui dengan menggunakan analisis SAP (Strategi Advanves Profile) yang dikombinasikan dengan alat analisis ETOP (Environtmental Threat Opportunity Profile).

Dari hasil analisis dengan matriks SAP dan ETOP, tersebut dihasilkan 4 strategi dasar, yaitu :

1. Strategi memaksimumkan kekuatan usaha dan kesempatan pasar. Dalam hal ini perusahaan berusaha menggunakan kekuatannya untuk dapat menggunakan peluang yang ada.

2. Strategi meminimumkan kelemahan usaha dan memaksimumkan kesempatan pasar. Pada strategi ini perusahaan berusaha menghilangkan kelemahan yang mereka miliki dengan cara meraih peluang pasar yang muncul.
3. Strategi memaksimumkan kekuatan usaha dan meminimumkan ancaman pasar. Disini perusahaan menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk menghindari atau menghilangkan ancaman yang muncul.
4. Strategi meminimumkan kelemahan usaha dan meminimumkan ancaman pasar. Dalam strategi ini perusahaan berusaha menghilangkan kelemahan dan ancaman yang muncul dengan taktik tertentu.

Setelah identifikasi dan analisis variabel eksternal dan internal yang berpengaruh (key Success factor) maka untuk proses selanjutnya adalah mencoba memformulasikan strategi yang akan dipilih untuk implementasikan. Pengembangan dan pemilihan strategi ini melalui suatu alat analisis yang dikenal dengan dengan nama QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix). Menurut Michael Porter (1980) strategi mengarahkan perusahaan kepada keunggulan kompetitif dari tiga dasar keunggulan yaitu : keunggulan biaya (cost leadership), fokus dan differensiasi.

Dalam strategi cost leadership perusahaan berusaha mencapai tingkat biaya yang lebih rendah bila dibandingkan dengan pesaing, dengan upaya untuk menekan biaya produksi. Adapun tujuan dari strategi ini adalah untuk memperluas pangsa pasar melalui konsumen yang sensitif terhadap harga. Seringkali strategi cost leadership ini digunakan alasan utama perusahaan untuk menggunakan strategi forward, backward dan integrasi horisontal. Hal lain yang perlu diperhatikan adalah perusahaan akan berhasil menggunakan strategi ini apabila memenuhi syarat-syarat sebagai berikut : unggul dalam rekayasa produksi dan penjualan unit yang luas.

Pada suatu kondisi tertentu perusahaan akan menyadari bahwa tidak mungkin untuk melayani semua pasar. Oleh karena itu perusahaan diharapkan dapat menentukan segmen atau kelas mana yang akan dimasuki. Strategi tersebut diatas dinamakan sebagai setrategi fokus. Dalam hal ini perusahaan berusaha mengetahui kebutuhan konsumen di pasar atau segmen yang dipilih dan menerapkan baik strategi differensiasi ataupun cost leadership pada segmen tersebut.

Sedangkan dalam strategi differensiasi, perusahaan berusaha mengkonsentrasikan diri pada pencapaian kinerja superior. Pencapaian kinerja superior ini dapat meliputi keunggulan dibidang pelayanan, kualitas, style,

teknologi dan sebagainya. Strategi ini selalu dihubungkan dengan strategi cost leadership, karena keberhasilan strategi ini seringkali dihubungkan dalam rendahnya biaya perusahaan.

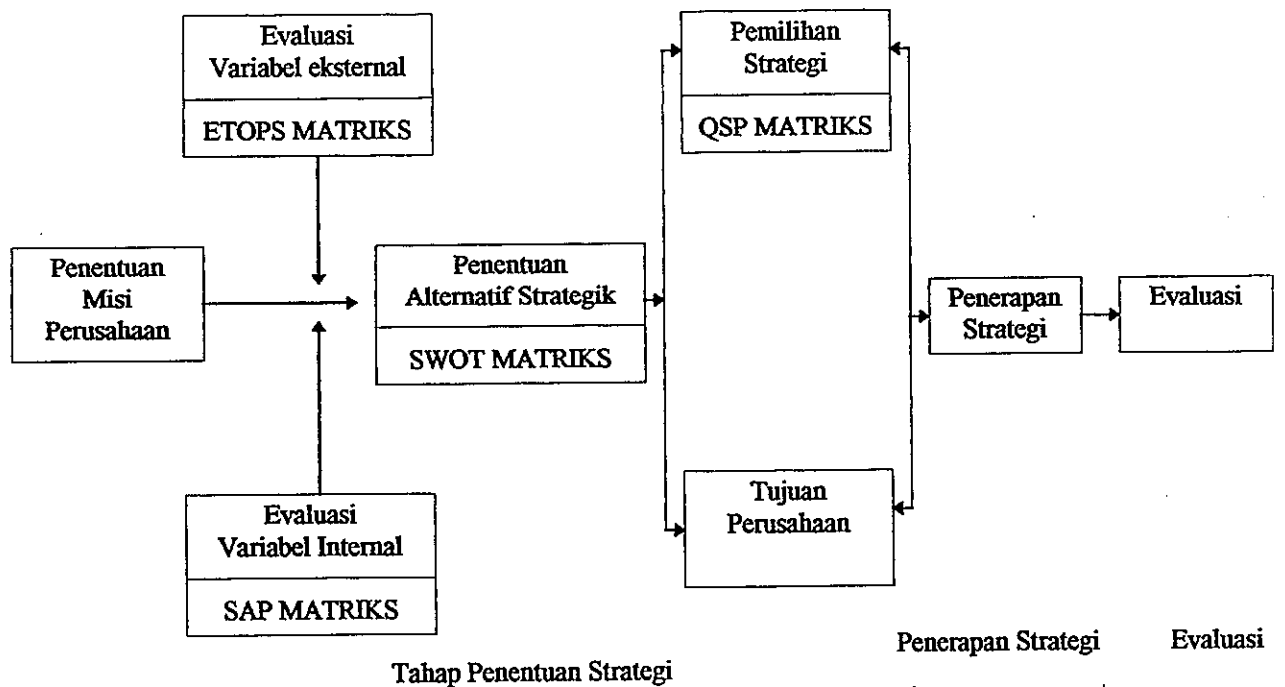
II.2. Kerangka pemikiran teoritis

Kerangka pemikiran teoritis dapat dilihat pada gambar dibawah ini yang merupakan modifikasi dari strategic management (Fred R David, 1995).

Tahapan-tahapan dalam pemikiran teoritis adalah sebagai berikut :

Gambar 2.2.

Kerangka Pemikiran Teoritis Manajemen Strategis.



Sumber: Fred R David, 1995

II.2.1. Penentuan Misi Perusahaan

Satu-satunya hal yang mendasar untuk membedakan perusahaan tersebut dengan pesaing adalah isi dari misi perusahaan itu sendiri. Misi perusahaan juga merupakan visi jangka panjang perusahaan, yang menyatakan apa yang perusahaan lakukan dan siapa yang akan dilayani. Penentuan misi perusahaan merupakan langkah awal penentuan strategi yang efektif, karena misi perusahaan merupakan prioritas dari setrategi yang dipilih.

Hal pertamakali yang harus dilakukan untuk dapat memperoleh suatu strategi yang tepat bagi perusahaan adalah membuat kerangka kerja (frame work) yang jelas dan tepat untuk posisi perusahaan saat ini. Kerangka (frame work) ini merupakan pedoman atau acuan didalam perusahaan merumuskan strategi yang akan dipilihnya. Bagi para pengendali perusahaan dengan adanya kerangka kerja (frame work) ini akan membuat langkah-langkah kebijakan perusahaan yang akan dimplementasikan ini lebih sistematis, terarah serta melalui tahapan-tahapan yang jelas. Pada sisi lain kerangka kerja (frame work) ini dapat dijadikan alat kontrol yang pada dampaknya dapat mengurangi kesalahan dalam pengambilan keputusan strategi suatu perusahaan.

Kerangka kerja ini bagi pengambil keputusan perusahaan memberikan manfaat berupa competitive environment, menentukan strategi lebih baik dan

mendayagunakan komponen marketing mix dalam menghadapi para pesaing. Dengan demikian kerangka kerja (frame work) merupakan bagian yang tidak terpisahkan bagi perusahaan, terutama dalam merumuskan strategi pemasaran untuk menghadapi persaingan. (Gruca dan Suharshan, 1995).

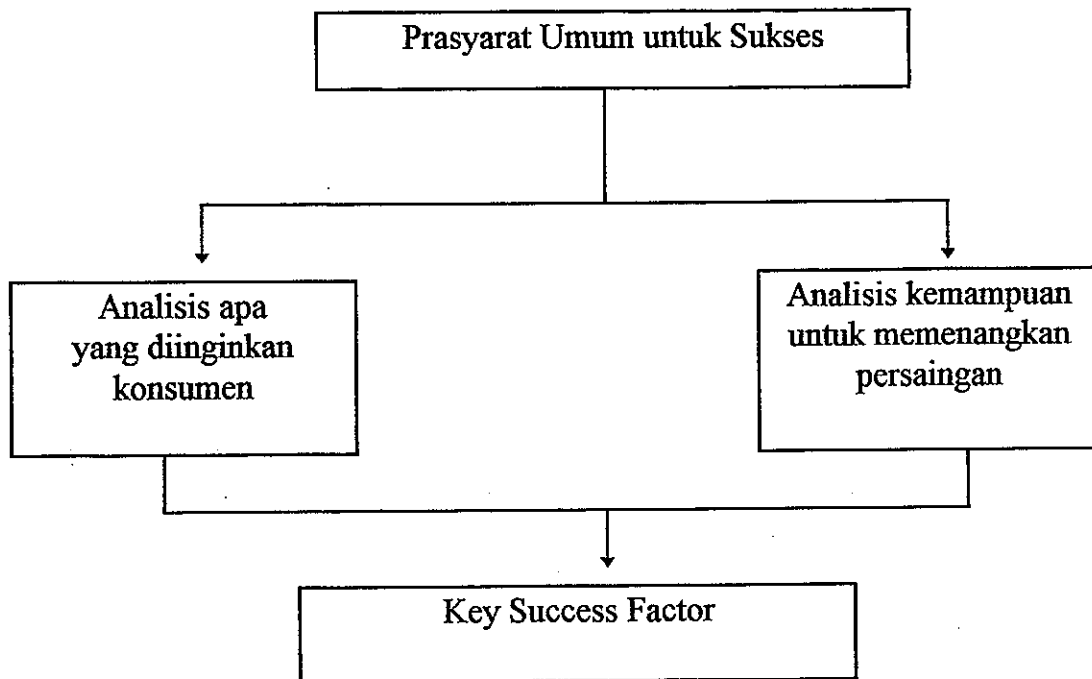
II.2.2. Identifikasi Key Success Factor.

Untuk mengidentifikasi key success factor, pendekatannya berawal dari dua pertanyaan yang mendasar, yaitu :

1. Apa yang konsumen inginkan ?
2. Apa yang perlu dilakukan oleh perusahaan agar dapat memenangkan persaingan ?

Dari dua pertanyaan mendasar diatas, maka disusunlah kerangka kerja untuk mengidentifikasi key success factor, sebagai berikut : (Kenichi Ohmae, 1982) :

Gambar .2.3. Identifikasi KSF



Dalam teori persaingan, perusahaan harus melihat Key Success Factor (KSF) baik dalam skala mikro maupun skala makro (key micro and key macro). Penjabaran dari itu semua adalah sebagai berikut, skala mikro berhubungan dengan faktor internal perusahaan yaitu kekuatan dan kelemahan perusahaan serta bersifat controllable, sedangkan arti skala makro adalah berhubungan dengan ancaman dan peluang yang merupakan faktor eksternal yang bersifat uncontrollable.

Persaingan antar perusahaan saat ini begitu ketat dan sengit maka pihak perusahaan harus jeli dalam memilih faktor-faktor yang berupa kekuatan dan

kelemahan perusahaan itu sendiri. Untuk menghadapi persaingan yang ketat, maka diupayakan faktor kekuatan perusahaan harus diusahakan agar mencapai maksimal. Sedangkan terhadap kelemahan yang dimiliki, perusahaan harus melakukan diagnosis yang tepat sebab timbulnya kelemahan dan melakukan perbaikan agar mencapai kondisi minimum untuk kelemahan yang dimiliki.

Secara umum untuk mengetahui Key Success Factor (KSF) internal yang berguna bagi perusahaan dapat ditinjau berdasarkan komponen marketing mix yang lebih dikenal dengan sebutan 4P (Product, Price, Promotion, Place). Dengan mengetahui atribut atau item yang melekat pada keempat komponen marketing mix tersebut maka dapat diharapkan Key Success Factor (KSF) akan dapat lebih diketahui secara detail dan jeli. Untuk bisnis properti maka 4P tersebut akan coba dijabarkan sebagai berikut.

Product, sebagai salah satu komponen dari 4P didalam bisnis properti dapat diartikan sebagai wujud kawasan perumahan beserta dengan kelengkapan fungsionalnya. Namun tidak dapat pula dilupakan bahwa produk itu juga secara detail menyangkut wujud rumah itu sendiri, dalam arti model rumah yang ditawarkan, pemilihan bahan-bahan kelengkapan rumah seperti : kusen, perlengkapan sanitair, lantai, plafond dan sebagainya. Sisi lain yang masih dapat dikategorikan produk adalah luas lahan per unit rumah yang ditawarkan

kepada konsumen. Untuk PT. Meta Alvita dengan produk kawasan Taman Setiabudi spesifikasi teknis yang dapat ditawarkan kepada konsumen adalah sebagai berikut : Taman Setiabudi meliputi areal seluas 14 Ha dengan situasi panorama pegunungan dilengkapi dengan prasarana lapangan tenis, jogging track, kolam renang, supermarket, food court, fitness centre. Setiap rumah akan mendapat daya listrik sebesar 1300 watt, air dari PAM dan telepon. Jalan-jalan di lingkungan pemukiman menggunakan finishing paving block. Keunggulan di dalam produk yang dihasilkan merupakan salah satu key success factor.

Komponen yang berpengaruh lagi adalah komponen harga, merupakan komponen yang dapat mempengaruhi besar kecilnya volume penjualan bagi perusahaan. Kebijakan penentuan harga tidak semata-mata secara mutlak ditentukan oleh internal perusahaan, namun harus pula mengingat posisi pesaing, kekuatan konsumen. Di dalam produk perumahan pada kawasan Taman Setiabudi harga yang ditentukan adalah harga premium, mengingat Taman Setiabudi memang diperuntukan kalangan menengah ke atas. Di dalam komponen harga ini untuk produk perumahan tidak pula dilupakan adalah syarat pembayaran serta fasilitas perbankan yang diperoleh. Untuk Taman Setiabudi kerjasama dengan perbankan adalah : PT. Bank Papan Sejahtera, PT. Bank Dagang Industri dan Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah.

Kemudahan dan syarat yang ringan dalam pembayaran dapat diartikan sebagai salah satu key success factor.

Tinjauan selanjutnya adalah faktor yang ketiga yaitu komponen place. Taman Setiabudi merupakan kawasan yang mencoba menerapkan konsep hunian ideal di tengah suasana perbukitan di kawasan kota Semarang bagian Selatan. Permukiman Taman Setiabudi mempunyai jarak 12 km untuk mencapai central business distric dengan waktu tempuh 15 menit, jika melalui akses jalan tol relatif hanya membutuhkan waktu 10 menit. Lokasi Taman Setiabudi di daerah perbukitan ini merupakan ksf yang ditawarkan kepada konsumen.

Hubungan yang baik antara produsen dan konsumen akan menjadikan suatu bentuk komunikasi yang dapat mempengaruhi pertimbangan konsumen untuk memutuskan membeli suatu produk. (Gruca and Suharsan, 1995). Hubungan produsen dan konsumen ini dapat diartikan sebagai bentuk suatu kegiatan yang dinamakan promosi. Efektivitas dan frekwensi promosi yang sering dilakukan akan lebih mempererat hubungan antara konsumen dan produsen. Untuk PT. Meta Alvita didalam memperkenalkan produk Taman Setiabudi pada awalnya kegiatan promosi ditangani sendiri , namun dengan

tingkat penjualan yang sangat rendah yang didapat, Taman Setiabudi akhirnya saat ini untuk promosi diserahkan kepada konsultan pemasaran secara khusus.

Komponen marketing mix yang terdiri dari product, price, place and promotion pada hakekatnya adalah untuk mengetahui key success factor yang berpengaruh. Adapun key success factor ini meliputi key micro yang bersifat internal perusahaan serta bersifat dapat dikontrol (controllable) dan key macro yang bersifat eksternal perusahaan serta bersifat tidak dapat dikontrol (uncontrollable).

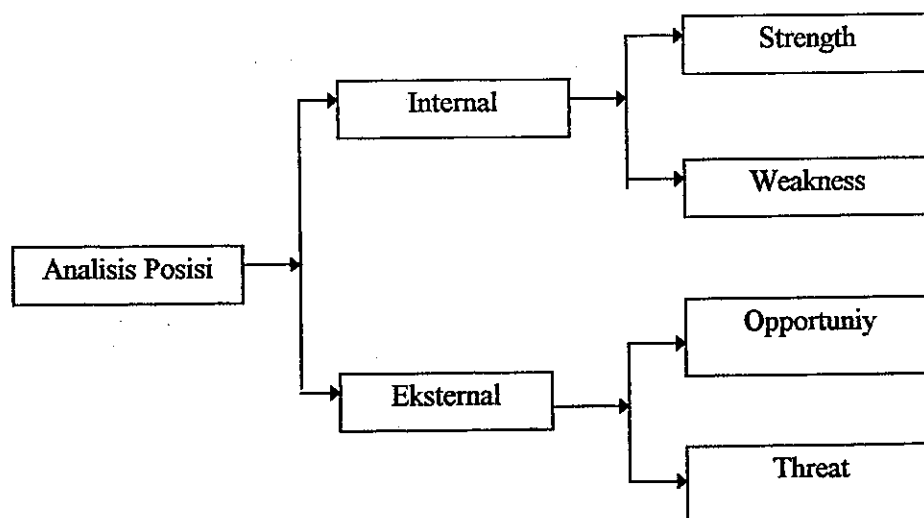
Faktor eksternal yang meliputi bisnis properti, salah satunya adalah kebijakan pemerintah. Peran pemerintah terhadap perusahaan mempunyai pengaruh yang besar terhadap kelangsungan hidup perusahaan itu sendiri. Kebijakan pemerintah di dalam industri perumahan saat ini dapat dikatakan sangat besar dampaknya. Faktor eksternal lainnya yang tidak kalah pentingnya adalah : pertumbuhan pasar, stabilitas politik, jumlah penduduk, tingkat suku bunga, keluar masuk dalam industri, tingkat persaingan dan produk substitusi. Pertumbuhan pasar bagi industri properti merupakan faktor eksternal yang berpengaruh, terlebih lagi saat ini dengan kemajuan ekonomi yang dapat dicapai bangsa Indonesia secara langsung memberikan dampak tumbuhnya ekonomi yang kuat di masyarakat. Hampir dapat dikatakan bahwa stabilitas

politik merupakan faktor yang tidak dapat ditawar bagi proses kemajuan suatu industri ataupun perusahaan. Bangsa Indonesia merupakan negara dengan jumlah penduduk yang besar, sehingga secara tidak langsung kebutuhan akan pemenuhan rumah tinggal masih sangat besar. Dengan demikian peluang industri properti masih cukup bagus. Pada sisi lain kebijakan perbankan didalam menentukan tingkat suku bunga akan berdampak langsung bagi industri properti, terutama untuk tingkat suku bunga pinjaman karena akan berdampak langsung bagi produsen ataupun konsumen. Sudah dapat dikatakan saat ini untuk menjadi pengembang adalah sangat mudah sehingga dapat dikatakan begitu mudah bagi sebuah perusahaan untuk masuk ataupun keluar didalam industri properti. Begitu banyaknya pemain di dalam industri properti ini dapat dikatakan bahwa persaingan menjadi semakin tinggi, untuk kota Semarang Sendiri saat ini sudah ada lebih kurang 200 pengembang. Disamping begitu mudah untuk masuk di industri pengembang, dapat pula dikatakan adanya beberapa anggota masyarakat yang membeli tanah atau lahan sendiri dan kemudian membangunnya secara pribadi serta lebih suka tinggal di area perkampungan yang mana masih terasa unsur-unsur kekeluargaan yang tinggi dibandingkan dengan tinggal di kawasan real estate yang sangat individualistis

sehingga dapat dikatakan bahwa terdapat produk substitusi dalam industri perumahan.

Guna menyelesaikan permasalahan yang dihadapi terutama dalam menyusun strategi suatu perusahaan, maka secara teoritis dipakai kerangka analisis SWOT agar dapat diketahui posisi bersaing perusahaan di dalam lingkungan industri.

Gambar 2.3. Kerangka Kerja SWOT Analisis



Sumber : Suwarsono, 1996

Untuk memudahkan di dalam menganalisa posisi bersaing, selanjutnya langkah yang ditempuh adalah meninjau ETOP dan SAP dari profil perusahaan tersebut. Adapun definisi dari ETOP dan SAP adalah sebagai berikut :

1. Analisa ETOP (Environment Threat and Opportunity Profile), mengulas mengenai profile ancaman dan profile peluang lingkungan. Dalam hal ini analisa ETOP hanya membahas keadaan lingkungan eksternal perusahaan.
2. Analisa SAP (Strategic Advantage Profile), mengulas mengenai profile keunggulan perusahaan dari sisi internal perusahaan itu sendiri.

Dalam pembahasan ini, elemen-elemen ETOP dan SAP produk PT. Meta Alvita dibandingkan dengan elemen-elemen ETOP dan SAP dari pesaing utama PT. Meta Alvita untuk unit usaha developer.

II.2.3. Analisis Peluang dan Ancaman

(ETOP=Environment Threat Opportunity Profile)

Membuat analisa ETOP berarti membuat analisis ancaman dan peluang dalam hal ini perusahaan berupaya menggambarkan lingkungan bisnis yang dimasuki perusahaan dengan melihat sejauh mana industri tersebut mempunyai daya tarik. Dengan kata lain penilaian lingkungan bisnis atau kondisi eksternal dapat ditarik kesimpulan sejauh mana suatu daya tarik industri (Industry Attractiveness). Namun daripada itu dari penilaian kondisi eksternal akan muncul pula seberapa tinggi tingkat ancaman bagi industri tersebut. Adapun faktor eksternal yang melingkupi adalah :

II.2.3.1. Analisis Environmental Opportunity Element :

- 1) Pertumbuhan pasar tinggi
- 2) Peraturan pemerintah
- 3) Stabilitas politik
- 4) Jumlah penduduk

II.2.3.2. Analisis Environmental Threat Element

- 1) Tingkat suku bunga
- 2) Keluar masuk dalam industri
- 3) Harga tanah
- 4) Produk substitusi

II.2.3.1. Analisis Environmental Opportunity Element.

1. Pertumbuhan pasar tinggi.

Masa Pembangunan Jangka Panjang Tahap (PJPT) II dibutuhkan kurang lebih 500.000 unit rumah pertahun, hal ini merupakan bukti bawah permintaan akan perumahan masih sangat tinggi. Terlebih lagi ditunjang dengan meningkatnya perekonomian bangsa Indonesia, hal

tersebut merupakan faktor yang dapat memacu pertumbuhan industri perumahan di wilayah Indonesia.

2. Peraturan pemerintah.

Industri perumahan saat ini mempunyai ketergantungan yang tinggi terhadap peraturan pemerintah. Hal ini dikarenakan begitu banyak lembaga pemerintah yang terlibat, seperti Badan Pertanahan Nasional, Menteri Pekerjaan Umum, Menteri Perumahan Rakyat, dan lembaga perbankan. Beberapa kebijakan pemerintah yang telah dihasilkan adalah Peraturan Pemerintah No. 29 tahun 1974 tentang lembaga Perumnas, Undang-undang No. 16 tahun 1985 tentang rumah susun, Undang-undang No. 4 1992 tentang pemukiman dan perumahan, serta Peraturan bersama tiga menteri yaitu Menteri Pekerjaan Umum, Menteri Dalam Negeri dan Menteri Perumahan Rakyat tentang ketentuan pengembang untuk mematuhi konsep 1:3:6 dalam arti harus ada keseimbangan pembangunan untuk rumah mewah, rumah menengah dan rumah sederhana.

Bahkan dengan diterbitkannya Peraturan Pemerintahan (PP) No. 41 Tahun 1996 tentang Kepemilikan rumah tinggal bagi orang asing, secara langsung memberikan suatu kesempatan bagi pengembang untuk

mencoba menawarkan produk untuk kelas menengah ke atas bagi orang asing yang tinggal di Indonesia.

3. Stabilitas politik terjamin.

Semua bidang sektor pembangunan sudah pasti menuntut adanya suatu situasi politik yang stabil dan aman. Hal ini dapat dimengerti karena hanya dengan situasi yang aman dan stabil maka setiap orang atau lembaga akan merasa aman untuk berusaha. Terlebih lagi bagi industri properti dimana nilai uang yang diinvestasikan umumnya dalam jumlah besar dan memerlukan waktu yang lama untuk memetik hasilnya.

4. Jumlah penduduk

Bangsa Indonesia saat ini mempunyai penduduk lebih kurang seratus sembilan puluh juta jiwa, merupakan jumlah yang besar. Saat ini pertumbuhan ekonomi Indonesia relatif cukup tinggi (lebih kurang 7% pertahun). Dua hal tersebut diatas secara tidak langsung mendorong masyarakat untuk mulai memenuhi kebutuhan akan rumah yang sehat dan murah. Sementara itu, penduduk perkotaan di Indonesia meningkat pesat jika pada tahun 1990 cuma 55,46 juta jiwa maka pada tahun 2020 diperkirakan akan meningkat menjadi 141,42 juta jiwa .

II.2.3.2. Analisis Environmental Threat Element

1. Tingkat suku bunga.

Sektor bisnis properti tidak akan terlepas dari kebijakan suku bunga yang dikeluarkan oleh lembaga perbankan. Hal ini dikarenakan hampir sebagian besar pengembang menggantungkan sebagian besar dana permodalan dari pinjaman pihak bank. Dari sisi konsumen, sebagian besar dari mereka di dalam membeli unit rumah selalu bekerja sama dengan lembaga perbankan. Oleh karena itu situasi bunga pinjaman akan sangat mempengaruhi bisnis properti.

2. Keluar masuk dalam industri.

Industri properti dapat dikatakan mempunyai entry barrier yang rendah, karena hampir setiap lembaga ataupun perorangan dapat menjadi pemain dalam industri properti. Syarat untuk menjadi anggota asosiasi sangat mudah, serta saat ini belum ada batasan untuk memasuki industri properti. Namun perlu diingat bahwa industri properti mempunyai sifat captive market, dimana setiap pemain harus mempunyai dana atau modal yang kuat untuk usaha.

3. Harga Tanah

Bagi pengembangan, lokasi dan harga tanah merupakan faktor dasar utama bagi bisnis perumahan. Dari faktor lokasi dan harga tanah tersebut dapat menentukan apakah kawasan yang akan dibangun ini akan mengalami sukses atau bahkan merugi. Biaya pematangan tanah meliputi hampir 15% dari total pembangunan yang ada. Terlebih lagi saat ini begitu banyak orang yang berprofesi menjadi spekulasi tanah, sehingga dapat dikatakan sangat sulit bagi pengembang untuk mendapatkan tanah dalam harga wajar.

4. Barang substitusi.

Tidak semua orang percaya dan suka tinggal dalam lingkungan suatu perumahan. Hal ini dikarenakan citra dari pengembang buruk, bahkan ada pula pengembang fiktif. Oleh karena itu banyak masyarakat yang lebih suka membangun rumah secara perorangan dalam arti mencari lahan sendiri yang cocok kemudian dibangun sendiri pula. Cara seperti ini ternyata bagi sebagian golongan tertentu dirasa lebih hemat di dalam pengeluaran dananya. Dengan demikian secara tidak langsung produk perumahan atau real estate mempunyai produk substitusi.

II.2.4. Analisis kekuatan dan Kelemahan Perusahaan

(SAP = Strategic Advanced Profile)

Teknik analisa ini untuk mendapatkan gambaran posisi strategik perusahaan dilihat dari sudut pandang kompetisi atas dasar faktor kunci sukses internal yang dimiliki oleh perusahaan. Teknik analisis ini dilakukan dengan cara membandingkan faktor kunci sukses pada industri yang dimasukinya dan atas dasar itu diterjemahkan ke dalam manajemen perusahaan. Kekuatan bisnis suatu perusahaan dapat disimpulkan dengan mengevaluasi kondisi internalnya, meliputi :

1. Pemasaran
2. Produk
- 3.Keuangan
4. Sumber daya manusia
5. Organisasi perusahaan

Setelah mengetahui posisi perusahaan, maka perusahaan diharapkan dapat menentukan atau memilih formulasi strategi yang akan diterapkan. Strategi merupakan suatu seni menggunakan pertempuran untuk memenangkan suatu perang. (Karl von Clausewitz, On War). Strategi adalah rencana yang disatukan secara menyeluruh dan terpadu yang mengkaitkan keunggulan

perusahaan dengan tantangan lingkungan untuk mencapai tujuan perusahaan. Keunggulan perusahaan adalah merupakan key success factor (KSF), di dalam PT. Meta Alvita dimana terjun dalam industri properti maka key succes factor internalnya untuk produk yang ditawarkan pada kawasan Taman Setiabudi adalah : lingkungan bersih, nama pengembang, lokasi strategis, daerah bebas banjir, konsep hunian, model rumah, keamanan terjamin, harga rumah, ketepatan waktu, tersedianya fasos dan fasum (fasilitas sosial dan fasilitas umum).

Dari beberapa key success factor diatas, dapat dikelompokkan lagi menjadi analisis kekuatan dan kelemahan perusahaan. Adapun penggolongannya adalah sebagai berikut :

II.2.4.1. Faktor Kekuatan Taman Setiabudi

1. Lingkungan Bersih
2. Nama Pengembang
3. Lokasi Strategis
4. Daerah bebas banjir
5. Konsep hunian
6. Model rumah
7. Keamanan terjamin

II.2.4.2. Faktor Kelemahan Taman Setiabudi

1. Pelayanan customer
2. Harga rumah
3. Ketepatan waktu penyerahan rumah kepada konsumen.
4. Fasilitas sosial dan fasilitas umum

II.2.4.1. Faktor Kekuatan Taman Setiabudi

1. Lingkungan bersih

Fasilitas lingkungan bersih dalam hal ini tinggal di kawasan real estate, diharapkan penghuni dapat merasakan suatu lingkungan yang bersih dalam arti suasana yang melingkupi dari kawasan real estate tidak bising, bersih dari polusi udara serta lingkungan yang bersih dari segala bentuk tindak amoral seperti perjudian, pemabukan, dan pelacuran. Dimana hal-hal tersebut akan mempengaruhi tingkat kenyamanan penghuni di kawasan real estate tersebut.

2. Nama Pengembang

Saat ini PT. Meta Alvita merupakan salah satu pengembangan di kota Semarang yang telah cukup lama berpengalaman didalam menangani kawasan perumahan. Selama ini reputasi PT. Meta Alvita

untuk kota Semarang merupakan pengembang yang cukup kuat serta banyak mempunyai konsep-konsep perumahan yang baik. Ini semua mengacu pada motto dari pengembang adalah “citra perumahan ideal”.

3. Lokasi strategis

Posisi kawasan real estate di dalam suatu kondisi tata ruang kota secara keseluruhan sangat berpengaruh terhadap minat seseorang untuk tinggal di kawasan real estate tersebut. Hal ini dikarenakan pada saat ini di mana tingkat kesibukan seseorang begitu tinggi sehingga waktu tempuh untuk mencapai pusat-pusat perkantoran ataupun pusat-pusat pendidikan merupakan hal yang penting bagi keluarga penghuni.

4. Daerah bebas banjir.

Untuk kondisi kota Semarang di mana sebagian dari wilayahnya adalah mempunyai garis pantai, maka faktor banjir merupakan hal yang tidak dapat dihindarkan bagi kota Semarang. Terlebih lagi saat ini begitu banyak kegiatan untuk mereklamasi pantai, sehingga menyebabkan terjadinya perubahan peil kota secara keseluruhan. Bagi penghuni kondisi banjir merupakan hal yang sangat tidak disenangi karena menimbulkan kerugian material maupun non material yang tidak sedikit.

5. Konsep hunian yang ditawarkan

Fasilitas jalan yang baik serta lebar dalam arti dapat menampung segala aktivitas penghuni kawasan real estate, jelas merupakan daya tarik tersendiri bagi calon penghuni untuk dapat membeli rumah di kawasan real estate. Tidak hanya itu saja namun juga kemudahan bagi penghuni dengan banyak tersedianya jalan yang menghubungkan antara kawasan real estate dengan pusat-pusat pemerintahan, pendidikan serta pusat-pusat perdagangan. Konsep hunian yang ditawarkan PT. Meta Alvita untuk produk Taman Setiabudi adalah : “rumah taman”, dalam arti : penghuni diharapkan memperoleh kenyamanan dari lingkungan di sekelilingnya dimana banyak dibuat taman-taman sebagai pembatas antar rumah.

6. Model Rumah

Untuk kawasan Taman Setiabudi, dimana dipakai konsep rumah taman, gaya untuk rumah dipakai model Indiche atau model neoklasik yang mengacu pada gaya Eropa abad pertengahan. Ciri neoklasik, bentuk bangunan atau struktur simpel dan atapnya sederhana tapi menonjolkan detail. Baik detail profil-profil, lisplang, kaca, pintu dan lain-lain.

7. Keamanan Terjamin

Keamanan 24 jam, dilengkapi dengan pos-pos Satpam pada setiap akses jalan keluar dari kawasan Taman Setiabudi. Tiap beberapa jam Satpam akan berkeliling di dalam lingkungan Taman Setiabudi akan berkeliling di dalam lingkungan Taman Setiabudi. Setiap tamu yang akan memasuki kawasan Taman Setiabudi diwajibkan untuk melewati pintu utama dimana Satpam dapat mengawasi.

II.2.4.2. Faktor Kelemahan Taman Setiabudi

1. Pelayanan Kepada Calon Pembeli

Berbekal di dalam memasarkan produk-produk perumahan untuk kalangan menengah ke bawah. Tampak sekali bahwa saat PT. Meta Alvita meluncurkan produk untuk kelas menengah ke atas pada kawasan hunian Taman Setiabudi, sumber daya manusia yang dipersiapkan tidak terlalu handal sehingga begitu banyak informasi yang seharusnya diperoleh para calon pembeli tidak dapat tersampaikan.

Perlu diketahui bahwa perlakuan untuk kelas menengah ke atas tentu saja berbeda, karena pada umumnya mereka adalah : punya

aktivitas pekerjaan yang banyak, berduit, teliti serta mempunyai pengetahuan tentang produk yang ditawarkan.

2. Harga Rumah

Sejak pertama kami diluncurkan, hingga saat ini Taman Setiabudi telah mendapatkan suatu image dari masyarakat, bahwa Taman Setiabudi di dalam penentuan harga unit rumah termasuk mahal dibandingkan dengan produk selevel oleh pengembang lainnya.

3. Ketepatan Waktu Penyerahan Rumah Kepada Konsumen.

Akibat dari tidak baiknya pengelolaan manajemen Taman Setiabudi, akibat yang dirasakan langsung oleh konsumen adalah : tidak tepatnya PT. Meta Alvita didalam menyerahkan unit rumah yang sudah selesai dibangun kepada konsumen. Hal ini akan memberikan citra buruk, terlebih lagi apabila konsumen telah melunsi harga pembelian rumah yang dipilih.

4. Fasilitas Sosial dan Fasilitas Umum

Taman Setiabudi merupakan kawasan hunian yang ditujukan untuk masyarakat kelas menengah ke atas. Sudah barang tentu untuk menarik minat beli konsumen kelas tersebut, hendaknya semua fasilitas sosial dan fasilitas umum pada kawasan Taman Setiabudi harus sudah

selesai dibangun namun sampai saat ini ada beberapa fasilitas umum dan fasilitas sosial yang belum terbangun, seperti : Jaringan kabel dibawah tanah, tiang listrik tegangan tinggi yang belum dipindahkan.

Pada hakekatnya untuk mengetahui KSF (key success factor) seperti telah dipisah-pisahkan di atas, perusahaan harus melihat KSF baik dalam skala makro maupun skala mikro (key micro and key macro) dalam arti skala mikro berhubungan dengan kekuatan maupun kekuatan perusahaan. Dengan kata lain faktor internal perusahaan dan bersifat controllable. Sedangkan skala makro dalam arti berhubungan dengan ancaman dan peluang bagi suatu perusahaan, sehingga dapat dikatakan merupakan faktor eksternal perusahaan yang bersifat uncontrollable. (Morgan dan Hunt, 1995).

II.2.5. Penentuan Alternatif Strategis

Tahap penentuan alternatif ini merupakan tahap persilangan hasil evaluasi faktor eksternal dengan hasil evaluasi faktor internal. Disini kedua faktor disilangkan yang akan menghasilkan gambaran alternatif strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan. Salah satu alat yang dipergunakan untuk persilangan dan pemasangan alternatif hasil

evaluasi ini adalah TOWS Matrix. Tujuan penggunaan TOWS Matrix ini adalah pengembangan alternatif yang layak dilaksanakan, bukan memilih strategi mana yang terbaik.

Sebagian ahli mengartikan strategi sebagai hasil pasangan faktor internal dan faktor eksternal yang dilakukan oleh perusahaan. Hasil akhir dari tahap ini adalah alternatif-alternatif strategi yang layak bagi perusahaan.

Tahapan ini dikenal dengan **Tahapan Pasangan (Matching)** dalam proses pembentukan strategi.

- **TOWS Matrix**

TOWS merupakan singkatan dari Threat (ancaman), Opportunities (kesempatan), Weaknesses (kelemahan) dan Strength (kekuatan). Teknik ini menggabungkan keempat hal di atas dalam bentuk matriks.

Terdapat 8 tahapan dalam penggunaan TOWS Matrix ini yaitu :

- 1) Identifikasi faktor kunci sukses yang berupa peluang, berdasarkan pada hasil ETOP Matrix.
- 2) Identifikasi faktor kunci sukses yang berupa ancaman, berdasar pada hasil ETOP Matrix.
- 3) Identifikasi faktor kunci sukses yang berupa kekuatan perusahaan, berdasarkan pada hasil SAP Matrix.

- 4) Identifikasi faktor kunci sukses yang berupa kelemahan perusahaan, mengacu pada hasil SAP Matrix.
- 5) Pasangkan Kekuatan dengan Kesempatan dan catat dalam strategi SO.
- 6) Pasangkan Kelemahan dengan Kesempatan dan catat dalam strategi WO.
- 7) Pasangkan Kekuatan dengan Ancaman dan catat dalam strategi ST.
- 8) Pasangkan Kelemahan dengan Ancaman dan catat dalam strategi WT.

Terdapat 4 strategi dalam TOWS Matrix yaitu :

- WT Strategi (Mini-Mini)

Tujuan strategi ini adalah meminimumkan baik kelemahan dan ancaman.

- WO Strategi (Mini-Maxi).

Strategi ini berusaha untuk meminimumkan kelemahan dan memaksimalkan kesempatan.

- ST Strategi (Maxi-Mini)

dasar yang diambil dalam strategi ini adalah kekuatan yang dimiliki perusahaan yang berhubungan dengan ancaman yang berada di lingkungan. Tujuan strategi ini adalah memaksimalkan kekuatan dan meminimumkan ancaman.

II.2.6. Pengembangan dan Pemilihan Strategi

Tahap ini merupakan tahap pengambilan keputusan dalam proses formulasi strategi. Disini perusahaan memilih salah satu alternatif strategi yang terbaik bagi perusahaan.

Untuk ini dapat digunakan alat analisis QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix). Alat analisis ini berusaha mengintegrasikan faktor internal dan eksternal ke arah proses penentuan strategi yang terbaik, tanpa melihat terlalu tinggi ataupun terlalu rendah key succes factor.

Hanya saja judgement masih sangat diperlukan dalam alat analisis ini. langkah-langkah dalam analisis ini adalah sebagai berikut :

- 1) Daftar faktor eksternal dan internal perusahaan.

Daftar ini harus diambil dari hasil analisis ETOP Matrix dan SAP Matrix.

- 2) Beri bobot pada tiap faktor kunci sukses.

pemberian bobot ini identik dengan ETOP Matrix dan SAP Matrix.

- 3) Evaluasi langkah ke dua dan identifikasikan alternatif strategi yang layak bagi perusahaan.

- 4) Tentukan nilai menarik tidaknya (attractiveness Scores/AS) strategi untuk diterapkan. Nilai ini ditentukan melalui pengajuan pertanyaan

“Apakah faktor ini mempengaruhi pilihan strategi yang akan dilaksanakan?”.

Pertanyaan ini ditujukan pada seluruh faktor internal dan eksternal.

- 1 = tidak layak
- 2 = cukup layak
- 3 = layak
- 4 = sangat layak

Apabila jawabannya tidak, maka tidak terdapat nilai atau dapat nilai 0.

- 5) Hitung total nilai kelayakan (Total Attractiveness Scores/TAS) dengan mengalikan bobot dan nilai kelayakan.
- 6) Jumlah nilai total kelayakan. Makin tinggi jumlah nilai total kelayakan makin layak strategi tersebut bagi perusahaan.

Adapun bentuk QSP Matric dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 2.1.

Quantitative Strategic Planning Matrix

FAKTOR KUNCI SUKSES	STRATEGI ALTERNATIF					
	STRATEGI I			STRATEGI II		
	Bobot	AS	TAS	Bobot	AS	TAS
Faktor Ekternal						
- Peluang						
- Ancaman						
Faktor Internal						
- Kekuatan						
Kelemahan						

Sumber : QSP Matriks, 1996

II.2.7. Penentuan Tujuan Jangka Panjang Perusahaan.

Tujuan ini berupa hasil akhir yang diharapkan pada penerapan strategi perusahaan atau dengan kata lain proses penentuan tujuan dan strategi merupakan proses memberi dan menerima (give and take process). Pada umumnya perusahaan mewujudkan tujuan jangka panjang ini dalam pertumbuhan aktiva, pertumbuhan volume penjualan, profitabilitas, pangsa pasar, tingkat diversifikasi atau inetgrasi, dan

tanggung jawab sosial. Untuk PT. Meta Alvita pertumbuhan penjualan dijadikan tujuan jangka panjang perusahaan.

II.2.8.Impelementasi Strategi.

Strategic Management tidak berakhir pada saat strategi telah dibentuk. Keberhasilan formulasi strategi bukan berarti kebersihan perusahaan dalam pencapaian tujuan jangka panjangnya. Sehingga strategi yang telah diebntuk harus diterjemahkan ke dalam bahasa yang dimengerti oleh baik manajemen maupun karyawannya.

Pada tahap ini perusahaan menterjemahkan strategi ke dalam taktik dan tujuan jangka pendek, yang diikuti dnegan alokasi sumber daya perusahaan.

II.2.9. Evaluasi Strategi.

Untuk mengevaluasi strategi terpilih dalam suatu perusahaan maka dipergunakanlah konsep-konsep evaluasi, yaitu : consistency, consonance, advantage dan feasibility (Mintzberg dan Quinn, 1991).

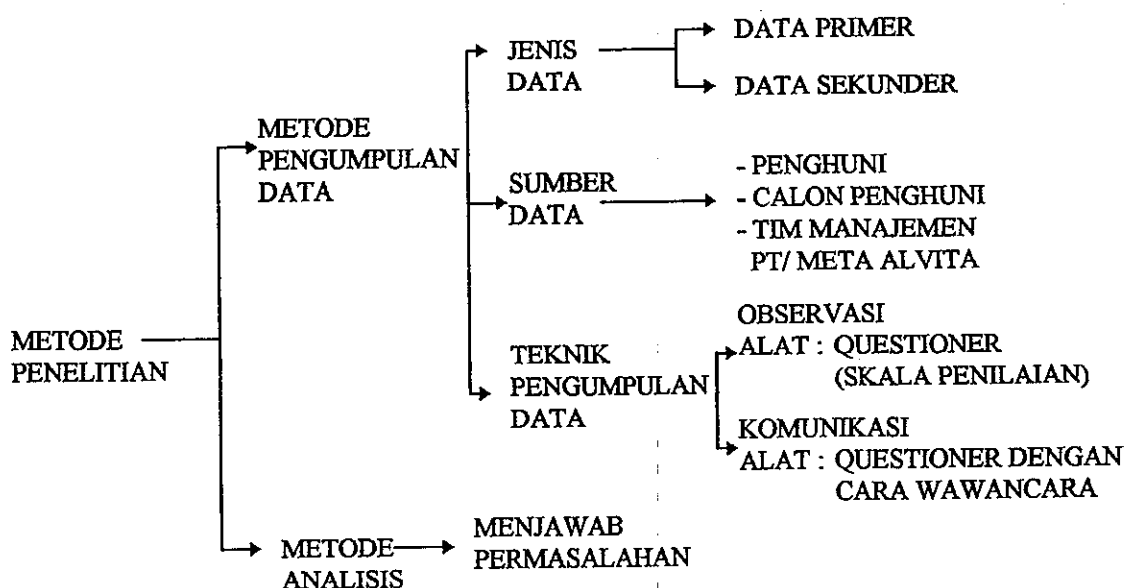
Pada tahap ini perusahaan melakukan evaluasi terhadap hasil penerapan strategi. Evaluasi strategi ini penting karena perusahaan

menghadapi lingkungan yang selalu berubah baik lingkungan eksternal maupun internal. Keberhasilan sekarang bukan berarti keberhasilan di masa yang akan datang dalam mengevaluasi strategi perusahaan berusaha membandingkan antar hasil yang diinginkan dengan hasil yang diperoleh, melihat penyimpangan rencana, dan sebagainya. Alat yang digunakan dalam evaluasi ini bersifat kuantitatif dan kualitatif.

Pendekatan kuantitatif pada umumnya berujud pengevaluasi efektivitas manajemen. Sedangkan pendekatan kualitatif yang identik dengan evaluasi efisiensi berupa : perhitungan ROI (Return on Investment), Debt to Equity, Earning per Share, dan sebagainya.

II.3. Metode Penelitian

Secara umum dapat dikatakan bahwa kerangka kerja metode penelitian yang dipakai adalah sebagai berikut :



II.3.1. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Data primer didapatkan dengan cara mewawancarai beberapa manajer PT. Meta Alvita serta menyebarkan kuesioner sebanyak 30 kuesioner kepada penghuni Taman Setiabudi, dan juga kepada penghuni kawasan Villa Bukit Mas sebagai pesaing Taman Setiabudi. Data sekunder didapat dari lembaga-lembaga yang terlibat dengan sektor bisnis properti.

II.3.2. Teknik pengumpulan data.

Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner sebanyak 30 kuesioner kepada penghuni kawasan Taman Setiabudi dan kawasan Villa Bukit Mas. Selain daripada itu dilakukan pula pengambilan data secara wawancara langsung kepada beberapa manajer PT. Meta Alvita, data yang diperoleh berupa data proyek Taman Setiabudi, data kegiatan promosi, data keuangan, data tentang sumber daya manusia.

Di dalam pemakaian skala untuk mengukur kuesioner yang disebarkan, dipakai skala 1 sampai dengan 5, hal ini berdasarkan justifikasi bahwa dengan pemakaian skala 1 sampai dengan 5 diharapkan jawaban yang diberikan para responden benar-benar secara jelas atau ekstrim dapat dikategorikan.

II.3.3. Teknik Analisis

II.3.3.1. Analisis Utama

Di dalam menerapkan suatu bedah perusahaan, maka untuk analisis utama digunakan analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat). Adapun langkah-langkah kajian diagnosis SWOT dapat dilakukan sebagai berikut :

1. Melakukan survey KSF yang berpengaruh baik internal maupun eksternal pada produksi perumahan PT.Meta Alvita.
2. Melakukan analisis SWOT , dimana secara langsung perusahaan dibagi menjadi faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal meliputi kekuatan dan kelemahan sebaliknya faktor eksternal meliputi peluang dan ancaman. (Widiyanto Ibnu, 1996)
3. Guna menggambarkan analisis SWOT secara nyata maka dibagi menjadi identifikasi diagram ETOP (Environmental Threat Opportunity Profile) dan SAP (Strategic Advantage Profile). Dari hal itu maka masing-masing ditentukan KSF (key success factor).
4. Langkah selanjutnya adalah menentukan bobot dan skala untuk tiap KSF eksternal dan internal yang dipilih dalam arti KSF yang terkandung dalam ETOP maupun KSF dalam SAP.Untuk memperoleh nilai dari bobot dan skala (mean) digunakan responden hal ini dimaksudkan untk menghindari

subyektifitas penilaian yang dilakukan perusahaan (Widiyanto Ibnu,1996).

Bobot berfungsi untuk melihat penilaian responden terhadap KSF dalam perusahaan, sedangkan skala untuk melihat penilaian responden terhadap KSF PT.Meta Alvita dibandingkan dengan pesaing.

5. Di dalam memperoleh diagram ETOP pendekatan penilaian dilakukan dengan membagi berdasarkan dua variabel utama yaitu EOE (Environmental Opportunity Element) dan ETE (Environmental Threat Element).
6. Menentukan bobot dan skala (mean) untuk EOE dan ETE, kemudian mengalikan antara bobot dan skala yang kemudian dihasilkan nilai.

Gambar.2.5

Environmental Opportunity Element

EOE	Bobot	Skala	Nilai

Sumber : Suwarsono , 1994

Gambar.2.6

Environmental Threat Element.

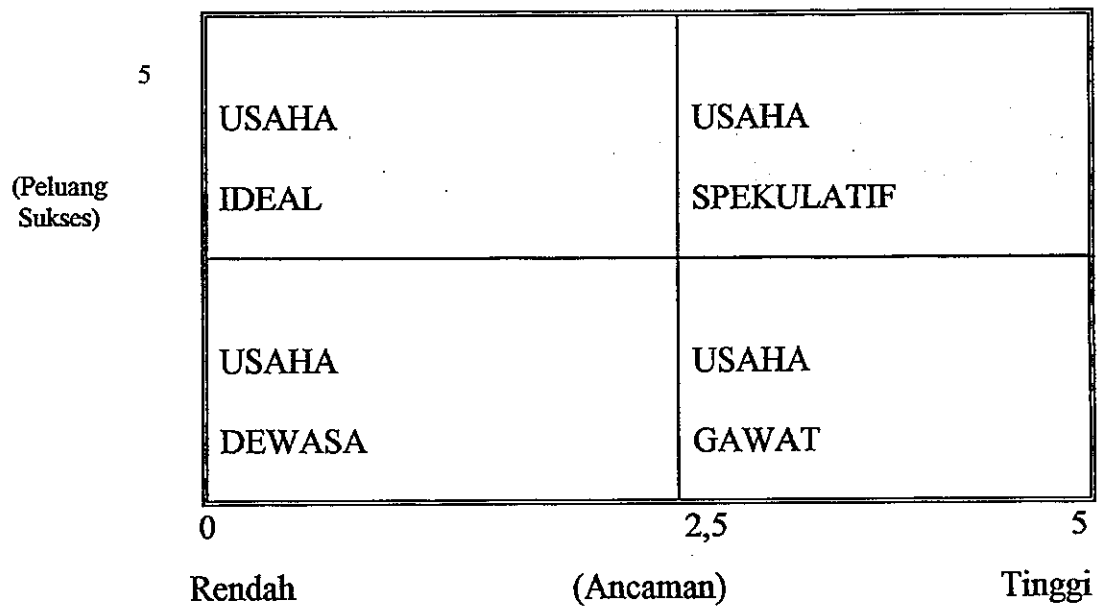
ETE	Bobot	Skala	Nilai

Sumber : Suwarsono, 1994

7. Kemudian dari hasil perhitungan bobot dan skala diplotkan dalam mariks ETOP, seperti dalam gambar 2.6. diagram di bawah ini :

Gambar 2.7.

Mariks ETOP (Environmental Threat Opportunity Profile)



Sumber : Suwarsono, 1994

8. Untuk mendapatkan nilai KSF pada SAP adalah dengan menentukan bobot dan skala kemudian mengalikannya dan menghasilkan nilai. Sedangkan untuk membagi jumlah kelas dalam SAP digunakan perhitungan sebagai berikut :

Nilai maksimum = Jumlah bobot x Skala maksimum

Nilai minimum = Jumlah bobot x skala minimum

Kemudian mencari interval klas dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Interval klas} = \frac{(\text{nilai maksimum} - \text{nilai minimum})}{\text{Jumlah klas}}$$

9. Dari hasil perkalian bobot dengan skala menghasilkan nilai maka dapat diketahui posisi persaingan strategik untuk SAP yang dapat digolongkan menjadi posisi persaingan unggul (dominant), posisi persaingan kuat (strong), posisi persaingan mendukung (favourable), posisi persaingan bertahan (tenable), posisi persaingan lemah (weak) dan posisi hilang harapan (avoid).

10. Kemudian untuk memperoleh matrik posisi SWOT perusahaan dengan cara memplotkan hasil SAP dan ETOP ke dalam diagram di bawah ini :

Gambar 2.8.

Matrik Posisi SWOT Perusahaan

SAP \ ETOP	IDEAL	DEWASA	SPEKULATIF	GAWAT
POSISI DOMINAN				
POSISI KUAT				
POSISI AMAN				
POSISI BERTAHAN				
POSISI LEMAH				
POSISI AVOID				

Sumber : Suwarsono,1994

11. Dari diagram posisi SWOT di atas diperoleh posisi invest atau divest sehingga diharapkan manajemen dapat mengembangkan alternatif strategi berdasarkan posisi SWOT di atas.
12. Analisa SWOT di atas dilakukan untuk dapat menunjukkan faktor apa saja yang merupakan advantages dan disadvantages dalam perusahaan guna menghadapi persaingan.
13. Proses pengambilan keputusan strategik suatu perusahaan mencakup langkah-langkah sebagai berikut : mendefinisikan misi, visi dan sasaran perusahaan, merumuskan strategi, strategi dihubungkan dengan sumber daya yang dimiliki perusahaan, implementasi dan terakhir adalah evaluasi.

Tahap penentuan alternatif ini merupakan tahap persilangan hasil evaluasi faktor eksternal dengan hasil evaluasi faktor internal. Salah satu alat ini adalah TOWS Matriks. Tujuan penggunaan TOWS Matriks ini adalah pengembangan alternatif yang layak dilaksanakan, bukan memilih strategi mana yang terbaik. Terdapat 8 tahapan dalam penggunaan TOWS Matriks, yaitu :

- TOWS Matris

- 1) Identifikasi faktor kunci sukses yang berupa peluang, berdasarkan pada hasil ETOP Matrix.
- 2) Identifikasi faktor kunci sukses yang berupa ancaman, berdasar pada hasil ETOP Matrix.
- 3) Identifikasi faktor kunci sukses yang berupa kekuatan perusahaan, berdasarkan pada hasil SAP Matrix.
- 4) Identifikasi faktor kunci sukses yang berupa kelemahan perusahaan, mengacu pada hasil SAP Matrix.
- 5) Pasangan Kekuatan dengan Kesempatan dan catat dalam stratgi SO.
- 6) Pasangkan Kelemahan dengan Kesempatan dan catat dalam strategi WO.
- 7) Pasangkan Kekuatan dengan Ancaman dan catat dalam strategi ST.

8) Pasangkan Kelemahan dengan Ancaman dan catat dalam strategi WT.

Terdapat 4 strategi dalam TOWS Matrix yaitu :

- WT Strategi (Mini-Mini)

Tujuan strategi ini adalah meminimumkan baik kelemahan dan ancaman.

- WO Strategi (Mini-Maxi).

Strategi ini berusaha untuk meminimumkan kelemahan dan memaksimumkan kesempatan.

- ST Strategi (Maxi-Mini)

dasar yang diambil dalam strategi ini adalah kekuatan yang dimiliki perusahaan yang berhubungan dengan ancaman yang berada di lingkungan. Tujuan strategi ini adalah memaksimumkan kekuatan dan meminimumkan ancaman.

- SO Strategi (maxi-Maxi).

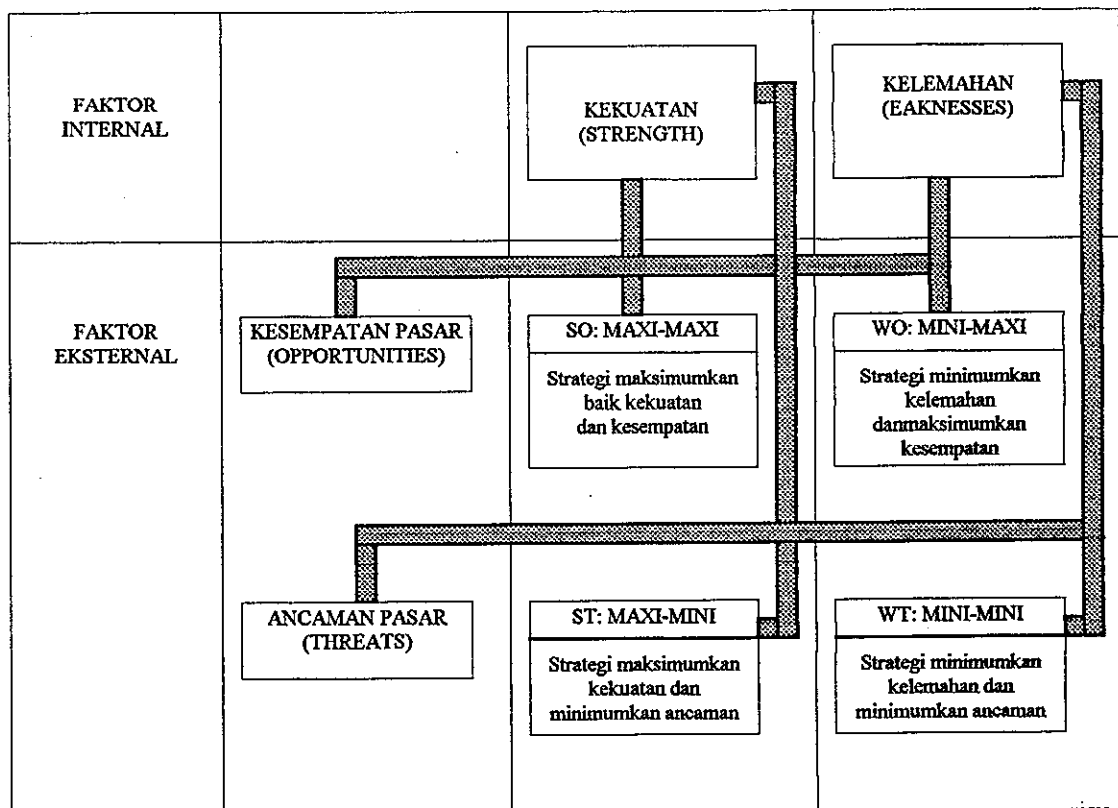
Setiap perusahaan pasti menyukai posisi dimana perusahaan tersebut dapat memaksimumkan baik kekuatan yang dimiliki dan kesempatan yang muncul di lingkungan bisnis. Perusahaan tersebut dapat

kekuatan yang dimiliki untuk menggunakan sumber daya yang ada dan mengambil keuntungan darinya.

Gambaran dari analisa TOWS Matrix ini dapat dilihat pada gambar 2.3.

Gambar 2.9

TOWS MATRIX



Sumber : QSP Matriks, 1996

BAB. III

PAPARAN KASUS

III.1.1. Sejarah Perusahaan

Awalnya PT. Meta Alvita didirikan oleh tiga orang lulusan teknik sipil Universitas Diponegoro, mereka itu adalah Ir. Soeharsojo, Ir. Bambang Kusmanto, dan Ir. Gawik Kurnianto. Ketiga orang tersebut bersepakat untuk mendirikan lembaga usaha dengan akte notaris No. 10 Ny. Koesoemo Astuti, SH pada tahun 1979. Pada awal usahanya PT. Meta Alvita menekuni usaha jasa konstruksi dengan mengerjakan beberapa pekerjaan jembatan, jalan dan gedung. Seiring dengan lamanya waktu berjalan PT. Meta Alvita mulai menekuni usaha developer, bahkan terlihat bahwa usaha sebagai developer atau pengembang ini menjadi inti atau core bisnis PT. Meta Alvita. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa keputusan untuk menjadikan bisnis perumahan sebagai inti atau core bisnis PT. Meta Alvita berdasarkan pertimbangan bahwa pasar perumahan di Indonesia dan propinsi Jawa Tengah khususnya masih terbuka luas dan merupakan usaha yang masih dapat mendatangkan keuntungan bagi perusahaan. Adapun visi dari PT. Meta Alvita adalah menjadi pengembang dengan membuat kawasan-kawasan perumahan

yang sehat dan nyaman untuk hunian suatu keluarga yang sejahtera, disamping itu PT. Meta Alvita menginginkan untuk menjadi pengembang yang selalu menawarkan produk-produk perumahan yang terbaik untuk wilayah Jawa Tengah pada umumnya khususnya di Kotamadia Semarang. Berdasarkan visi tersebut maka PT. Meta Alvita mempunyai misi yaitu didalam membuat rumah tinggal kepuasan pelanggan amat diutamakan. Sejalan dengan misi tersebut maka untuk produk unggulan PT. Meta Alvita, yaitu Taman Setiabudi mencoba melibatkan calon pemilik rumah sejak pada proses perencanaan. Sasaran penelitian ini adalah studi kasus untuk kawasan perumahan Taman Setiabudi yang merupakan suatu kawasan hunian dengan konsep rumah taman serta merupakan produk unggulan dari PT. Meta Alvita

3.2. Produk yang dipasarkan.

Saat ini beberapa kawasan yang telah dibangun PT. Meta Alvita tersebar di wilayah Jawa Tengah yaitu :

Tabel.3.1

Produk PT Meta Alvita

No.	Proyek	Lokasi	Unit	Tahun	Ket.
1	Ungaran Bumi Indah	Kab. Semarang	362	1982	
2	Pondok Setiabudi	Kod. Semarang	310	1987	
3	Perumahan BPD	Kod. Semarang	80	1989	
4	Ruko Tlogosari	Kod. Semarang	27	1991	
5	Ungaran Indah	Kab. Semarang	200	1993	

Sumber : PT. Meta Alvita, 1996

Berdasarkan data diatas maka dapat dikatakan bahwa PT. Meta Alvita telah menekuni bisnis perumahan ini sejak tahun 1983 dan produk tersebut diatas telah dapat dipasarkan oleh PT. Meta Alvita dengan hasil yang baik serta banyak diminati oleh masyarakat hal ini dibuktikan dengan tidak adanya unit yang tersisa. Disamping beberapa perumahan yang telah diselesaikan saat ini ada beberapa produk kawasan perumahan yang sedang dalam proses pelaksanaan, yaitu :

Tabel.3.2.

Produk Dalam Proses PT Meta Alvita

No.	Proyek	Lokasi	Unit	Tahun	Keterangan
1	Ketanggungan	Kab. Brebes	175	1993	menengah
2	Taman Setiabudi	Kod. Semarang	400	1994	mewah
3	Watugong Indah	Kod. Semarang	226	1995	mewah
4	Kagama	Kab. Bantul	200	1996	mewah

Sumber : PT. Meta Alvita, 1996

Berdasarkan data diatas, maka pada awalnya PT. Meta Alvita, membuat perumahan dari kelas menengah ke bawah. Namun sejak tahun 1994 PT. Meta Alvita mencoba untuk membuat suatu kawasan perumahan mewah ditujukan untuk segmen kelas menengah ke atas yang memakai konsep-konsep baru untuk kota Semarang. Secara tidak langsung PT. Meta Alvita tengah mengadakan perubahan strategi di dalam misi perusahaannya dalam arti PT. Meta Alvita yang selama ini dikenal menangani produk-produk hunian kawasan perumahan untuk kelas menengah, saat keputusan untuk membangun produk rumah mewah berarti saat itu pula mulai diterapkan strategi baru untuk menangani rumah dengan segmen menengah ke atas. Adapun produk yang ditawarkan dengan konsep baru tersebut adalah untuk kawasan perumahan di

Taman Setiabudi. Bagi Meta Alvita, perumahan kawasan Setiabudi merupakan produk unggulan yang ditawarkan. Hal ini dikarenakan beberapa konsep yang merupakan hal baru bagi kota Semarang, seperti : semua kabel tidak ada yang di udara melainkan di tanam di tanah, konsep keamanan 24 jam, rumah taman dalam arti semua pagar antar tetangga memakai pagar hidup, fasilitas olah raga, dekat pusat keramaian di Pasar Banyumanik, disamping itu Taman Setiabudi direncanakan menelan biaya sebesar 46,59 milyar rupiah dengan luas lahan yang akan dibuka sebanyak 14 hektar dan total unit yang akan dipasarkan sebesar 450 unit. Total operasional Taman Setiabudi menyerap hampir 70% dari dana operasional PT. Meta Alvita.

3.3. Pemasaran

Taman Setiabudi merupakan kawasan mewah yang pertama kali dibangun oleh PT. Meta Alvita, pada awalnya pemasaran Taman Setiabudi ditangani sendiri oleh PT. Meta Alvita. Dalam perkembangan selanjutnya karena dituntut oleh target pemasaran serta perlunya pemasaran ini ditangani oleh tenaga ahli secara khusus, maka PT. Meta Alvita menyerahkan pemasaran ini kepada PT. Proleator 2000. Target pemasaran untuk Taman Setiabudi adalah 11 unit rumah untuk setiap bulannya. Proleator 2000 di dalam praktek pemasarannya

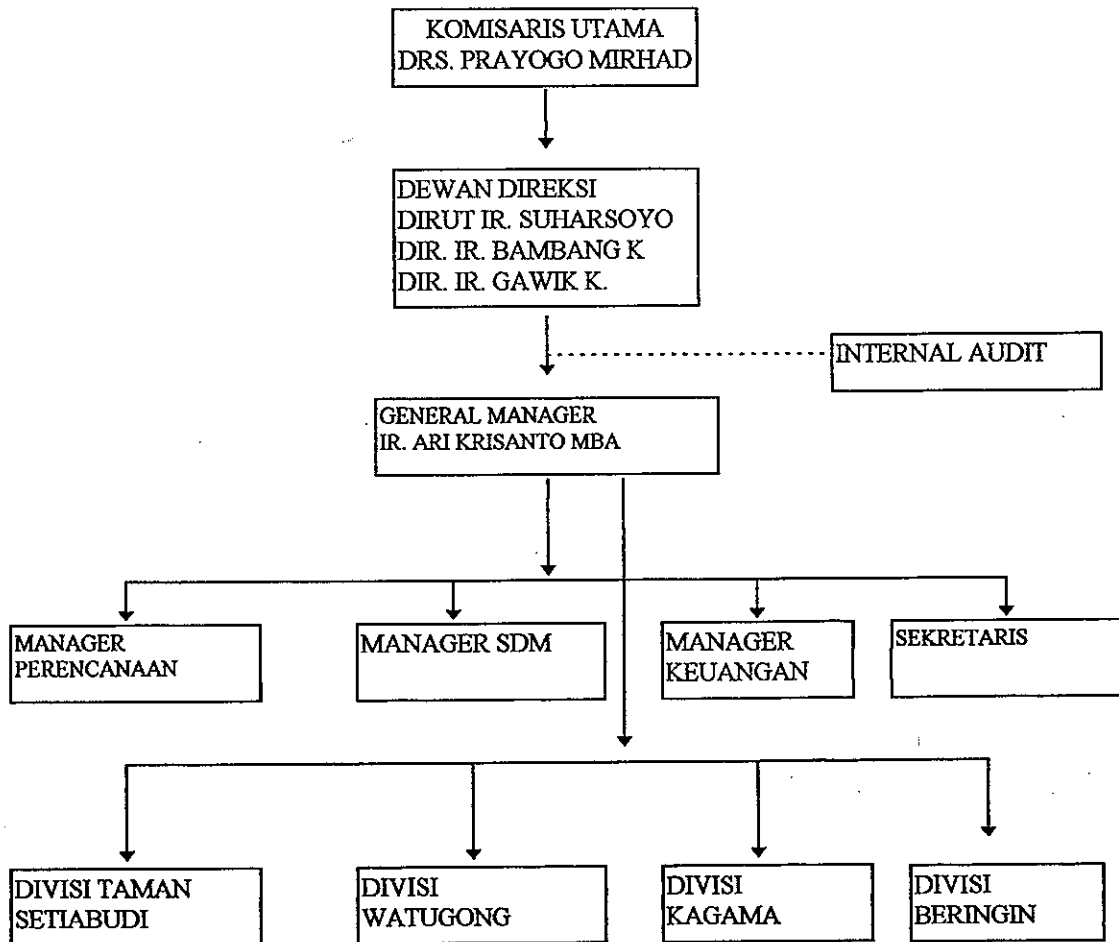
menggunakan sarana baliho di jalan-jalan utama kota Semarang, melalui media cetak serta mempergunakan media pameran-pameran yang diselenggarakan oleh REI Kotamadia Semarang. Tetapi sejak pertama kali diluncurkan tahun 1994 produk Taman Setiabudi tidak pernah mencapai pemasaran unit seperti yang ditargetkan oleh tim manajemen PT. Meta Alvita. Sehingga akhirnya PT. Meta Alvita menanggapi konsultan pemasaran PT. Proleator 2000 dengan PT. Anandya Larashati sejak bulan Oktober 1995. Penggantian konsultan ini dengan maksud agar unit yang terjual pada Taman Setiabudi dapat mencapai target yang diharapkan PT. Anandya Larashati pada program pemasarannya menggunakan media cetak, baliho dan pameran-pameran. PT. Anandya Larashati pada pelaksanaannya pemasaran lebih menekankan pada pameran langsung di kawasan perumahan Taman Setiabudi yang dikaitkan dengan segi-segi hiburan untuk keluarga, seperti buah dan sayur-sayuran, pameran ayam bekisar, pameran burung-burung berkicau. Akan tetapi dapat dikatakan sampai saat ini target pemasaran tetap masih belum tercapai. Jika hal ini dipertahankan terus maka dikhawatirkan akan mempengaruhi tingkat likuiditas keuangan Taman Setiabudi.

3.4. Sumber Daya Manusia

Menghadapi persaingan yang semakin ketat, maka PT. Meta Alvita saat ini melakukan beberapa pembenahan untuk struktur organisasi yang ada. Serta di dalam struktur organisasi yang baru tersebut PT. Meta Alvita telah mengangkat seorang manajer profesional untuk menjalankan perusahaan secara operasional. Sebelumnya operasional perusahaan PT. Meta Alvita ditangani sendiri oleh direksi. Dimana direksi PT. Meta Alvita tersebut juga sebagai pendiri dan pemilik saham di PT. Meta Alvita. Pergantian pemegang kendali operasional tersebut juga tidak semudah yang diinginkan, karena pada satu sisi direksi masih sering mencampuri wewenang General Manager di dalam menjalankan perusahaan.

Gambar. 3.1.

Struktur Organisasi PT Meta Alvita



Sumber : PT.Meta Alvita,1996

Walaupun telah mencoba untuk memperbaiki struktur organisasi PT Meta Alvita, khusus untuk produk rumah mewah Taman Setiabudi harus disiapkan tim manajemen tersendiri yang benar-benar sudah berpengalaman didalam

menangani operasional sebuah kawasan rumah mewah, hal ini dikarenakan selama ini PT Meta Alvita menangani kawasan hunian rumah untuk kelas menengah ke bawah.

3.5. Harga

Produk yang diluncurkan oleh PT Meta Alvita untuk kawasan hunian rumah mewah Taman Setiabudi di dalam memasarkan, PT Meta Alvita memasang harga premium. Hal ini diasumsikan bahwa untuk kalangan kelas menengah ke atas di dalam memutuskan untuk membeli, masalah harga bukan merupakan faktor pertimbangan yang utama. Adapun harga jual untuk per unit rumah pada areal Taman Setiabudi adalah sebagai berikut :

Tabel 3.2.

Daftar Harga Jual dan Uang Muka

TYPE	HARGA JUAL	MINIMUM UANG MUKA Rp	MAKSIMUM KPR (Rp)
T 202 / 216	216.890.000	43.390.000	173.500.000
T 182 / 216	202.540.000	40.540.000	162.000.000
T 142 / 180	161.847.500	32.847.000	129.000.000
T 120 / 216	122.385.000	24.885.000	97.500.000
T 90 / 216	107.000.000	21.510.000	85.500.000
T 64 / 126	58.578.750	12.078.750	46.500.000

Sumber : Pemasaran PT. Meta Alvita, 1996

Catatan :

1. Harga rumah dapat berubah sewaktu-waktu
2. Sudah termasuk : sertifikat HGB, IBM, Listrik 1300 watt, Air minum PDAM
3. Harga belum termasuk PPN, PPAT, Biaya Administrasi KPR
4. Harga belum termasuk kelebihan tanah
5. Cara pemilikan tunai atau KPR

3.6. Politik

Kestabilan politik yang sesuai dengan arah kebijaksanaan Pemabangunan Nasional dalam GBHN 1993 sangat mendukung berkembangnya industri perumahan, ditambah dengan keluarnya PP 20/94 yang telah membuka kesempatan bagi partisipasi swasta untuk berperan serta melakukan kegiatan penting dalam Pembangunan Nasional. Dalam GBHN 1993 sebagai sasaran Pelita VI ditentukan sebagai berikut : Penataan Industri Nasional yang mengarah pada penguatan dan pendalaman struktur dan peningkatan kualitas sumber daya manusia.

3.7. Ekonomi

Bangsa Indonesia saat ini tengah giat-giatnya membangun sektor perekonomian negara. Hal ini dapat dilihat dari laju pertumbuhan ekonomi Indonesia tahun 1984 sampai dengan 1994 :

Tabel 3.3

Laju Pertumbuhan Ekonomi Indonesia

Tahun 1989	Tahun 1990	Tahun 1991	Tahun 1992	Tahun 1993	Tahun 1994
7.40 %	7.37%	6.60 %	6.30 %	6.50 %	6.80 %

Sumber IMF, 1992.

Apabila dilihat laju pertumbuhan ekonomi di atas, terjadi penurunan yang sangat tajam pada tahun 1991, penurunan ini disebabkan karena melemahnya daya saing ekspor non migas yang mana berakibat pada menurunnya ekspor non migas. Namun pada tahun 1995 mulai kembali menunjukkan kenaikan, pertumbuhan ini disebabkan oleh penerimaan devisa dari sektor ekspor non migas melampaui sektor migas. Pendapatan perkapita awal PJPT I US \$ 60, yang saat ini jauh mengalami kenaikan yaitu pada PJPT I akhir menjadi US \$ 700. Peningkatan pendapatan ini diiringi oleh penurunan sebesar 61 % penduduk yang berada dibawah garis kemiskinan yaitu dari 10 juta penduduk menjadi 27 juta penduduk.

Secara khusus tingkat pertumbuhan Produk Domestik Regional Bruto kotamadia Semarang selama kurun waktu 3 (tiga) tahun 1991-1993 rata-rata tingkat pertumbuhan PDRB sebesar 27,41% pertahun, dengan tingkat pertumbuhan tertinggi sebesar 29,82% pada tahun 1993 dari tahun 1992. Sebelumnya dari tahun 1991 ke tahun 1992 tingkat pertumbuhannya sebesar 25,04%. Adapun tingkat perkembangan PDRB dari tahun 1989-1993 dapat di lihat pada tabel 3.3 seperti di bawah ini :

Tabel.3.3

Pertumbuhan PDRB Kotamadia Semarang tahun 1989-1993

Tahun	Nilai (jutaan Rp)	Tingkat Pertumbuhan (%)
1989	1.472.667	16,41
1990	1.775.475	20.56
1991	2.191.695	23.44
1992	2.740.491	25.04
1993	3.557.651	29.82
Rata-rata		20.44

Sumber : BPS,1996

Berdasarkan tabel di atas dapat dikatakan bahwa terjadi kenaikan di dalam PDRB kotamadia Semarang, yang dapat menunjukkan kemampuan tingkat daya beli masyarakat kota Semarang yang semakin baik.

Adapun kondisi ekonomi lainnya yang dapat mendukung perkembangan sektor industri perumahan adalah laju suku bunga :

Tabel 3.4.

Suku bunga untuk kredit

Tahun 1991	Tahun 1992	Tahun 1993	Tahun 1994	Tahun 1995	Tahun 1996
26 %	24 %	20 %	20 %	22 %	22 %

Sumber : IMF, 1992

3.8. Persaingan

Produk rumah mewah Taman Setibudi oleh PT Meta Alvita saat ini menghadapi beberapa pesaing untuk menawarkan produk pada klas yang sejenis. Diantara pesaing Taman Setiabudi yang paling berbahaya adalah Bukit Mas Group. Bukit Mas Group berdiri pada tahun 1992 dengan arel lebih kurang 7 Ha dengan produk perumahan "Vila Bukit Mas" yang berlokasi di daerah Bukit Sari. Sesuai dengan perkembangan yang ada maka pada tahun 1994 dibuka tahap II dengan areal seluas 6 Ha dengan diberi nama "Griya

Bukit Mas” yang berlokasi di daerah Ngesrep Barat tidak berapa lama kemudian tahap III dengan lokasi di daerah Ngesrep Barat juga dibuka areal seluas 5 Ha. Adapun produk tahap III tersebut diberi nama “Regency Bukit Mas” pertama kali diluncurkan pada tahun 1995. Sejalan dengan trend kebutuhan dan daya beli masyarakat kota Semarang saat ini maka pada tahun 1996 dibukalah perumahan tipe kecil seluas 5 Ha berlokasi di desa Karangrejo-Banyumanik dengan diberi nama “Duta Bukit Mas”. Beberapa produk yang telah berhasil dipasarkan adalah sebagai berikut :

Tabel 3.5

Unit rumah terjual Bukit Mas Group

Produk	Jumlah unit	Terjual	Keterangan
Vila Bukit Mas	300 unit	95 %	rumah mewah
Griya Bukit Mas	125 unit	100 %	rumah mewah
Regency Bukit Mas	50 unit	80 %	rumah mewah
Duta Bukit Mas	140 unit	25 %	rumah sederhana

Sumber : Pemasaran Bukit Mas, 1996.

Secara umum pemasaran di Bukit Mas Group ditangani oleh lembaga pemasaran tersendiri. Adapun strategi yang dipakai adalah mencoba untuk

selalu mengikuti selera konsumen dalam merencanakan rumah, maka di dalam Bukit Mas Group diprioritaskan untuk konsumen dapat merancang rumah sendiri baik untuk bentuk rumah, tata letak ruangan, tampak depan. Hal ini dimaksudkan agar konsumen dapat benar-benar merasa puas karena dilibatkan sejak proses awal pembangunan unit rumah yang dibelinya. Desain rumah dan lingkungan diciptakan dengan gaya neoklasik yang bersuasana tenang, nyaman. infrastruktur eksklusif dan view panorama kota Semarang. Keamanan 24 jam, karena hanya penghuni rumah yang dilengkapi remote control yang bisa membuka pintu untuk dapat masuk kawasan. Areal yang dibangun untuk rumah hanya 35 %, sedangkan sisanya dipergunakan membangun sarana dan prasarana yang mewah. Desain masing-masing rumah tidak sama, luas kavling beragam dari 250 meter persegi hingga 400 meter persegi. Bahan bangunan kusen jati, keramik impor, kael telepon dan listrik di tanam di bawah tanah. Untuk pemeliharaan sarana dan prasarana umum diserahkan kepada lembaga swasta lainnya, hal ini dilakukan agar penghuni tidak usah repot-repot untuk merawat serta agar ada standarisasi yang jelas, karena jika diserahkan kepada penghuni pasti ada ketidaksamaan didalam perawatan sarana dan prasarana yang ada. Sementara itu tidak jauh dari kawasan juga tersedia fasilitas olah raga, pusat perbelanjaan, kolam renang, Bandungan fair (menjual sayur-mayur segar), dan supermarket. Jalan lingkungan dari paving block selebar 12 meter, berhiaskan patung malaikat kecil dan lampu hias berornamen yang dibuat dari

besi cor dengan penataan seperti ini maka bangunan rumah berlantai dua tanpa pagar nampak selaras dengan lingkungannya. Nuansa neoklasik mulai dapat dirasakan sejak memasuki pintu gerbang kawasan. Ciri rumah neoklasik, bentuk bangunan simpel ataupun sederhana tapi menonjolkan pada detail setiap unsur penyusun bangunan itu sendiri.

BAB. IV

ANALISIS POSISI MANAJERIAL

4.1. Analisis Utama (analisis berdasarkan SWOT)

4.1.1. Analisis kekuatan dan kelemahan.

Dalam menentukan strategi bisnis, syarat paling awal adalah menentukan seberapa jauh kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan atau dapat dikatakan sebagai analisis terhadap faktor internal perusahaan. Perusahaan harus dapat mengidentifikasi key success factor (KSF) yang secara dominan berpengaruh terhadap kekuatan dan kelemahan perusahaan. Dari hasil identifikasi key success factor tersebut baru dapat diketahui profil keunggulan strategi (strategic advantage profile).

Langkah yang harus dilakukan guna menggambarkan strategic advances profile (SAP) secara kuantitatif adalah sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi elemen-elemen yang merupakan kekuatan atau kelemahan.
2. Memberikan bobot pada elemen tersebut.
3. Memberikan penilaian atas elemen dengan metode tertentu.
4. Mengalikan bobot dengan nilai

5. Menjumlahkan nilai tertimbang dari seluruh elemen.

Teknik pemberian bobot dan skala internal perusahaan diperoleh dari wawancara dengan tim manajemen Taman Setiabudi, bila perusahaan menganggap bahwa elemen dari variabel internal tersebut merupakan key success factor yang sangat penting maka diberi bobot yang tinggi dan begitu pula bila perusahaan menganggap lebih baik dibandingkan pesaing maka diberi skala yang tinggi. Namun jika sebaliknya perusahaan dianggap kalah baik dari pesaing maka diberi skala yang rendah.

Berdasarkan data masukan dari kuesioner yang telah disebarakan kepada konsumen, untuk mengetahui sejauh mana posisi internal produk PT. Meta Alvita. Dari beberapa key success factor yang ada ternyata memberikan perhitungan seperti yang terdapat dalam lampiran. Secara ringkas hasil analisis dan perhitungan SAP dapat dilihat pada tabel 4.1. Dapat dilihat dibawah ini :

Tabel 4.1.

Analisis Strategic Advantage Profile (SAP)

No	Key Success Factor	Bobot	Skala	Nilai
1.	Lingkungan Bersih	0.109	4	0.436
2.	Nama pengembang	0.115	4.2	0.483
3.	Lokasi strategis	0.118	4.35	0.5133
4.	Bebas banjir	0.12	4.4	0.528
5.	Harga rumah	0.08	2.85	0.228
6.	Fasos dan fasum	0.09	3.25	0.263
7.	Keamanan terjamin	0.087	3.7	0.3219
8.	Waktu penyerahan rumah kepada konsumen Ketepatan waktu	0.063	2.5	0.1575
9.	Konsep hunian	0.09	3,6	0.324
10.	Pelayanan	0.086	3.5	0.301
11.	Model rumah	0.105	4.25	0.4462
	Total	1.000		4.01

Sumber : Analisis data primer, 1996

Berdasarkan pengolahan data primer untuk key success factor internal diperoleh nilai sebesar = 4.01 berarti termasuk dalam posisi strong yang

Mempunyai interval kelas 3.68 - 4.34. Dengan posisi Strong ini setidaknya PT. Meta Alvita menguasai pilihan alternatif setrategi pemasaran yang cukup luas.

Sebagaimana telah diketahui bahwa posisi persaingan strategis dapat dibedakan menjadi beberapa katagori, yaitu :

1. Posisi persaingan unggul (dominant)
2. Posisi persaingan kuat (strong)
3. Posisi persaingan mendukung (favourable)
4. Posisi persaingan bertahan (tenable)
5. Posisi persaingan lemah (weak)
6. Posisi persaingan hilang harapan (avoid)

Adapun mencari interval katagori di atas adalah sebagai berikut :

$I = (\text{nilai maksimum-nilai minimum}/\text{jumlah katagori})$

$$I = (5-1)/6$$

$$I = 0.66$$

Dari hasil perhitungan di atas, maka penentuan katagorinya adalah sebagai berikut :

$$1.00 - 1.66 = \text{Avoid}$$

$$1.67 - 2.33 = \text{Weak}$$

$$2.34 - 3.00 = \text{Tenable}$$

3.01 - 3.67 = Favourable

3.68 - 4.34 = Strong

4.35 - 5.00 = Dominant

Berdasarkan key success factor internal yang ada pada tabel 4.1. dapat diuraikan bahwa penilaian responden terhadap key success factor dalam industri untuk SAP (bobot), key success factor bebas banjir dan lokasi strategis mendapat bobot yang tinggi yaitu 0.12 dan 0.118 dengan hasil tersebut menggambarkan bahwa bebas banjir dan lokasi strategis yang baik menjadi prioritas utama bagi responden untuk melakukan transaksi pembelian suatu unit rumah baru. Pada sisi yang lain dapat dilihat bahwa key success factor yang mempunyai bobot terendah adalah pelayanan kepada calon pembeli dengan nilai sebesar = 0.086 dengan hasil tersebut dapat memberikan gambaran bahwa untuk pemukiman daerah kota Semarang bagian selatan posisi pemukiman Taman Setiabudi dibandingkan dengan para pesaing utamanya mempunyai tingkat pelayanan kepada calon pembeli yang lebih buruk saat mana calon pembeli memutuskan pembelian suatu unit rumah baru.

Untuk lebih memperjelas bagaimana pendapat responden terhadap key success factor untuk skala (SAP) yang dimiliki oleh PT. Meta Alvita dibandingkan dengan PT. Bukit Mas Group dengan produk yang diluncurkan

adalah kawasan Villa Bukit Mas, Regency Bukit Mas dan Duta Bukit Mas, maka untuk mempermudah hal tersebut dibuatlah diagram skala seperti terlihat pada gambar 4.1. dibawah ini:

Gambar.4.1.

Diagram SAP

KSF	STS	TS	N	S	SS
LB					
NP					
LS					
BB					
HR					
KM					
KT					
W					
FS					
P					
MR					

Sumber : analisis Data Primer, 1996

Keterangan :

- | | | | | | |
|----|---|-------------------|----|---|-------------------|
| LB | : | Lingkungan Bersih | NP | : | Nama Pengembang |
| LS | : | Lokasi Strategis | KH | : | Konsep hunian |
| BB | : | Bebas Banjir | KT | : | Keamanan terjamin |
| HR | : | Harga Rumah | P | : | Pelayanan |

FS	:	Fasos dan fasum lengkap	MR	:	Model rumah
N	:	Netral	S	:	Setuju
SS	:	Sangat setuju			
STS	:	Sangat Tidak Setuju			
TS	:	Tidak setuju			

Hasil dari gambar 4.1. seperti ditunjukkan pada gambar di atas, dapat dilihat bahwa secara keseluruhan rata-rata oleh para responden, bahkan ada KSF mendapat penilaian di atas 4 yang berarti setuju bahkan mendekati sangat setuju.

Dari beberapa KSF internal yang ada, ternyata KSF hasil yang didapat kawasan Taman Setiabudi rata-rata memperoleh nilai 3. Hal ini berarti bahwa bagi konsumen kota Semarang produk PT. Meta Alvita dibandingkan dengan PT. Bukit Mas Group tidak terlalu dominan atau dapat diartikan bahwa Taman Setiabudi mendapat saingan ketat dari kompetitor yang ada yaitu PT. Bukit Mas Group.

Pada sisi yang lain untuk KSF Harga unit rumah dalam hal ini PT. Meta Alvita masih mendapat penilaian yang rendah dibandingkan dengan PT. Bukit Mas Group, ini berarti bahwa untuk harga unit rumah yang ditawarkan PT. Bukit Mas Group lebih unggul sehingga masih memungkinkan untuk dapat menjual produknya lebih cepat di kota Semarang.

4.1.2. Analisa peluang dan ancaman.

Keberhasilan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh kepekaan terhadap perubahan lingkungan. Dewasa ini perubahan lingkungan eksternal perusahaan sangat cepat sekali, perubahan lingkungan eksternal perusahaan dapat menjadi peluang ataupun bahkan menjadi ancaman bagi perusahaan.

Adapun langkah-langkah analisis lingkungan eksternal perusahaan, agar dapat menggambarkan perhitungan secara kuantitatif adalah sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi elemen-elemen yang menjadi peluang atau ancaman-ancaman perusahaan.
2. Memberikan bobot dari masing-masing elemen tersebut.
3. Memberikan penilaian atas elemen-elemen tersebut.
4. Mengalikan bobot dengan skala.
5. Menjumlahkan semua nilai tertimbang dari elemen.

Untuk hasil analisis perhitungan KSF ETOP dalam hal ini dibagi menjadi dua, yaitu EOE (Environmental Opportunity Elemen) dan ETE (Environmental Threat Elemen) dari hasil kuesioner dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel.4.3

Analisis Environmental Threat Element

Environment Threat Element	Bobot	Skala	Nilai
Tingkat suku bunga	0.27	3.82	1.031
Keluar masuk dalam industri	0.26	3.75	0.975
Harga tanah	0.23	3.3	0.759
Produk	0.22	3.15	0.693
Total	1.00		3.458

Sumber : Analisis data primer, 1996

Tabel 4.4

Analisis Environmental Opportunity Element

Environmental Opportunity Element	Bobot	Skala	Nilai
Pertumbuhan pasar tinggi	0,28	3,8	1,064
Peraturan pemerintah	0,23	3,2	0,736
Stabilitas politik	0,22	3,05	0,671
Jumlah penduduk	0,25	3,5	0,875
Total	1.00		3,346

Sumber : Analisis data primer, 1996

Berdasarkan data kuesioner, maka didapat nilai sebesar 3.3461 untuk EOE (environmental Opportunity Element) dan nilai sebesar 3.458 untuk ETE (Environmental Threat Element). Dari hasil perhitungan kuesioner tersebut maka diplotkan kedalam matrik ETOP.

Gambar : 4.4

Matriks ETOP Perumahan Taman Setiabudi PT. Meta Alvita

tinggi (5)

(Tingkat peluang)	USAHA IDEAL	USAHA SPEKULATIF * (TAMAN SETIABUDI)
	USAHA DEWASA	USAHA GAWAT
	(1) Rendah	Tingkat Ancaman Tinggi (5)

Sumber: Suwarsono, 1994

Dengan melihat matriks ETOP di atas maka secara garis besar, kawasan hunian Taman Setiabudi berada dalam lingkungan Spekulatif. Arti dari katagori spekulatif ini adalah tim manajemen PT Meta Alvia diharapkan dapat mengeksploitir peluang dengan baik sehingga dapat tercapai manfaat yang

sebesar-besarnya bagi perusahaan. Tetapi pada sisi sebaliknya, jika gagal didalam mengeliminasi ancaman dengan sebaik-baiknya maka akan menimbulkan kerugian yang berarti bagi perusahaan. Dengan posisi demikian maka diharapkan para pengambil kebijakan dapat mencermati peluang dan ancaman yang terjadi dengan sebaik-baiknya agar di dapat kebijakan yang tepat.

4.1.3. Matriks SWOT

Setelah mengetahui SAP dan ETOP dari kawasan hunian Taman Setiabudi, maka rangkuman analisis posisi yang dibuat adalah disajikan dalam suatu matriks untuk menggambarkan alternatif kebijakan yang dapat disarankan untuk tim manajemen, adalah sebagai berikut :

Gambar 4.5
Matriks Posisi SWOT
Taman Setiabudi PT. Meta Alvita

SAP \ ETOP	IDEAL	MATURE	SPECULATIVE	TROUBLE
DOMINANT	I	I	I	I
STRONG	I	I	I*	I
FAVOURABLE	I	I	I	D
TENABLE	I	I	D	D
WEAK	D	D	D	D
AVOID	D	D	D	D

*) Posisi Taman Setiabudi PT. Meta Alvita

I = Invest D = Divest

Dari penggambaran matriks posisi SWOT yang ada maka Taman Setibudi berada pada posisi I dalam arti Investasi. Dimana dari perhitungan ETOP didapatkan bahwa Taman Setiabudi berada pada posisi Spekulatif, sedangkan dari perhitungan SAP didapatkan posisi Taman Setiabudi berada pada posisi Strong.

4.2. Analisis TOWS Matriks.

Analisis TOWS matriks merupakan analisis untuk menghasilkan alternatif strategi yang akan dipilih oleh perusahaan. Analisis dari TOWS matriks menghasilkan strategi sebagai berikut :

1. Penetrasi pasar baru, menjual paket produk.
2. Memperluas lahan, pelayanan intensif dan diferensiasi personel
3. Meminjam dana dengan suku bunga yang lebih rendah
4. Joint operation dengan pengembang yang lebih berpengalaman.

Analisis TOWS matriks dapat dijelaskan seperti dibawah ini.

1. Peluang

O1 = Pertumbuhan pasar

O2 = Peraturan pemerintah

O3 = Stabilitas politik

O4 = Jumlah penduduk

2. Ancaman

T1 = Tingkat suku bunga

T2 = Entry barrier rendah

T3 = Harga tanah

T4 = Produk substitusi

3. Kekuatan

S1 = Lingkungan bersih

S2 = Nama baik pengembang

S3 = Lokasi strategis

S4 = Bebas banjir

S5 = Konsep hunian baru

S6 = Model rumah

S7 = Keamanan terjamin

4. Kelemahan

W1 = Pelayanan

W2 = Harga rumah

W3 = Ketepatan waktu pembuatan

W4 = Fasos dan fasum belum lengkap

Dari faktor-faktor eksternal dan internal di atas dipasang satu persatu untuk menghasilkan alternatif strategi yang mungkin dikembangkan. Masing-masing faktor yang dipasangkan dapat dilihat dibawah ini :

1. Strategi SO (maxi-maxi)

Strategi SO adalah merupakan strategi untuk memperkuat posisi perusahaan dengan memaksimalkan (strength) yang dimiliki oleh perusahaan dan peluang (opportunity) ataupun prospek cerah yang mungkin dapat diraih. Analisis strategi SO dilakukan dengan memasang setiap variabel kekuatan dengan variabel peluang (tahap matching). Pada strategi ini dicari suatu keterkaitan hubungan yang dapat memaksimalkan masing-masing variabel. Pada pasangan tersebut bila ada keterkaitan hubungan yang dapat memaksimalkan perusahaan diberi tanda positif (+), dan bila tidak terdapat hubungan atau keterkaitan diberi tanda nol (0).

Proses pemasangan tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.6.

Pemasangan variabel kekuatan dengan variabel kelemahan.

Strength Opportunity	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7
O1	+	+	+	+	+	+	+
O2	0	+	+	0	+	0	+
O3	0	+	+	0	0	0	+
O4	+	+	+	+	+	+	+

- a. O1 >< S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7

Hal ini menunjukkan bahwa pertumbuhan pasar yang baik dapat dimasuki dengan dimilikinya lokasi pembangunan perumahan yang baik. Untuk dapat merebut peluang pasar, dapat dipergunakan strategi penetrasi pasar, diikuti dengan penjualan paket produk kepada konsumen yang telah mengetahui Taman Setiabudi. Penjualan paket produk dalam hal ini adalah penjualan unit rumah yang dilengkapi sekaligus dengan produk-produk komplementer dari rumah, misalnya : design untuk kitchen set, pendingin ruangan, fasilitas air panas (water heater) dan sebagainya.

b. $O2 \succ S2, S3, S5, S6, S7$

Hal ini dimaksudkan bahwa peraturan pemerintah yang stabil hanya dapat dimanfaatkan jika PT. Meta Alvita mempunyai kawasan yang strategis untuk dibangun, dimungkinkan pula dengan faktor kekuatan berupa nama pengembang yang sudah mendapat banyak kepercayaan dari masyarakat kota Semarang. Terlebih lagi jika hal tersebut juga diikuti oleh kepandaian untuk menyasati trend atau kecenderungan model rumah yang tengah digemari oleh masyarakat.

c. $O3 \succ S2, S3, S6, S7$

Dari tabel pemasangan tersebut diatas, dapat dikatakan bahwa stabilitas politik yang baik dapat dimanfaatkan oleh PT. Meta Alvita, jika memiliki kawasan atau lokasi strategis yang siap bangun, terlebih lagi dengan faktor kekuatan nama pengembang yang telah lama dikenal masyarakat kota Semarang. Produk model rumah juga diharapkan dapat mengikuti selera masyarakat yang akan dituju oleh kawasan hunian Taman Setiabudi yang merupakan segmen menengah ke atas serta dilengkapi dengan rasa aman untuk calon penghuni Taman Setiabudi.

d. O4 >< S1,S2,S3,S4,S5, S6

Jumlah penduduk yang besar di kotamadia Semarang, akan menjadi suatu kesempatan jika PT. Meta Alvita mempunyai lokasi strategis yang siap bangun, serta menawarkan konsep hunian dan model rumah yang diminati oleh konsumen. Dengan reputasi nama pengembang yang telah lama dikenal oleh masyarakat kota Semarang serta dilengkapi dengan lokasi yang aman bagi calon penghuni.

2. Strategi WO (mini-maxi)

Strategi WO (mini-maxi) merupakan suatu usaha untuk meminimumkan kelemahan (weaknesses) perusahaan dan memaksimalkan peluang yang telah ada. Dalam hal ini perusahaan harus bekerja keras untuk meminimumkan kelemahan yang dimiliki serta pada sisi yang lain perusahaan harus memaksimalkan kesempatan yang diperoleh :

Tabel 4.7.

Pemasangan variabel kelemahan dengan variabel peluang.

Weakness Opportunity	W1	W2	W3	W4
01	+	+	+	+
02	0	+	0	0
03	0	+	0	0
04	+	+	+	+

- a. $O1 \times W,1, W2, W3, W4.$

Berdasarkan matriks di atas maka dapat dikatakan bahwa peluang pasar yang tinggi hanya dapat dimanfaatkan oleh PT. Meta Alvita jika kelemahan-kelemahan yang berupa promosi yang minim, harga rumah yang mahal, ketepatan waktu penyerahan rumah yang tidak pernah ada, fasos dan fasum yang belum lengkap dapat diminimumkan. Alternatif kedua untuk tetap menangkap peluang yang ada ialah dengan mengadakan pelayanan intensif dengan jalan mengetahui secara pasti perilaku konsumen segmen menengah ke atas atau dapat pula dilakukan memperluas lahan yang dibuka untuk Taman Setiabudi sehingga

diharapkan dapat tercapai skala ekonomi yang baik untuk produksi setiap unit rumah yang akan dijual kepada konsumen.

b. $O_4 \times W_1, W_2, W_3, W_4$

Jumlah penduduk kota Semarang dengan pertumbuhan tiap tahun hampir mencapai lebih kurang 2 % merupakan sesuatu faktor potensial bagi industri perumahan. Oleh karena itu diharapkan PT Meta Alvita dapat meminimumkan kelemahan-kelemahan dibidang pelayanan kepada konsumen, harga rumah diharapkan dapat lebih menjangkau kemampuan daya beli masyarakat, ketepatan waktu di dalam penyerahan unit rumah yang sudah terbeli kepada konsumen dan tersedianya fasilitas sosial dan fasilitas umum terlebih dahulu di kawasan Taman Setiabudi.

3. Strategi ST (maxi-mini)

Pada strategi ini berdasarkan kepada kekuatan yang dimiliki perusahaan, adapun tujuan dari strategi ini adalah memaksimumkan kekuatan yang ada pada perusahaan serta meminimumkan yang ada.

Tabel 4.8.

Pemasangan variabel kekuatan dan variabel ancaman

Strength Threat	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7
T1	0	+	0	0	0	0	0
T2	+	+	+	+	+	+	+
T3	0	+	0	0	0	0	0
T4	+	+	+	+	+	+	+

a. $T1 \times S2$

Berdasarkan diagram di atas dapat dikatakan bahwa ancaman tingkat suku bunga yang tinggi merupakan ancaman yang sulit di atasi oleh PT Meta Alvita, maka diharapkan dengan reputasi nama pengembang yang telah lama serta memperoleh kepercayaan masyarakat dapat memperoleh terobosan baru untuk memperoleh dana kerja dengan tingkat suku bunga yang rendah.

b. $T2 \times S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7$

Mudahnya setiap perusahaan ataupun perorangan untuk memasuki industri perumahan merupakan bentuk ancaman bagi PT Meta Alvita.

Namun bentuk ancaman tersebut dapat diatasi oleh PT Meta Alvita dengan memperbesar kekuatan yang dimiliki Taman setiabudi, seperti : lokasi strategis, lingkungan bersih, reputasi nama pengembang, konsep hunian dan model rumah yang dapat mengikuti selera masyarakat.

c. $T3 \times S2$

Semakin ramainya industri perumahan maka secara tidak langsung permintaan akan lahan semakin tinggi sehingga saat ini banyak lahan yang ditawarkan kepada pengembang dengan harga yang semakin tinggi saja. Ancaman harga tanah yang tinggi ini diharapkan dapat diminimumkan dengan pengaruh akses informasi dan power yang telah dimiliki oleh PT Meta Alvita sebagai pengembang yang telah mendapat kepercayaan masyarakat kota Semarang.

d. $T4 \times S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7$

Berdasarkan diagram pemasangan di atas, maka dapat dikatakan bahwa adanya ancaman dari produk substitusi dapat diatasi dengan penawaran yang baik terhadap lokasi kawasan huniaan yang strategis, nama pengembang yang sudah lama dikenal masyarakat kota Semarang, serta adanya konsep hunian dan model rumah yang dapat mengikuti selera masyarakat segmen menengah keatas saat ini.

4. Strategi WT (mini-mini)

Dalam strategi ini dilakukan dengan memasang variabel ancaman dengan variabel kelemahan seperti yang ditunjukkan pada tabel dibawah ini :

Tabel.4.9

Pemasangan variabel kelemahan dan ancaman

Weakness	W1	W2	W3	W4
Threat				
T1	0	+	0	0
T2	+	+	+	+
T3	0	+	0	0
T4	0	+	+	+

a. $T1 \times W2$

Berdasarkan pemasangan tabel di atas maka dapat dikatakan bahwa ancaman berupa tingkat suku bunga yang tinggi atas modal kerja untuk Taman Setiabudi merupakan ancaman terberat bagi PT Meta Alvita karena dengan tingginya biaya produksi akan berdampak pada tingginya harga jual dari tiap unit rumah yang ada. Oleh karena itu diharapkan PT Meta Alvita dapat melakukan efisiensi seketat mungkin sehingga masih

dapat dicapai suatu biaya produksi yang seminimal mungkin, sehingga harga tiap unit rumah dapat lebih sesuai dengan daya beli masyarakat kota Semarang.

b. $T2 \times W1, W2, W3, W4$

Mudahnya bagi perusahaan ataupun individu untuk terjun dalam bisnis perumahan akan berdampak pada tingkat persaingan yang semakin ketat, oleh sebab itu diharapkan manajemen PT Meta Alvita dapat memperbaiki beberapa kelemahan yang dimiliki seperti : pelayanan yang kurang baik kepada konsumen, harga rumah disesuaikan dengan kemampuan daya beli masyarakat kota Semarang, ketepatan waktu untuk setiap unit rumah yang telah selesai dibangun kepada penghuni, dan pembangunan sarana fasilitas sosial serta fasilitas umum yang terlebih dahulu.

c. $T3 \times W2$

Tidak dapat dipungkiri lagi bahwa banyaknya permintaan akan tanah kosong yang akan dijadikan suatu kawasan hunian perumahan, berdampak pada semakin tingginya harga tiap meter persegi tanah di daerah perkotaan. Harga lahan yang tinggi akan berpengaruh pada biaya produksi serta akan berdampak pula kepada tingginya harga perunit rumah yang akan dijual kepada konsumen.

d. $T4 \succ W1, W2, W3, W4$

Banyak pula masyarakat yang lebih suka untuk membangun rumah dengan cara mereka sendiri, dalam arti membeli lahan sendiri kemudian dibangun sesuai dengan kekuatan keuangan dan model rumah seperti yang diinginkan PT Meta Alvita harus dapat meminimumkan ancaman produk substitusi perumahan ini dengan mencoba memperbaiki beberapa hal yang merupakan kelemahan PT Meta Alvita yaitu pelayanan kepada konsumen diharapkan sumber daya manusia yang ada juga harus dapat membaca selera kelas menengah ke atas, harga rumah disesuaikan dengan kemampuan masyarakat kota Semarang, ketepatan waktu penyerahan rumah yang telah selesai dibangun serta penyediaan fasilitas sosial dan fasilitas umum yang memadai.

Tabel 4.10

Hasil Analisis TOWS Matriks

Internal	Strength	Weakness
Eksternal	S1 = Lingk Bersih S2 = Nama pengembang S3 = Lokasi strategis S4 = bebas banjir S5 = Konsep hunian S6 = Model rumah S7 = Keamanan terjamin	W1 = Pelayanan pelanggan W2 = harga rumah W3 = Ketepatan waktu W4 = Fasos & Fasum belum lengkap
Opportunity	Strategi So	Strategi WO
O1 = Pertumbuhan pasar tinggi O2 = Peraturan pemerintah O3 = Stabilitas Politik O4 = Jumlah penduduk	- Penetrasi pasar - Menjual paket produk	- Diferensi personel - Pelayanan intensif - Memperluas lahan tercapai skala ekonomis yang lebih baik
Threat	Strategi ST	Strategi WT
T1 = Tingkat suku bunga T2 = entry Barrier rendah T3 = Tingkat Persaingan T4 = Produk Substitusi	- Joint operation - Dana kerja suku bunga rendah	- Join operation

Sumber : Analisis data primer, 1996

Tabel 5.3. QSPM

Sheet 1

FAKTOR KUNCI SUKSES	BOBOT	ALTERNATIF STRATEGI							
		STRA 1		STRA 2		STRA 3		STRA 4	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
KEUNGGULAN									
1. Lingkungan bersih	0.109	4	0.436	4	0.436	3	0.327	3	0.327
2. Nama pengembang	0.115	4	0.460	3	0.345	3	0.345	3	0.345
3. Lokasi strategis	0.118	2	0.236	3	0.354	3	0.354	2	0.236
4. Bebas banlir	0.120	3	0.360	2	0.240	2	0.240	2	0.240
5. Konsep hunian	0.090	3	0.270	3	0.270	2	0.180	2	0.180
KELEMAHAN									
1. Pertumbuhan pasar	0.063	4	0.252	3	0.189	3	0.189	2	0.126
2. Harga rumah	0.080	3	0.240	3	0.240	2	0.160	2	0.160
3. Ketepatan waktu	0.060	4	0.240	2	0.120	3	0.180	2	0.120
4. Fasos dan Fasum	0.090	3	0.270	3	0.270	2	0.180	2	0.180
PELUANG									
1. Pertumbuhan pasar	0.280	4	1.120	3	0.840	2	0.560	2	0.560
2. Peraturan pemerintah	0.230	3	0.690	2	0.460	2	0.460	2	0.460
3. Stabilitas politik	0.220	3	0.660	2	0.440	2	0.440	2	0.440
4. Jumlah penduduk	0.250	3	0.750	2	0.500	2	0.500	2	0.500
ANCAMAN									
1. Tingkat suku bunga	0.027	4	0.108	4	0.108	3	0.081	2	0.054
2. Keluar masuk dalam industri	0.026	3	0.078	3	0.078	2	0.052	2	0.052
3. Tingkat persaingan	0.230	3	0.690	2	0.460	2	0.460	2	0.460
4. Produk substitusi	0.220	3	0.660	2	0.440	3	0.660	3	0.660
			7.52		5.79		5.368		5.1

PERHITUNGAN BOBOT DAN SKALA UNTUK FAKTOR EKSTERNAL										
No. RESP	PPT	PP	SP	JP		TSB	KM	TPT	PS	
1	4	4	5	4		3	2	5	3	
2	4	5	5	3		3	2	4	3	
3	3	4	4	3		2	3	5	2	
4	3	3	5	3		2	3	5	2	
5	2	2	4	2		3	3	5	3	
6	2	2	5	5		3	2	2	3	
7	3	3	5	5		4	2	2	4	
8	4	2	4	5		4	4	3	3	
9	2	3	4	4		3	3	3	4	
10	5	5	3	4		3	3	4	4	
11	2	5	2	4		2	4	4	4	
12	3	5	3	3		4	4	3	3	
13	4	4	3	2		3	3	4	2	
14	4	4	3	4		3	3	3	3	
15	5	4	2	5		3	3	3	4	
16	2	3	4	4		2	5	4	4	
17	2	4	4	5		2	4	3	3	
18	3	3	5	5		3	4	4	2	
19	4	4	3	5		3	2	3	3	
20	3	2	3	4		4	3	4	4	
21	3	3	4	4		3	3	3	3	
22	2	4	4	5		2	3	4	2	
23	2	3	5	3		2	2	3	3	
24	4	4	4	4		3	2	3	4	
25	4	3	5	3		3	3	4	3	
26	3	4	4	4		3	2	3	2	
27	4	3	3	4		3	3	4	3	
28	5	4	4	4		4	2	3	3	
29	5	4	3	5		3	3	4	3	
30	5	4	4	5		3	3	4	3	
TOTAL	114	96	92	105	422	115	113	99	95	407
BOBOT	0.28	0.23	0.22	0.25	1	0.27	0.26	0.23	0.22	1
SKALA	3.8	3.2	3.05	3.5		3.82	3.75	3.3	3.15	

PERHITUNGAN BOBOT DAN SKALA UNTUK FAKTOR INTERNAL												
No. RESP	LB	NP	LS	BB	HR	KH	KT	W	F	P	MR	
1	5	5	4	5	2	3	3	2	3	2	3	
2	5	5	4	5	2	4	3	2	3	2	3	
3	4	5	4	5	2	4	4	2	2	2	4	
4	4	3	5	5	2	4	4	3	2	2	4	
5	3	3	5	5	3	4	5	3	2	3	2	
6	3	4	4	4	3	3	2	5	3	3	5	
7	3	3	3	3	2	4	3	2	3	2	5	
8	3	3	4	5	2	4	3	2	4	2	5	
9	4	4	5	5	2	3	2	2	5	2	3	
10	4	3	4	5	3	3	4	4	2	2	3	
11	5	3	4	4	3	2	3	3	3	2	4	
12	5	3	3	4	4	2	2	2	2	4	4	
13	3	4	5	3	4	5	2	2	3	2	5	
14	3	3	5	3	4	5	2	2	2	2	5	
15	5	3	4	5	3	2	3	3	2	2	5	
16	4	5	4	5	2	2	3	3	2	4	2	
17	4	4	4	5	2	4	4	4	2	2	3	
18	3	4	3	5	3	4	5	2	2	2	3	
19	5	3	5	5	2	3	4	3	4	3	4	
20	5	3	5	5	4	3	5	4	4	3	4	
21	5	3	5	3	3	2	4	2	3	2	4	
22	5	3	3	3	4	5	4	3	2	2	4	
23	4	4	3	3	2	3	3	2	3	2	4	
24	4	4	2	3	2	2	5	2	2	3	4	
25	5	3	3	4	2	3	5	3	3	3	4	
26	3	3	3	4	3	4	4	3	2	3	3	
27	3	3	4	5	3	4	4	2	3	2	4	
28	3	2	2	5	3	3	3	2	2	2	4	
29	3	3	3	4	2	3	3	2	2	3	4	
30	4	4	3	4	2	5	2	3	2	2	3	
TOTAL	120	126	115	132	86	108	111	75	98	105	128	1219
BOBOT	0.09	0.118	0.118	0.12	0.08	0.08	0.09	0.06	0.09	0.086	0.11	1
SKALA	4	4.2	4.35	4.4	2.85	3.6	3.7	2.5	4	3.5	4.25	

BAB V

FORMULASI STRATEGI

5.1. Misi Perusahaan

Berdasarkan bagan alur manajemen strategi, untuk menentukan formulasi strategi berawal dari penentuan misi perusahaan. Misi perusahaan PT. Meta Alvita diwujudkan dalam motto kerja perusahaan yang berbunyi “Inovasi dan kreasi adalah utama.” Misi perusahaan ini kemudian dijabarkan ke dalam falsafah kerja serta budaya perusahaan dalam nilai-nilai atau norma-norma perilaku pegawai untuk pelaksanaan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan. Misi perusahaan merupakan suatu yang khas yang ditujukan untuk memposisikan perusahaan dibenak konsumen.

5.2. Hasil Analisis Faktor Internal.

Hasil analisis faktor internal perusahaan yang berupa faktor kekuatan dan kelemahan perusahaan adalah sebagai berikut :

Tabel 5.1.

Faktor internal perusahaan

No.	Faktor Internal	Weight Score
	Kekuatan :	
1	Lingkungan bersih	0.32
2	Nama pengembang	0.37
3	Loksi strategis	0.44
4	Bebas banjir	0.47
5	Konsep hunian yang ditawarkan	0.31
6	Model rumah	0.45
7	Keamanan terjamin	0.32
	Kelemahan :	
1	Harga rumah	0.19
2	Ketepatan waktu	0.16
3	Pelayanan	0.32
4	fasos dan fasum	0.31

Sumber : Analisis data primer, 1996

Hasil analisis kekuatan dan kelemahan produk Taman Setiabudi PT. Meta Alvita terlihat bahwa dari faktor kekuatan ada beberapa yang

memperoleh score tinggi, yaitu : model rumah, lokasi strategi, bebas banjir dan nama pengembang. Namun kekuatan yang dimiliki oleh Taman Setiabudi PT. Meta Alvita tersebut tidak mudah untuk mengatasi beberapa titik-titik kelemahan yang ternyata sangat vital dimata konsumen, yaitu : ketepatan waktu dalam pembuatan dan harga rumah yang ditawarkan kepada pembeli.

5.3. Hasil Analisis Faktor Eksternal.

Hasil analisis faktor eksternal perusahaan yang berupa faktor peluang (opportunity) dan faktor kelemahan perusahaan (weakness) adalah sebagai berikut :

Tabel 5.2.
Faktor eksternal perusahaan

No.	Faktor Eksternal	Weight score
	Peluang	
1	Pertumbuhan pasar tinggi	1.33
2	Peraturan pemerintah	0.76
3	Jumlah penduduk	0.7
4	Stabilitas politik terjamin	0.67
	Ancaman :	
1	Tingkat suku bunga	1.22
2	Keluar masuk dalam industri	0.9
3	Harga tanah	0.7
4	Produk substitusi	0.69

Sumber : Analisis data primer, 1996

Berdasarkan hasil dari tabel di atas maka peluang yang terbesar adalah : pertumbuhan pasar yang tinggi serta peraturan pemerintah yang mendukung sektor bisnis properti perumahan. Namun sebaliknya ancaman terbesar bagi Taman Setiabudi PT. Meta Alvita adalah tingkat suku bunga serta keluar masuk yang begitu mudah pada industri properti perumahan.

Faktor internal perusahaan berupa kekuatan dan kelemahan serta faktor eksternal perusahaan berupa ancaman dan peluang, secara bersama-sama diplotkan ke dalam analisis SWOT matriks. Hasil dari SWOT matriks diperoleh posisi untuk Taman Setiabudi PT. Meta Alvita adalah : posisi Invest.

5.4. Alternatif Strategi

Alternatif strategi yang dihasilkan dari TOWS matriks analisis adalah sebagai berikut :

5.4.1. Strategi SO (Strength-Opportunity)

Dalam strategi SO (Strength-Opportunity) hal yang perlu diperhatikan adalah menggunakan kekuatan yang ada pada perusahaan untuk menangkap kesempatan yang ada di lingkungan.

5.4.1.1. Strategi penetrasi pasar

Strategi pasar ini ada beberapa faktor pendekatan, dalam strategi penetrasi pasar ini Taman Setiabudi berusaha memperbaiki pelayanan yang ada kepada para calon pembeli rumah. Strategi ini lebih menuntut kepada pelayanan, kemudahan dan kepuasan calon pembeli rumah. Hal ini disebabkan calon pembeli yang menjadi sasaran Taman Setiabudi PT. Meta Alvita adalah segmen menengah keatas, juga perlunya pendekatan-pendekatan yang bersifat lebih personal. Strategi di atas perlu dilakukan karena kondisi pasar, saat ini adalah :

- Konsumen memiliki pengetahuan yang baik tentang produk perumahan.
- Konsumen sangat peka terhadap harga
- Terdapat persaingan ketat.
- Terdapat skala ekonomis.

Konsumen yang akan dibidik oleh produk Taman Setiabudi PT. Meta Alvita tampaknya mempunyai kondisi seperti tersebut diatas. Dengan kekuatan yang dimiliki oleh Taman Setiabudi maka sangat mendukung diterapkannya strategi ini oleh PT. Meta Alvita, selain daripada itu PT. Meta Alvita dapat pula menerapkan strategi penetrasi pasar terbatas, dalam hal ini dicari ceruk-

ceruk konsumen untuk kelas menengah keatas, adapun potensi ceruk-ceruk pasar terbatas tersebut mempunyai kondisi sebagai berikut :

- Pasar terbatas
- Perlunya pendekatan personal
- Pembeli tidak begitu peka terhadap perubahan harga
- Kepercayaan adalah utama

Strategi penetrasi pasar terbatas merupakan alternatif bagi PT. Meta Alvita didalam memasarkan produk Taman Setiabudi, namun penetrasi pasar terbatas ini membutuhkan keuletan, intensitas yang bersifat sangat personal.

5.4.1.2. Strategi menjual paket produk

Di dalam menjual produk rumah saat ini, untuk menyiasati selera yang ada pada masyarakat maka di dalam menjual tiap unit rumah ditawarkan pula kepada konsumen suatu kemudahan-kemudahan, mengingat perilaku konsumen menengah ke atas adalah merupakan orang-orang dengan tingkat kesibukan yang tinggi. Oleh karena itu dapat ditawarkan kepada konsumen suatu kemudahan di dalam merencana dan mengadakan design interior misalnya : untuk perabot dapur, untuk perabot kamar tidur utama, sistim pendingin ruangan serta kelengkapan rumah yang lain

5.4.2. Strategi ST (Strength-Threat)

Strategi Strength-Threat hal yang perlu digarisbawahi adalah perusahaan menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk menghindarkan ancaman yang ada pada lingkungan industri, dalam hal ini industri perumahan.

5.4.2.1. Strategi joint operation

Strategi joint operation ini merupakan strategi pilihan lain bagi PT. Meta Alvita dengan reputasi dan kepercayaan masyarakat yang telah dimiliki akan mempermudah bagi PT Meta Alvita untuk mencari mitra kerja , karena adanya beberapa titik kelemahan yang dimiliki oleh PT. Meta Alvita, yaitu : persaingan harga, pengetahuan yang kurang untuk perumahan merah, sumber daya perusahaan dalam hal keuangan, serta keadaan pisisi sumber daya manusia yang terbatas kemampuannya. Dengan strategi joint operation ini akan membawa Taman Setiabudi PT. Meta Alvita kearah perbaikan-perbaikan yang mendasar untuk sumber daya manusia, sumber keuangan perusahaan serta meminimalkan resiko di dalam memasarkan produk rumah mewah.

5.4.2.2. Strategi modal kerja dengan tingkat suku bunga rendah

Selama ini di dalam pembiayaan atas pembuatan lahan Taman Setiabudi hampir sebagian modal kerja yang dipakai merupakan uang yang berasal dari bank-bank pendukung PT Meta Alvita, dengan tingkat suku bunga di Indonesia yang cenderung tinggi maka diharapkan dengan reputasi yang dimiliki PT Meta Alvita untuk dapat memperoleh terobosan baru sehingga mendapatkan modal kerja dengan tingkat suku bunga yang lebih rendah.

5.4.3. Strategi WO (Weaknesses-Opportunity)

Strategi Weaknesses-Opportunity dalam hal ini perusahaan diharapkan dapat mengatasi kelemahan dengan mengambil kesempatan yang ada pada lingkungan

5.4.3.1. Pelayanan yang intensif

Begitu banyak pilihan produk rumah mewah bagi konsumen, menyebabkan posisi pasar menjadi “buyer market”, oleh sebab itu pelayanan yang baik serta pelayanan yang berbeda dibanding kompetitor sangat dibutuhkan, bentuk pelayanan ini dapat berupa :

- Kebebasan calon pembeli untuk ikut mendisain rumah.
- Aturan pembayaran yang lebih fleksibel

- Jaminan rasa aman terhadap status tanah yang dibeli

Pendekatan-pendekatan tersebut diatas dapat dilakukan kepada calon pembeli secara personal.

5.4.3.2 Diferensiasi personel

Sumber daya manusia merupakan faktor kunci didalam usaha jasa bisnis properti sektor perumahan. Dalam strategi ini PT. Meta Alvita berusaha mendapatkan keunggulan kompetitif dibidang kualitas sumber daya manusia dibandingkan pesaing dengan melalui pendidikan dan pelatihan pegawai yang lebih baik terlebih lagi sat ini terjadi perubahan strategi pada produk yang ditawarkan oleh PT. Meta Alvita, dari produk untuk kelas menengah kebawah kemudian beralih ke produk untuk kelas menengah ke atas.

Pendidikan dan pelatihan ini ditujukan kepada sumber daya manusia yang dimiliki untuk suatu tujuan yaitu :

- Karyawan memiliki pengetahuan dan kemampuan yang tinggi tentang produk yang dihasilkan oleh PT. Meta Alvita.
- Karyawan mampu berkomunikasi dan mempengaruhi calon pembeli untuk akhirnya terjadi suatu transaksi.

- Karyawan mampu menempatkan kepuasan pelanggan merupakan suatu bentuk yang nyata.

Meningkatnya kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh PT. Meta Alvita akan dapat mengeksploitasi peluang dan mengeliminasi ancaman dengan mudah. Namun setiap pelatihan bagi karyawan memerlukan waktu yang tidak pendek serta biaya yang besar. Pada kondisi saat ini kebutuhan akan pelatihan tenaga terampil untuk menangani produk rumah mewah bagi PT. Meta Alvita merupakan suatu kebutuhan yang mendesak.

5.4.3.3. Skala Ekonomi

Agar dapat meminimumkan beberapa kelemahan yang dimiliki oleh PT Meta Alvita, seperti harga rumah yang terlalu mahal dibandingkan dengan pesaing maka alternatif strategi yang dapat dipakai adalah mencoba untuk membangun dengan luas lahan yang lebih luas sehingga diharapkan biaya yang dipikul oleh setiap unit produksi sebuah rumah akan lebih murah. Dengan biaya yang lebih murah maka diharapkan dapat menjual satu unit rumah dengan harga yang terjangkau oleh daya beli masyarakat segmen menengah ke atas.

5.4.4. Strategi WT (Weaknesses-Threat)

Strategi Weaknesses-Threat dalam hal ini perusahaan diharapkan dapat meminimalkan kelemahan serta menghindarkan ancaman. Oleh karena posisi yang demikian sulit maka alternatif strategi yang dapat dipilih adalah berusaha untuk memperoleh kemitraan atau kerjasama dengan pengembang lain yang lebih baik sumber daya perusahaan yang dimiliki.

5.5. Tujuan jangka panjang perusahaan

Pada tujuan jangka panjang PT. Meta Alvita adalah “Pertumbuhan pangsa pasar yang wajar, dengan mengoptimalkan semua sumber daya perusahaan”. Adapun penjabaran tujuan jangka panjang tersebut terbagi menjadi beberapa bagian penting :

- Pasar (permintaan)
- Lingkungan (Pesaing)
- Sumber daya perusahaan

Sumber daya perusahaan merupakan aset terpenting yang harus ditingkatkan serta dioptimalkan kinerjanya, hal ini menyangkut kelemahan yang ada pada PT. Meta Alvita terutama untuk sumber daya manusia dan keuangan. Pembinaan dan hubungan dengan lingkungan berpedoman pada situasi dan kondisi untuk terjalinnya suatu kerjasama atau kemitraan yang sehat

di dalam rangka untuk memenuhi selera konsumen yang ada. Berawal dari sumber daya perusahaan dan pola kemitraan dengan lingkungan, hal ini didalam rangka untuk mencapai satu tujuan yaitu kepuasan kepada pelanggan.

5.6. Penentuan Strategi Terbaik.

Penentuan strategi terbaik dipakai analisis alat yang berupa QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix). Analisis ini akan mencoba mengukur strategi yang paling layak untuk diterapkan, QSPM untuk Taman Setiabudi PT. Meta Alvita adalah sebagai berikut :

Berdasarkan QSP Matriks di atas dapat dilihat bahwa strategi yang paling dapat dipakai oleh PT. Meta Alvita untuk produk Taman Setiabudi adalah penerapan strategi penetrasi pasar. Dari hasil QSP Matriks dapat dilihat bahwa strategi ini dapat dikatakan meminimumkan semua ancaman yang ada, seperti tingkat suku bunga, keluar masuk dalam industri yang mudah, tingkat persaingan yang tinggi serta produk substitusi. Urutan kedua adalah pelayanan intensif, strategi ini dilakukan mengingat pasar yang akan dibidik adalah kelas menengah ke atas yang pada umumnya menginginkan suatu bentuk pelayanan yang eksklusif didalam rangka memuaskan pelanggan. Urutan ketiga adalah strategi joint operation hal ini dilakukan mengingat banyak faktor kelemahan yang bersifat mendasar yang dimiliki oleh PT. Meta Alvita didalam proses

membuat produksi rumah mewah, sehingga diharapkan dengan kerjasama joint operation akan tercapai suatu kinerja yang baik untuk menangani produk rumah mewah seperti di Taman Setiabudi, Urutan terakhir adalah strategi diferensiasi personel, strategi ini sangat sulit dilakukan karena strategi personil ini merupakan strategi pendukung bagi pelaksanaan strategi yang lain.

5.7. Implementasi strategi

Berdasarkan QSP Matriks pada dasarnya tidak dapat dilakukan penerapan satu strategi saja, namun dalam pelaksanaannya haruslah penerapan strategi satu didukung oleh pelaksanaan strategi lainnya secara bersamaan. Sehingga dapat diartikan bahwa strategi penetrasi pasar merupakan strategi utama yang didukung oleh strategi lainnya seperti : pelayanan intensif joint operation serta diferensiasi personel.

1. Strategi SO (Penetrasi pasar dan Menjual paket produk)

Berdasarkan keunggulan PT. Meta Alvita, strategi penetrasi pasar ini haruslah mengacu kepada akses pasar, promosi dan nama pengembang di dalam rangka mencari niche market, hal ini dilakukan mengingat tingkat persaingan yang tinggi untuk produk rumah mewah di daerah kota atas Semarang. Diperkuat pula baik untuk riset pemasaran

maupun market intellegent sehingga dapat digunakan untuk mengidentifikasi niche market yang sedang berkembang.

Straegi penetrasi pasar dapat pula diperkuat dengan cara-cara penjualan yang lebih inovatif, seperti misalnya bekerja sama dengan produsen produk-produk perumahan seperti : perlengkapan perabot interior, sistim pendingan ruangan serta kemudahan untuk perancangan dengan pengadaan design interior ruangan.

2. Strategi ST (Joint operation dan Modal kerja dengan suku bunga rendah)

Untuk meminimumkan kelemahan PT. Meta Alvita di dalam memproduksi rumah mewah, maka kerjasama kemitraan atau joint operation merupakan strategi yang tepat. Joint operation ini tentunya mengacu kepada suatu kesepakatan antar perusahaan dengan konsep saling menguntungkan. Adapun bentuk kemitraannya adalah sebagai berikut :

- Pembentukan kerjasama dilakukan secara legal atau ada kekuatan hukum.
- Pemanfaatana kelebihan sumber daya perusahaan dalam prose pembuatan produk rumah mewah.

- Pemilihan mitra kerja yang seimbang

Diperkuat lagi dengan pembentukan mitra kerja bersama lembaga-lembaga keuangan yang mana dapat menghasilkan atau memperoleh modal dengan tingkat suku bunga yang lebih rendah dari harga biasa di pasar. Bila mana perlu hal tersebut memanfaatkan reputasi nama pangembang untuk mempermudah akses ke lembaga-lembaga pembiayaan.

3. Strategi WO (Pelayanan intensif, Diferensiasi personel, Pencapaian skala ekonomi)

Strategi penetrasi pasar tidak akan berhasil dengan baik apabila tidak diikuti oleh pelayanan intensif. Hal ini mengingat sasaran yang dibidik adalah kelas menengah ke atas. Strategi pelayanan intensif ini dalam pelayanannya berupa :

- Penguasaan atas jaringan konsumen yang potensial untuk membeli produk.
- Penguasaan atas produk yang ditawarkan kepada konsumen.
- Penyediaan jaminan atas kualitas produk yang sesuai spesifikasi dalam kontrak, serta jaminan ketepatan waktu di dalam penyelesaian produk.

Sumber daya manusia merupakan faktor utama di dalam persaingan tinggi bisnis properti sektor perumahan. Hal ini diperlukan suatu kualitas sumber daya manusia yang tinggi mengingat produk yang dihasilkan adalah untuk kelas menengah ke atas serta dengan nilai modal yang ditanamkan dalam jumlah yang besar. Strategi diferensiasi personel diwujudkan dalam :

- Sistem penerimaan pegawai yang selektif.
- Penyiapan tenaga terampil dengan sistem pendidikan dan pelatihan
- Proses replacement yang mengacu kepada “the right man in the right place”.
- Pembinaan karier sesuai jalur yang ada.
- Sistem pengupahan yang disesuaikan dengan prestasi dan loyalitas karyawan.

Untuk memperkuat strategi selain diferensiasi personel, pelayanan intensif sebaliknya pihak PT Meta Alvita juga berusaha agar kelemahan berupa harga jual produk rumah yang tinggi dapat disiasati dengan membuka lahan yang lebih luas sehingga dapat tercapai skala ekonomi yang baik diharapkan dapat berpengaruh pula pada harga jual yang lebih sesuai dengan jangkauan masyarakat kota Semarang.

4. Strategi WT (Joint operation)

Tampaknya pada posisi yang paling lemah ini strategi yang paling tepat untuk dipilih adalah mengadakan kemitraan atau joint operation. Kerjasama yang ada merupakan kerjasama saling menguntungkan atau dalam posisi “win-win”, yang berupa :

- Pemilihan mitra kerja yang sesuai
- Pembentukan kerjasama secara hukum dengan pengembang yang lebih baik
- Pemanfaatan kelebihan sumber daya perusahaan dengan mitra kerja.
- Penyiapan kondisi kontrak kerjasama yang adil.

5.8. Evaluasi Strategi

Untuk mengevaluasi strategi dalam suatu perusahaan yang telah dipilih maka akan digunakan komponen evaluasi yaitu consistency, consonance, advantage dan feasibility (Mintzberg dan Quinn, 1991).

5.8.1. Consistency

Evaluasi strategi ini mengharuskan bahwa strategi yang dipilih atau diambil harus konsisten dengan tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan. Adapun formulasi strategi yang dipersiapkan adalah : penetrasi pasar, penjualan paket produk, joint operation, pelayanan intensif ,diferensiasi personel, memperluas lahan agar tercapai skala

ekonomi yang baik, dan memperoleh modal kerja dengan tingkat suku bunga yang rendah. Beberapa strategi tersebut harus dilakukan secara selektif dan saling mendukung dengan prioritas utama adalah strategi penetrasi pasar dengan cara menjual paket produk . Adapun tujuan jangka panjang PT. Meta Alvita adalah pertumbuhan pangsa pasar yang wajar dengan memanfaatkan semua sumber daya perusahaan, Maka dapat dikatakan bahwa pemilihan strategi masih tidak terlepas dari konteks tujuan jangka panjang PT. Meta Alvita.

5.8.2. Consonance

Evaluasi strategi ini mensyaratkan bahwa strategi harus dapat menyesuaikan diri terhadap respon dari lingkungan eksternal dan dapat melakukan penilaian kritis terhadap perubahan yang terjadi pada lingkungan. Adapun keselarasan ini didapat dari pelaksanaan strategi kedua dari PT. Meta Alvita yaitu strategi joint operation dimana dalam hal ini PT. Meta Alvita menjalin kerjasama saling menguntungkan dengan perusahaan yang telah mempunyai kemampuan yang baik di dalam membuat produk kawasan hunian rumah mewah. Dengan pelaksanaan strategi joint operation itu diharapkan tercapai suatu kinerja yang baik sehingga dapat memberikan dampak yang saling

menguntungkan bagi kedua belah pihak di dalam rangka menyiasati terjadinya perubahan lingkungan industri properti perumahan.

5.8.3. Advantage

Advantage (keunggulan), evaluasi strategi ini mengharuskan perusahaan dalam hal ini PT. Meta Alvita untuk terus memelihara keunggulan kompetitif dalam bidang yang menjadi aktivitasnya. Telaah strategi ini dapat dinilai dari superior resources, superior skills dan superior position. Dalam superior resources dalam hal ini PT. Meta Alvita mempunyai sumber daya perusahaan yang berupa lahan-lahan yang berlokasi sangat strategis seperti pada Taman Setiabudi. Dapat dikatakan bahwa Taman Setiabudi terletak pada kawasan daerah Banyumanik yang telah berkembang secara ekonominya, mobilitas penghuni, fasilitas umum dan fasilitas sosial yang ada. Untuk superior position dalam hal ini PT. Meta Alvita telah dikenal oleh masyarakat sebagai pengembang yang baik di dalam kota Semarang. Bahkan khusus untuk produk rumah mewah Taman Setiabudi PT. Meta Alvita merupakan pelopor untuk konsep hunian rumah taman.

5.8.4. Feasibility

Evaluasi strategi ini mengharuskan bahwa formulasi strategi yang ditempuh harus tidak saling melemahkan terhadap sumber daya yang ada maupun menyebabkan tidak terpecahnya subproblem yang ada. Hal ini dapat dilihat apakah strategi yang ditempuh dapat atau mampu memecahkan masalah, koordinasi dan integrasi ketrampilan serta mempunyai beberapa keunikan atau sumber daya khusus.

Berdasarkan strategi pasar yang didukung oleh strategi joint operation, pelayanan intensif, diferensiasi personil, penjualan paket produk, membuka lahan lebih luas serta terobosan untuk meminjam dana dengan suku bunga yang lebih rendah dari pasaran. Diharapkan pula dengan adanya diferensiasi personel yang diimplementasikan dalam wujud pembenahan struktur organisasi, pelatihan dan pengembangan karyawan, penempatan sumber daya manusia sesuai dengan kemampuannya serta sistem pengupahan yang disesuaikan dengan tingkat prestasi yang dicapai akan lebih memacu kinerja dari sumber daya manusia yang ada yang merupakan faktor kunci di dalam perusahaan pengembang.

BAB VI

PENUTUP

6.1. KESIMPULAN

Berdasarkan uraian permasalahan yang ada pada produk rumah mewah Taman Setiabudi PT. Meta Alvita, maka dapat dibuat suatu kesimpulan sebagai berikut :

1. Setelah diadakan analisis SWOT terhadap produk perumahan mewah Taman Setiabudi melalui Strategic Advantage Profile yang berada pada posisi strong dan Environmental Threat Opportunity Profile Taman Setiabudi pada posisi spekulatif setelah diplotkan pada matriks posisi SWOT produk Taman Setiabudi PT. Meta Alvita pada posisi invest. Berdasarkan posisi tersebut untuk analisis pemilihan formulasi strategi dipakai alat TOWS Matriks, maka didapatkan pilihan strategi penetrasi pasar yang didukung oleh strategi joint operation dan penjualan paket produk, pelayanan yang intensif serta diferensiasi personel dan memperoleh terobosan atau akses kelembaga keuangan yang dapat memberikan tingkat suku bunga pinjaman yang lebih rendah . Hal-hal pemilihan strategi tersebut di atas diharapkan dapat menjawab beberapa

kriteria sifat dari usaha jasa properti untuk sektor perumahan seperti di bawah ini :

- Pertumbuhan pasar untuk pemilikan rumah bagi kelas menengah ke atas.
- Peraturan Pemerintah No. 41 tahun 1996 tentang kepemilikan orang asing terhadap rumah dengan nilai minimal 250 juta rupiah serta dalam jangka waktu yang telah ditentukan.
- Tingkat suku bunga yang tinggi untuk perolehan kredit perbankan

2. Berdasarkan beberapa kriteria sifat dari tantangan yang akan dihadapi maka diharapkan dengan Key Success Factor yang dimiliki oleh Produk Taman Setiabudi PT. Meta Alvita serta formulasi strategi yang dipilih diharapkan dapat memperbaiki atau menjawab permasalahan yang terdapat pada produk rumah mewah PT. Meta Alvita

6.2. SARAN

Strategi yang dipilih bukan berarti Akan mentuntaskan segala permasalahan yang ada pada produk rumah mewah PT. Meta Alvita, karena dalam hal ini strategi penetrasi pasar harus tidak dapat diterapkan secara

tunggal tetapi harus didukung oleh strategi lainnya. Sebagai contoh untuk menerapkan strategi penetrasi pasar bagi produk Taman Setiabudi PT. Meta Alvita maka diperlukan pula dukungan penyediaan fasos dan fasum yang lengkap terlebih dahulu di Taman Setiabudi. Untuk membangun fasos dan fasum tersebut diperlukan dana yang besar, sedangkan untuk Taman Setiabudi sumber keuangan berasal dari kredit perbankan dengan bunga yang telah sedemikian tinggi. Juga diperlukan pula sumber daya manusia yang handal untuk mengelola kawasan hunian rumah mewah.

DAFTAR PUSTAKA

1. David, Fred, *Strategic Management*, Fifth Edition, Prentice Hall Inc, 1995.
2. Hax, Arnolddo C, *The Strategy Concept and Process : A Pragmatic Approach*, Prentice Hall Inc, 1991.
3. Heirz Weihrich, *The Tows Matrix - A. Tool For Situational Analysis*, Britain, 1982.
4. Jauch, Lawrence R dan Glueck, William F, *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*, Edisi Ketiga, Erlangga, Jakarta, 1995.
5. Kotler Philip, *Manajemen Pemasaran : Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*, Jilid 2, Erlangga, Jakarta, 1994.
6. Kotler Philip, *Teknik dan Strategi Memasarkan Jasa Profesional*, CV, Intermedia, Jakarta, 1991.
7. Mintzberg, Henry, *The Strategy Process*, Collegiate Edition, Prentice Hall Inc, 1995.
8. Porter Michael E, *Strategi Bersaing : Tehnik Menganalisa Industri dan Pesaing*, Erlangga, Jakarta, 1993.

I IPT - PUSTAKA - INDIAP

9. Robinson, Pearce, *Strategic Management : Formulation, Implementation and Control*, Fifth Edition, Irwin Inc, 1994.
10. Suwarsono, *Manajemen Strategi : Konsep, Alat Analisa dan Konteks*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta, 1994.
11. Urban, Star, *Advanced Marketing Strategy : Phenomena, Analysis and Decisions*, Prentice Hall Inc, 1991.