

T
658.8
806 ✓
8
1940

**STRATEGI BERSAING
PT. INDO PERKASA USAHATAMA
DALAM MENINGKATKAN PENJUALAN RUMAH
TYPE SEDERHANA**

TESIS

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



Diajukan Oleh :

**Nama : L. Leksi Soeparno
NIM : C. 102950116**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
TAHUN 1998**

**STRATEGI BERSAING PT. INDO PERKASA USAHATAMA
DALAM MENINGKATKAN PENJUALAN RUMAH
TIPE SEDERHANA**

TESIS



Nama : L. Leksi Soeparno

NIM : C. 102950116

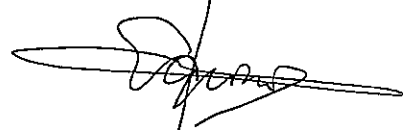
**Disetujui Oleh Pembimbing
Pada tanggal 16 September 1998**

Ketua



Drs. Adim Dimjati, MS
NIP. 130 345 807

Anggota



Drs. Sugiono, MSIE
NIP. 131 285 528

ABSTRAKSI

Perumahan Taman Marina yang menyediakan produk rumah tipe Sederhana (tipe 36 - 70 m²) terletak di Kawasan Puri Marina Semarang, yang dahulu lebih dikenal dengan nama Kawasan Puri Anjasmoro Semarang. Perumahan Taman Marina tersebut yang dikembangkan oleh PT. Indo Perkasa Usahatama mengalami penjualan rumah yang tidak stabil dan cenderung menurun sehingga berakibat target yang telah ditetapkan belum tercapai. Adapun strategi yang telah diterapkan sampai dengan saat ini belum juga mampu mendorong serta merealisasikan adanya transaksi penjualan rumah. Hal tersebut diatas itulah yang menjadi dasar topik penelitian ini.

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk menganalisis strategi pemasaran yang telah dilakukan oleh PT. Indo Perkasa Usahatama dengan menggunakan analisis SWOT, dimana dilakukan telaah identifikasi lingkungan intern maupun ekstern perusahaan yaitu mengenai kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman. Masing-masing mempunyai faktor dominan yang berpengaruh secara langsung maupun tak langsung bagi kelangsungan hidup perusahaan. Dari faktor-faktor / variabel diatas dicari item yang mempunyai pengaruh potensial sebagai tolok ukur penentuan strategi perusahaan nantinya.

Hasil uji analisis SWOT memperlihatkan bahwa matriks ETOP pada posisi usaha Spekulatif, sedangkan dalam uji analisis SAP pada posisi Sedang dan Bertahan (*Tenable*). Sehingga pilihan strateginya adalah Divestasi. Strategi yang direkomendasikan dengan meninjau faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman yang ada dalam perusahaan adalah melakukan strategi diferensiasi yang meliputi inovasi (penampilan produk, promosi), keterkaitan pemasok (lingkages), dan produk (kualitas).

Banyaknya pesaing baru (pengembang real estat) yang muncul serta disertai adanya krisis ekonomi saat ini mengakibatkan ketatnya persaingan didalam bisnis real estat ini. Maka suatu perusahaan dituntut profesional dalam segala hal serta modal (suply dana) yang kuat demi terus lancarnya bisnis real estat ini, mengingat pada saat sekarang ini suku bunga pinjaman Bank cukup tinggi. Disamping hal tersebut diatas perusahaan juga harus tanggap terhadap kebutuhan serta perilaku konsumen yang saat ini agak bingung didalam pengelolaan / penyimpanan uangnya, apakah akan diinvestasikan ke dalam bentuk pemilikan lahan, bangunan atau disimpan di Bank dalam bentuk deposito, karena mengingat nilai mata uang rupiah yang cenderung merosot tajam serta tingkat suku bunga deposito yang relatif cukup tinggi.

ABSTRACT

Taman Marina Housing provides the simple type house product (type 36 - 70 m²) is situated at Puri Marina Semarang area, formerly known as Puri Anjasmoro Semarang area. Taman Marina Housing developed by PT. Indo Perkasa Usahatama realizes that the house selling is not constant and inclined to decrease so the stated target has not achieved. The stated target has not also stimulated and realized the house selling transaction. The facts have been based the research topic.

The aim of research is to analyse the marketing strategy done by PT. Indo Perkasa Usahatama, by applying SWOT analysis is done by identification studying intern and extern firm such as the strength, weakness, opportunity and threat. Each of them has dominant factor, influenced directly or not to the firm for survival. From these factors are looked for items, have potential influence as decision standard the firm later.

The SWOT analysis results showed that ETOP matrix was in a speculative position, while SAP analysis showed a tenable position. Therefore, the selected strategy was divestation. The recommended strategy, observes the strength, weakness, opportunity and threat factors in the firm are to do differentiation strategy such as innovation (product appearance, promotion), linkage and product (quality).

Many real estates and economy crisis cause the strict competition in the real estate business. So the firm is hoped professionalism in everything and many funds in order to continue the real estate business, considering the high of bank loan interest now. Besides that the firm should understand the need and the manner of consumer who confused in managing / saving his money, whether it will be invested in property, building or saved in deposit bank, considering the decrease of rupiah value and the high deposit interest.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Kuasa, yang telah melimpahkan berkat, rahmat dan anugerahNya sehingga penulis berhasil menyelesaikan tesis dengan judul : “Strategi Bersaing PT. Indo Perkasa Usahatama dalam Meningkatkan Penjualan Rumah Tipe Sederhana”. Penyusunan tesis ini diajukan untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan studi Program Magister Manajemen Program Pascasarjana.

Dalam penyelesaian tesis ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya berkat bantuan dari berbagai pihak yang telah meluangkan waktu dan tenaganya demi lancarnya proses penyusunan. Maka dalam kesempatan ini penulis sekali lagi berterima kasih kepada :

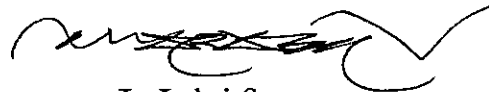
1. Prof. Ir. Eko Budihardjo, MSc., selaku Rektor Universitas Diponegoro Semarang.
2. Prof. Dr. Soewito, selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang, beserta seluruh pengelola lainnya.
3. Bapak Drs. Adim Dimjati, MS, selaku dosen pembimbing / ketua dan Bapak Drs. Sugiono, MSIE, selaku dosen pembimbing / anggota yang telah sudi meluangkan waktunya guna perbaikan, pengarahan dalam penyempurnaan tulisan ini.
4. Seluruh staf pengajar studi Magister Manajemen yang telah meluangkan waktu memberikan bimbingan, petunjuk dan ilmu pengetahuan selama mengikuti perkuliahan, seminar.
5. Bapak pimpinan manajer beserta seluruh staf yang ada pada lingkungan perusahaan PT. Indo Perkasa Usahatama Semarang.
6. Rekan-rekan kantor PT. Dwijaya Semarang yang telah meluangkan waktunya demi menambah semangat dalam penulisan.

7. Teman-teman eks lulusan Fakultas Teknik Arsitektur UGM serta Rekan-rekan di kantor sekretariat REI Kodya Semarang yang telah banyak membantu.
8. Teman-teman kuliah MM UNDIP, Eko & Rita, Yoga, Yudi, Poernomo yang selama ini memberikan dorongan serta input ilmu pengetahuan yang dimilikinya.
9. Kedua orang tua, kakak, dan sahabat terdekat Noriko Tamoi yang senantiasa memberikan dorongan semangat dan doa demi terselesaikannya tesis ini.

Akhir kata, penulis harapan adanya berbagai masukan baik yang bersifat kritik maupun saran demi penyempurnaan penulisan tesis ini. Penulis juga berharap semoga tesis ini bermanfaat bagi penulis pribadi, rekan pembaca semua.

Semarang, 16 September 1998

Penulis,



L. Leksi Soeparno
NIM. C102950116

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
ABSTRAKSI	iii
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	11
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	12
BAB II KAJIAN TEORI	14
2.1. Telaah Pustaka	14
2.2. Penelitian Terdahulu	20
2.3. Pendekatan Pemikiran Penelitian	21
2.4. Kerangka Pemikiran Penelitian	25
BAB III METODE PENELITIAN	26
3.1. Metode Penelitian	26
3.2. Jenis dan Sumber Data	26
3.2.1. Jenis Data	26
3.2.2. Sumber Data	26
3.3. Populasi dan Sampel	27
3.3.1. Populasi	27
3.3.2. Sampel	27
3.4. Metode Pengumpulan Data	28

3.5.	Metode Analisis Data	28
3.5.1.	Analisis SWOT	29
BAB IV	GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	35
4.1.	Sejarah Berdirinya Perusahaan	35
4.2.	Tujuan dan Misi Perusahaan	36
4.3.	Struktur Organisasi	37
4.4.	Permodalan	42
4.5.	Proses Produksi	43
4.6.	Sistem Pemasaran	45
4.7.	Produk	45
4.8.	Harga	48
4.9.	Promosi	49
4.10.	Distribusi	51
BAB V	PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN	52
5.1.	Analisis SWOT	52
5.1.1.	Analisis Internal Perusahaan	53
5.1.2.	Analisis Eksternal Perusahaan	60
5.2.	Matriks ETOP	65
5.3.	Matriks SWOT	66
5.4.	Implikasi Strategi	68
5.4.1.	Strategi Diferensiasi	68
5.4.2.	Strategi Produk	71
5.4.3.	Strategi Harga	73
5.4.4.	Strategi Promosi	74
5.4.5.	Strategi Distribusi	74

BAB VI	PENUTUP	75
6.1.	Kesimpulan	75
6.2.	Saran	78
DAFTAR PUSTAKA		81
DAFTAR RIWAYAT HIDUP		83
LAMPIRAN		

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Banyaknya Jumlah Penduduk dan Jumlah Rumah di Kotamadya Semarang Tahun 1991 - 1995	4
Tabel 1.2. Ramalan Kebutuhan Perumahan di Kotamadya Semarang	5
Tabel 1.3. Realisasi dan Target Pembangunan Rumah Sederhana dan Rumah Sedang di Kotamadya Semarang dalam dalam Pelita VI oleh Anggota REI	5
Tabel 1.4. Perkembangan Jumlah Developer/Pengembang di Semarang Anggota REI Jawa Tengah	6
Tabel 1.5. Jumlah Karyawan menurut Upah/Gaji Bersih selama selama Sebulan di Wilayah Perkotaan di Jawa Tengah	6
Tabel 1.6. Target dan Realisasi Penjualan PT. Indo Perkasa Usahatama Tahun 1990 - 1997	8
Tabel 1.7. Target dan Realisasi Penjualan Pesaing Th 1990 - 1997	8
Tabel 4.1. Jumlah Tipe Bangunan dan Luas Tanah Perumahan Taman Marina	46
Tabel 4.2. Daftar Harga Perumahan Taman Marina di Kawasan Puri Marina	50
Tabel 5.1. Nilai Tertimbang Variabel Internal	56
Tabel 5.2. Nilai Tertimbang Variabel Eksternal (Peluang)	61
Tabel 5.3. Nilai Tertimbang Variabel Eksternal (Ancaman)	64

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian	25
Gambar 2. Matriks ETOP	31
Gambar 3. Matriks SAP	31
Gambar 4. Matriks Posisi SWOT Perusahaan	32
Gambar 5. Struktur Organisasi Perusahaan	39
Gambar 6. Matriks ETOP PT. Indo Perkasa Usahatama	66
Gambar 7. Matriks Posisi SWOT PT. Indo Perkasa Usahatama	67

BAB 01

P E N D A H U L U A N

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pada tahun 2000 yang akan datang, diperkirakan 2 dari 3 penduduk negara-negara berkembang akan menghuni wilayah perkotaan, atau dengan kata lain, pada awal abad ke-21, jumlah penduduk yang bermukim di wilayah perkotaan akan meningkat dua kali lipat bila dibandingkan dengan awal tahun 1990-an. Hal ini berarti negara-negara berkembang dalam waktu 20 tahun mendatang akan menghadapi tidak hanya masalah kebutuhan akan pemukiman untuk urbanisasi yang ada sekarang saja, melainkan juga masalah pengadaan perumahan, infrastruktur dan pelayanan/fasilitas perkotaan (Warta Ekonomi, 1994).

Pertumbuhan penduduk Indonesia yang masih cukup tinggi harus diimbangi dengan fasilitas perumahan, sebagai salah satu kebutuhan utama manusia. Data Real Estat Indonesia (REI) Pusat menyebutkan bahwa permintaan nasional mencapai 700.000 unit per tahun (Slamet Subagyo, 1996).

Kebutuhan akan lahan di kota-kota besar Indonesia meningkat drastis terutama di wilayah permukiman. Dilema yang timbul adalah cara bagaimana menciptakan keseimbangan memenuhi kebutuhan lahan untuk masing-masing anggota masyarakat penghuni wilayah perkotaan.

Kebutuhan akan lahan yang dihadapi oleh kota-kota besar Indonesia tidak hanya untuk permukiman saja, bertambahnya penduduk memerlukan penambahan sarana transportasi. Bertambahnya sarana transportasi akan menambah lebar dan panjang jalan. Hal yang sama juga akan terjadi disemua sektor ekonomi. Kini, bagaimana dengan sektor perumahan dan peranan pemerintah, Developer/Real Estat dan masyarakat dalam memenuhi kebutuhan disektor perumahan di Indonesia.

Kebutuhan rumah yang memadai menjadi sangat penting seiring dengan berkembangnya taraf hidup masyarakat. Pembeli potensial yang terdiri dari berbagai lapisan masyarakat, dari kelas bawah yang membutuhkan rumah sederhana sampai kelas menengah ke atas yang membutuhkan rumah tergolong mewah yang lebih memuaskan kebutuhan mereka. Golongan terakhir ini terdiri dari para profesional muda yang memiliki penghasilan yang cukup besar untuk mengkonsumsi rumah yang relatif mahal dan berada di lokasi strategis.

Peluang cerah di bisnis perumahan ini telah melahirkan puluhan developer baru, menambah jumlah developer yang telah lebih dahulu berada dalam industri ini. Pertumbuhan bisnis properti beberapa tahun belakangan ini seperti tak terkendali, mulai dari perumahan, apartemen, kondominium, superblok dll.

Developer yang dalam hal ini diuraikan sebagai perusahaan yang menangani secara keseluruhan meliputi penyediaan maupun pematangan lahan, mendisain, membangun sekaligus memasarkan produk perumahan sedangkan properti

dijabarkan sebagai perusahaan yang hanya bergerak dibidang pemasaran produk saja, dan biasanya erat kaitannya dengan sistem sewa / *leasing*, misalnya apartemen, kantor sewa (*rental office*), kondominium dll (Properti Indonesia, 1995).

Berbagai cara telah mereka lakukan untuk menarik konsumen, dan tentunya ini mengakibatkan sektor ini semakin kompetitif. Sebuah perusahaan yang tak mampu bersaing akan segera bangkrut dan mundur dari industri ini. Masih dari data REI, dikatakan bahwa penjualan rumah anjlok sampai 50 %, dan 50 % anggota REI bangkrut pada masa *crash* pada tahun 1991 (Warta Ekonomi, 1994).

Mempertimbangkan berbagai hal di atas sebuah perusahaan developer benar-benar dituntut untuk dapat bersaing dalam industri yang memiliki banyak permasalahan ini. Berbagai masalah yang perlu dihadapi antara lain pendanaan proyek, pemasaran, policy pemerintah dan berbagai faktor lainnya yang berkaitan dengannya seperti harga lahan yang semakin tinggi serta pasokan bahan/material seperti semen yang sempat tidak terkendali harganya.

Permintaan rata-rata rumah per tahunnya untuk daerah perkotaan di seluruh Indonesia adalah 650.000 unit. Sementara itu kalau dilihat kemampuan masyarakat untuk menyediakan rumah baik yang dilaksanakan secara individu, Perum Perumnas dan REI, masihlah sangat kurang dan dibawah permintaan tersebut. Pembangunan perumahan yang dilaksanakan oleh sektor formal (REI dan Perum Perumnas) hanya

sebesar 15 % dari total pembangunan rumah, sedang sisanya masih dilakukan oleh sektor informal atau masyarakat sendiri (Properti Indonesia, 1994).

Pada daerah Jawa Tengah, Semarang memang merupakan daerah yang paling tinggi pertumbuhannya, ini tentu terkait dengan posisinya sebagai ibukota propinsi dan daerah bisnis. Pertumbuhan rata-rata Pendapatan Regional Perkapita adalah sebesar 7,37% / tahun. Sebagai kota yang berkembang karena pertumbuhan bisnis yang makin tinggi, Semarang juga mengalami permintaan rumah yang cukup besar. Jumlah rumah yang akan dibangun di Semarang dalam Pelita VI disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 1.1.
Banyaknya Jumlah Penduduk dan Jumlah Rumah
di Kotamadya Semarang Tahun 1991 - 1995

Tahun	Jumlah Penduduk	Jumlah Rumah
1991	1.141.995	245.371
1992	1.167.348	249.470
1993	1.173.752	251.119
1994	1.202.480	252.719
1995	1.229.125	256.671
	Δ rata ² penduduk = 2,24 %	Δ rata ² rumah = 1,92 %
Prediksi:		
1997 (*)	1.286.818	266.098
2002 (*)	1.537.545	309.510

Sumber :BPS Kotamadya Semarang, 1995, diolah(*).
Monografi Kantor Statistik Kotamadya Semarang, 1995.

Tabel 1.2.
Ramalan Kebutuhan Perumahan di Kotamadya Semarang

Tahun	Tahun 1990	Tahun 2000	Tahun 2002
Jumlah Penduduk	1.105.230	1.406.065	1.537.545
Jumlah Rumah Tangga	237.683	325.910	374.098
Jumlah Anggota Keluarga	4,65	4,11	4,11
Jumlah Rumah yang ada	214.129	293.613	309.510
Ratio Rumah Tangga/Rumah	1,11	1,11	1,11
Jumlah Kebutuhan Rumah	23.554	32.297	64.588

Sumber : BPS Kotamadya Semarang, 1990, diolah (*).

Tabel 1.3.
Realisasi dan Target Pembangunan
Rumah Sederhana dan Rumah Sedang di Kotamadya Semarang
dalam Pelita VI oleh Anggota REI

TAHUN	TARGET			REALISASI		
	R. Sederhana (unit)	R. Sedang (unit)	Jumlah (unit)	R. Sederhana (unit)	R. Sedang (unit)	Jumlah (unit)
1994	1.321	226	1.547	1.097	160	1.257
1995	1.420	469	1.889	1.373	627	2.000
1996	1.686	628	2.314	1.641	226	1.867
JUMLAH	4.427	1.323	5.750	4.111	1.013	5.124

Sumber : DPD REI Jateng, Semarang, 1997.

Tabel 1.4.
Perkembangan Jumlah Developer/Pengembang di Semarang
Anggota REI Jawa Tengah

Periode Tahun	Jumlah	Total Kumulatif
1980 - 1985	18	18
1986 - 1990	35	53
1991 - 1995	28	81
1996 - 1997	16	97

Sumber : DPD REI, Jateng, Semarang, 1997.

Tabel 1.5.
Jumlah Karyawan menurut Upah/Gaji Bersih
selama Sebulan di Wilayah Perkotaan di Jawa Tengah

Upah/Gaji (Rupiah)	Jumlah Karyawan	Prosentase
< 100.000	3.099.631	20 %
100.000 - 149.999	2.432.693	16 %
150.000 - 199.999	2.597.379	17 %
200.000 - 249.999	1.937.770	13 %
250.000 - 299.999	1.346.880	9 %
> 300.000	3.441.969	25 %
Jumlah Total	14.856.332	100 %

Sumber : SUPAS 1995.

Meningkatnya kebutuhan akan perumahan pada saat ini khususnya di Semarang, terutama bagi mereka yang belum memiliki fasilitas perumahan tersebut, sehingga banyak pihak pengusaha / perusahaan yang berminat dalam mendirikan usaha di bidang real estat. Diantaranya dari sekian banyak perusahaan real estat di

Semarang, PT. Indo Perkasa Usahatama adalah salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang tersebut. Sebagai perusahaan developer yang didirikan pada tahun 1989 dengan produk pertamanya yang dikenal dengan *Kawasan Puri Anjasmoro*.

Produk yang telah dihasilkan meliputi perumahan dari *tipe Sederhana* dengan *luas bangunan 36-70 m²*, sedangkan *tipe Sedang / Menengah* dengan *luas bangunan 71-200 m²*, *tipe Besar / Mewah* dengan *luas bangunan > 200 m² ke atas* serta *Rumah Toko / Ruko*. Sistem pembelian rumah berbagai tipe maupun ruko dilakukan dengan cara pembayaran uang muka 30 % dan sisanya 70 % kredit. Bunga kredit yang dibebankan adalah sesuai dengan kebijaksanaan Bank pemerintah. Beberapa Bank yang mendukung dalam kerja sama pembayaran perkreditan diantaranya KPR-BTN, BNI 46, Bank Niaga, Bank Danamon dsb.

PT. Indo Perkasa Usahatama di dalam melakukan pembangunan perumahan belum sepenuhnya menerapkan *pola pembangunan berimbang 1-3-6* seperti yang dianjurkan oleh Menteri Perumahan Rakyat, yaitu setiap *pembangunan 1 (satu) rumah mewah/besar* harus disertai *3 (tiga) rumah sedang/menengah* dan *6 (enam) rumah kecil/ederhana*.

Sampai dengan saat ini telah terbentuk beberapa Kawasan yang terkelompok secara terpadu yang dinamakan *Kawasan Puri Marina Semarang*, diantaranya :

- Kawasan **Puri Anjasmoro** (meliputi rumah tipe sederhana dan sedang)
- Kawasan **Puri Executive** (meliputi dominan rumah tipe sedang)

- Kawasan Puri Arta Plaza (meliputi dominan rumah toko/ruko)
- Kawasan Villa Marina (meliputi dominan villa/rumah mewah)
- Kawasan Grand Marina (meliputi dominan rumah tipe sedang dan mewah)
- Kawasan Taman Marina (meliputi rumah tipe sederhana dan sedang)

Tabel 1.6.
Target dan Realisasi Penjualan PT. Indo Perkasa Usahatama
Tahun 1991 - 1997

Tipe Rumah	Target (unit)							Penjualan (unit)						
	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Sederhana	98	94	76	70	88	80	70	90	87	69	58	71	68	42
Menengah	44	26	22	36	30	28	25	46	36	20	35	24	19	12
Mewah	20	12	28	22	16	9	9	14	15	25	16	18	10	2
Ruko	10	16	10	28	10	8	8	12	10	6	12	8	6	5
TOTAL UNIT	172	148	136	136	144	125	112	162	148	120	121	121	103	61

Sumber : Data Pemasaran PT. IPU, Desember 1997

Tabel 1.7.
Target dan Realisasi Penjualan Pesaing Tahun 1994 - 1997

PT. SI (Kawasan Madukoro, Semarang Utara)

Tipe Rumah	Target (unit)				Penjualan (unit)			
	1994	1995	1996	1997	1994	1995	1996	1997
Sederhana	82	126	53	76	68	128	18	52
Menengah	10	13	10	11	6	10	7	8
TOTAL UNIT	92	139	63	87	74	138	25	60

PT. SA (Kawasan Banyumanik, Semarang Selatan)

Tipe Rumah	Target (unit)				Penjualan (unit)			
	1994	1995	1996	1997	1994	1995	1996	1997
Sederhana	92	90	102	90	106	78	112	71
Menengah	20	38	32	30	15	42	32	14
TOTAL UNIT	112	128	134	120	121	120	144	85

PT. DSC (Kawasan Ngaliyan, Semarang Barat)

Tipe Rumah	Target (unit)				Penjualan (unit)			
	1994	1995	1996	1997	1994	1995	1996	1997
Sederhana	70	82	80	75	58	119	84	34
Menengah	36	45	30	30	41	34	29	12
TOTAL UNIT	106	127	110	105	99	153	113	46

Sumber : Data Pembangunan Rumah Semarang, DPD REI Semarang, 1997.

Berdasar tabel 1.6. di atas memberikan petunjuk bahwa secara global total unit yang terjual mengalami penurunan atau target yang diharapkan belum berhasil. Sedangkan apabila diperinci lebih lanjut sampai dengan pertengahan tahun pendataan 1996, permintaan rumah mewah mengalami sedikit kenaikan.

Kalau diruntut secara cermat, bahwa untuk bisnis real estat secara nasional dalam kurun waktu 3 tahun terakhir ini memang mengalami kelesuan, baik diakibatkan dari permunculan banyaknya pesaing atau memang kondisi pasar yang lagi sepi (Properti Indonesia, 1995).

Banyaknya pesaing muncul sehubungan dengan semakin besarnya peluang bisnis di industri real estat, maka tidak sedikit pula investor-investor dalam negeri maupun luar negeri untuk mencoba menginvestasikan modalnya di industri real estat ini. Demikian juga halnya dengan diberlakukannya kebijakan uang ketat maka developer banyak mengalami kesulitan, sehingga developer tidak tertarik lagi untuk menangani pembangunan perumahan, selain itu juga akibat dari menurunnya daya beli masyarakat terhadap perumahan.

Strategi saat ini yang diterapkan oleh PT. IPU adalah Strategi Defensif atau strategi bertahan, kinerja yang dilakukan berkisar pada perbaikan/penyelesaian complain saja. Perusahaan melakukan sedikit pembenahan produksi dengan diferensiasi produk hanya pada rumah-rumah pesanan, promosi secara menyeluruh/global (kurang selektif) tanpa adanya pembagian pengkhususan terhadap produk yang ditawarkan. Belum ada pembagian segmen tertentu misalnya promosi untuk rumah kecil dan menengah. Pengenalan produk didukung dengan promosi lewat pameran, iklan, billboard, serta sponsor event olah raga. Harga produk yang dipasarkan saat ini relatif lebih mahal dibandingkan pesaing, karena selain kualitas bahan material memang bermutu dan terpilih, juga karena pemakaian bahan material diarahkan untuk mengantisipasi faktor alam / dipilih suatu macam bahan material yang mempunyai daya tahan lebih terhadap kondisi lingkungan (lokasi bekas rawa, dekat laut). Distribusi penjualan serta transaksi hanya dilakukan dengan sistem tatap muka oleh wiraniaga di counter pemasaran, kemudian dilanjutkan dengan peninjauan rumah contoh di lapangan.

Berdasar pengamatan faktor-faktor di atas, maka untuk mengantisipasi kelesuan yang berkepanjangan dan mengendalikannya, perlu kiranya disusun suatu strategi yang tepat yang memungkinkan perusahaan developer PT. Indo Perkasa Usahatama untuk tetap *survive* mampu menghadapi persaingan dan mampu menaikkan penjualan di atas target yang telah ditetapkan pada tahun-tahun

mendatang serta terus menciptakan kawasan yang lengkap terpadu dengan fasilitas-fasilitas pendukung.

1.2. Rumusan Masalah

Permintaan akan rumah tinggal semakin tinggi dari tahun ke tahun seiring dengan bertambahnya jumlah penduduk. Hal ini menyebabkan kenaikan harga tanah sebagai konsekuensi logis. Di saat pesatnya permintaan akan rumah, dan gencarnya developer dalam membangun berbagai proyek perumahan, pemerintah melalui Bank Indonesia membatasi kredit perumahan, karena dinilai sudah mendekati ambang jenuh, dan banyaknya kredit bermasalah yang sudah dan akan timbul dalam bidang ini.

Peraturan demi peraturan dikeluarkan oleh pemerintah melalui Menteri Perumahan Rakyat, diantaranya keharusan developer untuk menuruti pola pembangunan berimbang 1-3-6. Peraturan lain yang bakal dikeluarkan dalam waktu dekat adalah pembatasan pembebasan tanah maksimal 5 - 15 tahun, karena keadaan selama ini yang tanpa pembatasan mengakibatkan suburnya aksi para spekulan tanah yang sengaja menelantarkan tanah untuk kepentingan bisnis, dengan mengharapkan kenaikan harga tanah yang cukup tinggi (Media Indonesia, 1995).

Hal lain adalah semakin kritisnya konsumen dalam menentukan pilihan rumah, karena kemampuan dan potensi mereka dalam membayar. Ini tentu

menuntut para developer bekerja lebih keras dalam memenuhi kebutuhan konsumen sekaligus memberikan kepuasan. Sementara itu isu lingkungan hidup juga merupakan kendala tersendiri yang harus dihadapi developer yang mau tak mau harus diatasi dengan konsep pembangunan yang berwawasan lingkungan, seperti yang kini dikehendaki oleh pemerintah.

Berdasar beberapa pernyataan di atas maka dapatlah disusun masalah penelitian ini sebagai berikut :

- Penjualan rumah tidak stabil, bahkan ada kecenderungan menurun.
- Strategi yang diterapkan sekarang belum mampu merealisasi rencana penjualan rumah tipe sederhana dan menengah dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan.

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Adapun tujuan dan kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut :

A. Tujuan secara Umum :

- Menganalisis strategi pemasaran perumahan yang telah dilakukan oleh PT. Indo Perkasa Usahatama.

B. Tujuan secara Khusus :

- Mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan tidak tercapainya target penjualan.

- Mengidentifikasi strategi pemasaran yang telah dilakukan sebelumnya.
- Mengidentifikasi, menganalisis serta mengevaluasi faktor-faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan pengembangan real estat.
- Mendapatkan informasi dan menganalisis mengapa penjualan rumah menurun.
- Menyusun strategi pemasaran untuk pengembangan perusahaan dimasa yang akan datang.

C. Kegunaan :

- Memberikan masukan bagi pengembang/developer untuk mempertimbangkan faktor-faktor yang berpengaruh serta dominan sebagai dasar guna meningkatkan volume penjualan dan pengembangan perusahaan lebih lanjut.

BAB 02

K A J I A N T E O R I

BAB II

KAJIAN TEORI

2.1. Telaah Pustaka

Konsep pemasaran menyatakan bahwa tugas utama fungsi pemasaran adalah melayani pelanggan sebaik mungkin atau memberikan kepuasan pelanggan agar mereka loyal terhadap produk perusahaan (Kotler, 1996). Kepuasan pelanggan dapat dicapai, jika perusahaan mempunyai pengetahuan/informasi yang mendalam mengenai pelanggannya. Riset pemasaran bertanggung jawab terhadap penyediaan informasi tersebut (Dittus, 1994). Perusahaan-perusahaan yang memiliki pengetahuan yang mendalam mengenai pasarnya mempunyai korelasi yang positif terhadap kinerja penjualan (Jaworski and Kohli, 1993 ; Narver and Slater, 1990).

Perusahaan dikatakan unggul jika mampu memberikan nilai lebih baik dibanding pesaingnya pada sasaran pasarnya. Sedikitnya ada 3 (tiga) nilai yang berhasil diidentifikasi pada perusahaan yang unggul dalam persaingan (Monroe, 1990) yaitu :

- a) Keunggulan Produk, yaitu kemampuan inovasi produk yang lebih cepat dibanding pesaing, sehingga menyebabkan produk pesaing menjadi usang.

- b) Keunggulan Operasional, yaitu kemampuan mengkombinasikan kualitas, harga, dan kemudahan untuk pengoperasian yang lebih baik dibanding pesaing.
- c) Keakraban dengan pelanggan, yaitu kemampuan memberikan solusi terbaik kepada individu pelanggan dan peningkatan hubungan dengan pelanggan.

Keunggulan produk didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan dalam menciptakan inovasi produk secara kontinyu. Inovasi produk ini akan menyebabkan produk pesaing menjadi usang. Inovasi adalah adopsi pengetahuan, ketrampilan dan teknologi baru, dibandingkan dengan pesaing dalam ruang persaingan yang sama (Sidik, 1996).

Keunggulan operasional didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk memproduksi produk/layanan dengan kualitas yang baik dengan biaya lebih rendah dibanding pesaing (Treacy and Wiersema, 1995). Keberhasilan perusahaan menekan biaya untuk memproduksi produk/layanan, akan berpengaruh terhadap harga yang ditawarkan kepada konsumen. Kombinasi kualitas yang baik dengan harga yang relatif murah, membuat produk/layanan ini mempunyai nilai yang tinggi. Semakin tinggi nilai suatu produk/layanan maka kemungkinan produk/layanan dibeli adalah besar (Bowman and Faulkner, 1994; Buzzel and Gale, 1987; Monroe, 1990).

Berdasar definisi tersebut, maka ada dua dimensi yang dapat digunakan untuk mengevaluasi seberapa jauh perusahaan berhasil menerapkan keunggulan operasional, yaitu :

- a. Seberapa tinggi persepsi masyarakat terhadap kualitas produk/layanan yang ditawarkan perusahaan, disebut sebagai persepsi kualitas.
- b. Seberapa rendah biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk memproduksi produk/layanan, disebut sebagai biaya.

Faktor utama keakraban dengan pelanggan adalah keberhasilan perusahaan membangun hubungan dengan pelanggan. Fokus perusahaan pada pemuasan kebutuhan individu pelanggan dan menghilangkan hambatan yang menyebabkan pelanggan sulit melakukan transaksi ulang (Gubman, 1995).

Ada 2 (dua) faktor kunci (Arnaldo & Nicolas, 1991) untuk mengetahui posisi bisnis dalam lingkungan yang penuh dengan persaingan, yaitu :

- 1) Faktor yang menunjukkan kemenonjolan industri tersebut, yang dapat diukur dengan prospek keuntungan jangka panjang.
- 2) Faktor yang menunjukkan keuntungan relatif bisnis tersebut yang berpengaruh pada pesaing dalam industri tersebut.

Marketing mix adalah sistem kegiatan pemasaran perusahaan yang didalamnya terdapat empat unsur yaitu produk, struktur harga, kegiatan promosi dan sistem distribusi (Stanton, 1987).

- Produk

Merupakan segala sesuatu yang ditawarkan kepada pasar untuk dibeli dan dikonsumsi. Meliputi : kualitas, disain, tipe/ukuran, pelayanan dan jaminan.

- Harga

Merupakan jumlah uang yang dibayarkan konsumen untuk mendapatkan barang dan jasa. Meliputi : discount, jangka pembayaran, syarat-syarat kredit, daftar harga.

- Promosi

Merupakan kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk memberi informasi mengenai manfaat dari produknya dan meyakinkan konsumen sasaran agar mau membeli. Meliputi : periklanan, publisitas, penjualan dengan tatap muka.

- Distribusi

Dimana suatu barang / hasil produksi itu dapat tersedia sewaktu diperlukan. Meliputi : lokasi, transportasi, saluran distribusi lainnya (agen).

Menurut Porter (1994), ada 5 (lima) kekuatan bersaing yang menentukan kemampulabaan industri, yaitu :

a. Intensitas persaingan di antara pesaing yang ada.

Faktor yang mempengaruhinya antara lain adalah : pertumbuhan industri, diferensiasi produk, jumlah dan keanekaragaman pesaing, tingkat biaya tetap, dan biaya kebangkrutan.

b. *Kekuatan tawar menawar pembeli.*

Faktor yang mempengaruhi pembeli antara lain adalah : jumlah pembeli, biaya pembeli untuk beralih kepada produk lain, pengaruh produk unit bisnis pada total biaya pembeli dll.

c. *Kekuatan tawar menawar pemasok.*

Faktor yang mempengaruhi adalah : jumlah pemasok, kemampuan pemasok untuk menjangkau ke depan, dan kepentingan unit bisnis terhadap pemasok.

d. *Ancaman substitusi.*

Faktor yang mempengaruhi adalah : harga relatif, biaya pembeli untuk beralih ke produk lain, dan *propensity* / kecenderungan pembeli untuk berganti.

e. *Ancaman pesaing baru.*

Faktor yang mempengaruhi adalah : permintaan model, akses ke saluran distribusi, *economic of scale*, diferensiasi produk, dan peraturan pemerintah.

Perusahaan yang ingin melindungi pangsa pasarnya dapat berupaya untuk membangun posisi pertahanan (*position defense*) melalui :

a. Strategi Diferensiasi.

Perusahaan melakukan diferensiasi dengan sendirinya jika perusahaan dapat memiliki keunikan dibandingkan para pesaingnya, dalam sesuatu yang dinilai penting oleh pembeli. Diferensiasi ini merupakan satu diantara dua jenis

keunggulan bersaing yang bisa dimiliki perusahaan (Porter, 1992). Diferensiasi ini dapat berupa :

- Pelayanan konsumen

Ini dilakukan dengan meningkatkan mutu pelayanan.

- Disain

Hal ini menyangkut penampilan produk melalui inovasi.

- Distribusi

Memperluas saluran distribusi melalui perantara pemasaran untuk menjangkau konsumen yang lebih luas.

- Daya tahan

Usaha untuk menciptakan produk yang memiliki daya tahan yang lebih tinggi.

- Eksklusivitas

Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan prestise konsumen yang memakainya.

- Citra

Hal ini dimaksudkan untuk menciptakan kesan tersendiri dalam persepsi konsumen.

- Kemasan

Merupakan usaha untuk membuat kemasan produk agar dapat menarik perhatian konsumen.

- **Teknologi**

Penggunaan teknologi untuk menghasilkan produk yang lebih baik.

- b. **Keunggulan biaya**

Keunggulan perusahaan dalam biaya produksi memungkinkan perusahaan untuk menekan pesaingnya dengan harga yang lebih rendah. Dengan demikian diharapkan dapat menggeser permintaan konsumen ke produk perusahaan tersebut.

- c. **Promosi**

Perusahaan harus giat berpromosi agar tidak kehilangan pangsa pasarnya.

- d. **Sumber daya**

Perusahaan harus mengalokasikan sumber daya yang dimilikinya secara tepat untuk menjawab tantangan pesaing.

- e. **Perluasan Lini produk (Line extensions)**

Memperluas lini produk adalah cara yang sering ditempuh pemimpin pasar untuk melawan pesaing dalam medan pasar persaingan yang baru.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang pernah dilakukan adalah oleh Iwan Indarmawan (1993) menitikberatkan pada faktor kunci sukses pengendalian kualitas dan inovasi pada PT. Jaya Real Property, khususnya dalam pengelolaan Bintaro Real Estat

dalam kiatnya untuk menghadapi ramainya persaingan bisnis real estat. Analisis yang dipakai adalah 4P (Price, Product, Promotion, Place) dan SWOT. Strategi yang disarankan adalah Keunggulan Biaya menyeluruh.

Penelitian yang lain dilakukan oleh Amin Soetrisno (1993) menitikberatkan pada faktor kualitas lingkungan pemukiman baik di luar maupun di dalam Real Estat dalam kaitannya dengan peningkatan volume penjualan serta interaksi yang terjadi apakah ada friksi diantara pemukiman di dalam dan di luar Real Estat. Analisis yang dipakai adalah SWOT dan Value Chain Analysis. Strategi yang disarankan adalah Strategi Fokus.

2.3. Pendekatan Pemikiran Penelitian

Ada beberapa faktor yang merupakan isu strategik yang perlu diperhatikan oleh setiap developer dalam menjalankan operasi perusahaan. Beberapa isu dalam bisnis perumahan tersebut adalah seperti berikut (Slamet Subagyo, 1996):

a. Peraturan Pembangunan Berimbang.

Peraturan ini mengharuskan developer untuk membangun dengan pola 1-3-6, yaitu 1 rumah mewah : 3 rumah menengah : 6 rumah sederhana/kecil.

b. Pengaturan masa pembebasan lahan kurang dari 15 tahun.

Hal ini dilakukan untuk mencegah aktivitas spekulasi lahan yang mencari keuntungan dari kenaikan lahan, dengan menelantarkan lahan dalam jangka waktu tak terbatas.

c. Faktor lingkungan hidup.

Developer sering menghadapi tekanan dari pemerintah, masyarakat, dan kelompok pecinta alam sehubungan adanya kerusakan lingkungan yang disinyalir disebabkan oleh proyek-proyek pembangunan perumahan.

d. Kepuasan konsumen.

Banyak konsumen perumahan pada saat sekarang ini adalah golongan menengah yang berpendidikan dan sangat kritis terhadap barang / sesuatu yang akan dibelinya.

e. Keadaan politik.

Situasi politik yang stabil yang dialami Indonesia pada masa sekarang, dan kemungkinan juga yang akan terjadi dalam 5 - 10 tahun ke depan. Kebijakan pemerintah dalam PJP II adalah meningkatkan laju pertumbuhan ekonomi dan semakin memantapkan posisi industri sebagai *leading* sektor perekonomian Indonesia. Dalam usaha untuk memacu investasi dalam sektor industri diperlukan infrastruktur yang baik, diantaranya adalah properti/perumahan.

f. Perundangan dan Peraturan.

Perundangan dan peraturan yang dikeluarkan pemerintah yang berhubungan dengan perumahan. Pengaturan tentang mekanisme pembangunan perumahan, harga, penguasaan lahan dan lain-lain.

g. Perekonomian negara serta daerah tempat perusahaan beroperasi.

Laju pertumbuhan yang meningkat selama akhir PJP II dan peningkatan PDRB perkapita Semarang merupakan cermin peningkatan taraf hidup penduduk. Developer juga harus melihat lebih khusus perekonomian daerah dimana perusahaan menjalankan operasinya.

h. Sosial Budaya dan Masyarakat.

Tradisi masyarakat setempat, gaya hidup, dan faktor budaya lainnya harus menjadi perhatian developer. Persepsi masyarakat tentang lingkungan perumahan, tipe dan bentuk (style) rumah yang diinginkan berbeda dari satu daerah dengan daerah lainnya.

i. Teknologi.

Teknologi yang digunakan oleh developer dalam membangun perumahan, dan fasilitas teknologi yang ditawarkan kepada konsumen.

j. Suku bunga.

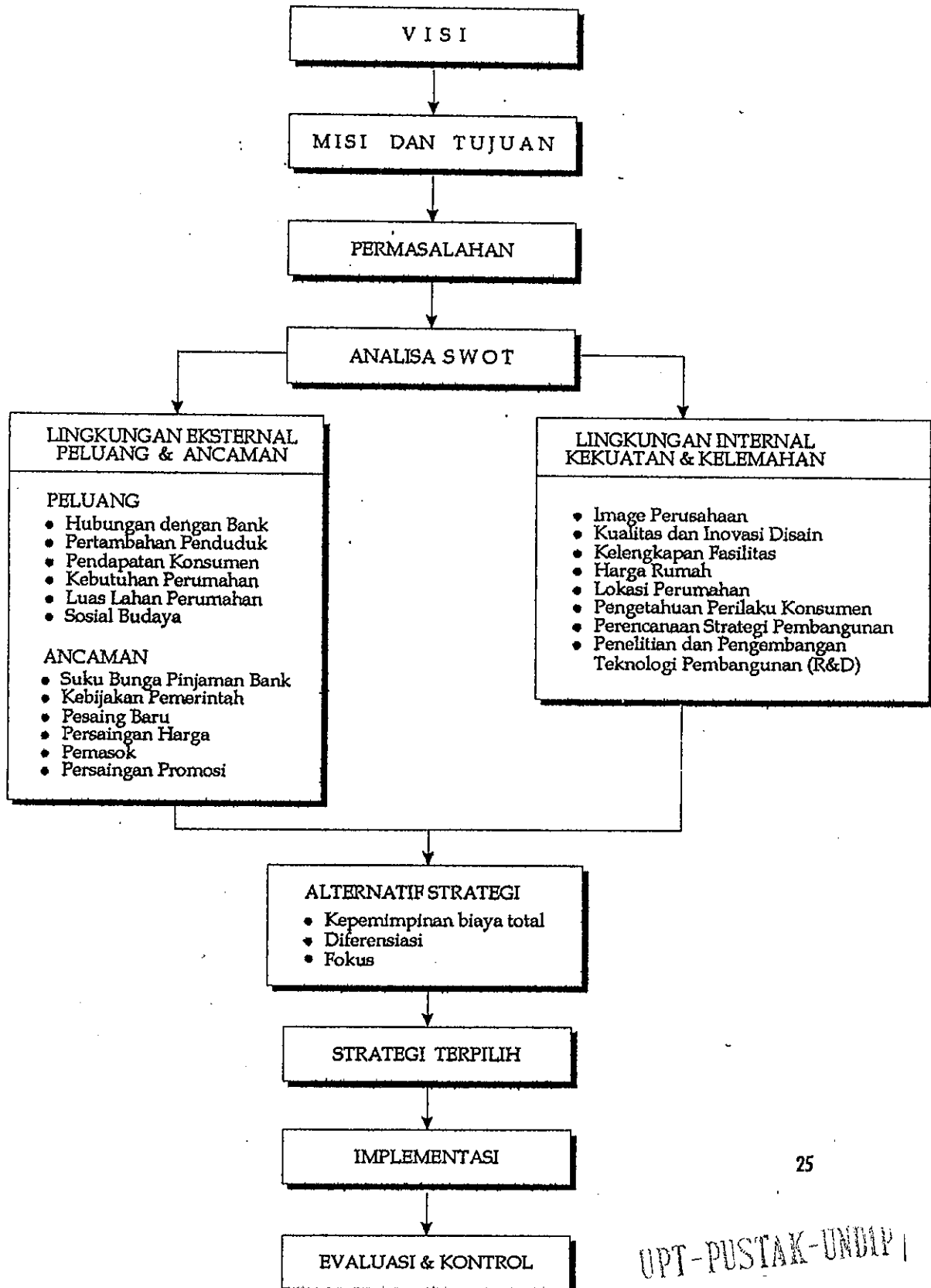
Penerapan suku bunga pinjaman Bank untuk biaya pembangunan perumahan berpengaruh langsung terhadap bunga angsuran rumah yang dibebankan kepada konsumen.

Faktor-faktor di atas merupakan isu strategis untuk membentuk strategi bersaing di pasar. Perusahaan harus mengevaluasi setiap usaha yang telah dilakukan perusahaan sehubungan dengan faktor-faktor di atas.

2.4. Kerangka Pemikiran Penelitian

Gambar 1

KERANGKA PEMIKIRAN PENELITIAN THESIS



BAB 03

M E T O D E P E N E L I T I A N

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Metode Penelitian

Metode penelitian adalah suatu tata cara yang digunakan untuk memahami dan menyelesaikan suatu persoalan sehingga di dalamnya terdapat suatu rangkaian langkah-langkah yang harus dilakukan secara sistematis (William G. Zikmund, 1991).

3.2. Jenis dan Sumber Data

3.2.1. Jenis Data

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif / survei yaitu membuat gambaran mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki melalui penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan menggunakan daftar pertanyaan (angket) dan wawancara.

3.2.2. Sumber Data

Data yang dipergunakan untuk melengkapi penelitian tersebut diatas mencakup :

a. Data Primer

Diperoleh melalui wawancara langsung dengan manajemen perusahaan tempat penelitian (sumbernya) yang terdiri dari para pimpinan, pegawai operasional yang ada di lingkungan perusahaan tersebut.

b. Data Sekunder

Data yang secara tidak langsung diperoleh dalam pengumpulannya. Pengambilan data dapat melalui instansi terkait seperti REI, majalah-majalah dan jurnal yang terkait pada masalah properti. Misalnya target dan realisasi pembangunan rumah di propinsi Jawa Tengah dan Kota Madya Semarang.

3.3. Populasi dan Sampel

3.3.1. Populasi

Populasi dalam hal ini mencakup perusahaan real estat di Semarang yang memasarkan produk rumah tipe Sederhana dengan spesifikasi harga di atas Rp. 40 juta rupiah yaitu berjumlah 45 perusahaan. Metode yang digunakan adalah survei sampel.

3.3.2. Sampel

Populasi harus dirumuskan secara tepat, agar dapat diketahui dengan pasti yang menjadi bagian kesatuan yang akan diteliti dan jelas batasan ruang yang digunakan. Pengambilan sampel dipergunakan metode *Random Sampling*.

Metode ini dipilih dalam penelitian karena mengingat jumlah perusahaan real estat diketahui dengan pasti, sehingga setiap unsur dalam populasi mendapat kesempatan yang sama untuk menjadi sampel. Sample yang diambil meliputi perusahaan real estat di Semarang sejumlah 30 perusahaan (termasuk didalamnya yaitu pimpinan, manager dan staf operasional khususnya bidang marketing).

3.4. Metode Pengumpulan Data

a. Wawancara

Mendapatkan informasi dengan cara bertanya langsung kepada responden dalam hal ini pimpinan/manager, staf operasional PT. Indo Perkasa Usahatama.

b. Kuesioner

Mendapatkan informasi secara langsung dengan mengajukan beberapa pertanyaan secara tertulis kepada responden yaitu di perusahaan-perusahaan real estat di Semarang maupun PT. Indo Perkasa Usahatama yang meliputi pimpinan, staf operasional.

3.5. Metode Analisis Data

Data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan analisis SWOT (Strength Weakness Opportunity Threat)

3.5.1. Analisis SWOT

Setiap perusahaan tentu memiliki lingkungan yang mempengaruhi operasinya baik dari dalam maupun dari luar perusahaan. Faktor lingkungan tersebut ada yang mendukung dan ada pula yang tidak mendukung, sehingga perlu dicermati oleh manajemen perusahaan.

Analisis SWOT (*Strength Weakness Opportunity Threat*) akan menunjukkan Kekuatan (*Strength*) dan Kelemahan (*Weaknesses*) internal perusahaan, serta Peluang (*Opportunities*) dan Ancaman (*Threats*) yang berasal dari eksternal perusahaan.

Adapun kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki serta dihadapi oleh perusahaan pengembang properti adalah sebagai berikut :

a. Faktor Kunci Sukses (*Kekuatan dan Kelemahan*) :

- Image Perusahaan.
- Kualitas dan Inovasi Disain rumah yang dihasilkan.
- Kelengkapan Fasilitas Pendukung Perumahan.
- Harga Rumah yang terjangkau.
- Pemilihan Lokasi Perumahan.
- Pengetahuan tentang Perilaku Konsumen Perumahan.
- Perencanaan Strategi Pembangunan Perumahan.
- Penelitian dan Pengembangan Teknologi Pembangunan (R&D).

b. Peluang (Opportunity)

- Hubungan dengan Bank.
- Pertumbuhan Penduduk.
- Pendapatan Konsumen.
- Kebutuhan Perumahan.
- Luas Lahan Kompleks Perumahan.
- Sosial Budaya.

c. Ancaman :

- Suku Bunga Pinjaman Bank.
- Kebijakan Pemerintah.
- Pesaing Baru yang masuk.
- Persaingan Harga.
- Pemasok.
- Persaingan Promosi.

Dalam hal penggambaran identifikasi SWOT digunakan diagram SAP (*Strategic Advantage Profile*) dan ETOP (*Environmental Threat and Opportunity Profile*) yaitu perhitungan antara elemen peluang dan ancaman yang dipakai untuk menentukan daur hidup industri sebagai suatu sumbu horisontal terdiri dari *embrionic*/bisnis spekulatif, *growth*/bisnis ideal, *maturity*/bisnis dewasa dan *aging*/bisnis gawat. Sedangkan SAP merupakan perhitungan kekuatan/keunggulan

yang dicerminkan oleh Faktor Kunci Sukses yang merupakan faktor yang berperan dalam posisi persaingan strategis meliputi dominan, kuat, aman, bertahan dan lemah.

**Gambar 2.
Matriks ETOP**

	5	
Peluang Sukses	2,5	
		5
Peluang Sukses		5
	0 Rendah	Tinggi
	2,5	5
	Tingkat Ancaman/Resiko Gagal	

Sumber : Soewarsono, 1994.

**Gambar 3.
Matriks SAP**

Faktor Kunci Sukses	Bobot	Nilai	B x N
TOTAL			

Sumber : Soewarsono, 1994.

Dengan menggunakan tabel SAP, dapat diketahui dimana letak posisi persaingan strategiknya. Posisi persaingan strategik dibedakan sebagai berikut :
(Soewarsono, 1994)

1. Posisi persaingan unggul.
2. Posisi persaingan kuat.
3. Posisi persaingan mendukung, aman.
4. Posisi persaingan bertahan.
5. Posisi persaingan lemah.
6. Posisi hilang harapan.

Gabungan kedua matriks tersebut, Matriks SAP - ETOP menyediakan pilihan strategi utama yaitu Investasi dan Divestasi.

Gambar 4.
Matriks Posisi SWOT Perusahaan

SAP	ETOP	Ideal Business	Mature Business	Speculative Business	Trouble Business
	Dominant Position	I	I	I	I
	Strong Position	I	I	I	I
	Favourable Position	I	I	I	D
	Tenable Position	I	I	D	D
	Ideal Position	I	D	D	D
	Avoid Position	D	D	D	D

Sumber : Soewarsono, 1994.

Dalam menentukan posisi persaingan, maka digunakan suatu interval (i)

dengan rumus :

$$i = \frac{(\text{Nilai Max} - \text{Nilai Min})}{\text{Jumlah Klasifikasi Posisi}}$$

Dimana

i = nilai interval

Nilai maximal dari skala 1 s/d 5 = 5

Nilai minimal dari skala 1 s/d 5 = 1

Jumlah klasifikasi posisi persaingan = 6

Jadi

$$i = \frac{(5 - 1)}{6} = 0,67$$

Sehingga dalam penentuan kelompok posisi persaingan dapat dihitung sebagai

berikut :

Posisi Persaingan	Nilai
Avoid	0,67 - 1,67
Weak	1,68 - 2,35
Tenable	2,36 - 3,03
Favourable	3,04 - 3,71
Strong	3,72 - 4,39
Dominant	4,40 - 5,00

Setelah melakukan pengkajian SWOT maka dilanjutkan dengan melakukan penilaian dari masing-masing variabel. Cara yang dipakai adalah melalui survey dengan menggunakan teknik tabulasi sederhana, dimana pengukuran menggunakan skala sikap (*Direct Response Attitunal Scale*) dengan menyebarkan kuesioner kepada responden.

Skor yang digunakan dalam pemberian bobot dan skala menggunakan skor skala likert yaitu skor 1 sampai 5. Dalam skala likert ini ada beberapa persyaratan yaitu :

- Menggunakan hanya item yang secara pasti baik dan pasti buruk.
- Skor responsi responden dijumlahkan dan merupakan total skor.
- Total skor ditafsirkan sebagai hasil responden dalam skala likert.

Dalam skor ini masing-masing pertanyaan mempunyai bobot yang berbeda.

Sebagai contoh dalam penggunaan skor skala likert sebagai berikut :

Lokasi	: sangat jauh	1-2-3-4-5	sangat dekat
Harga	: sangat mahal	1-2-3-4-5	sangat murah dst.

Maka dari hasil penilaian bisa digambarkan posisi persaingan strategik yang ada.

BAB 04

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1. Sejarah Berdirinya Perusahaan

Meningkatnya kebutuhan akan perumahan pada saat ini, terutama bagi mereka yang belum memiliki fasilitas perumahan tersebut, sehingga banyak pengusaha yang berminat dalam mendirikan usaha di bidang real estat atau jasa perumahan. PT. Indo Perkasa Usahatama adalah merupakan salah satu perusahaan yang berperan sebagai developer real estat.

PT. Indo Perkasa Usahatama didirikan pada tanggal 23 Maret 1981 dengan nomor akte 123 tertanggal 23 Maret 1981 dengan Notaris Ny. Titi Ananingsih Sugiarto, SH, yang berkedudukan di Semarang. Sebagai pendirinya adalah :

1. Dwi Setio Wahyudi
2. Hendro Suwarno
3. Sugiri Budi Santoso

Adapun sebagai modal dari perseroan ini didirikan sebesar Rp. 100.000.000,- (Seratus juta rupiah) yang terbagi dalam 400 lembar saham dengan nilai @ Rp. 250.000,- (Dua ratus lima puluh ribu rupiah) dengan pembagian dari modal tersebut :

- Bapak Dwi Setyo Wahyudi dengan pemilikan 32 lembar saham senilai Rp. 8.000.000,- (Delapan juta rupiah).
- Bapak Hendro Suwarno dengan pemilikan 16 lembar saham senilai Rp. 4.000.000,- (Empat juta rupiah).
- Bapak Sugiri Budi Santoso dengan pemilikan 32 lembar saham senilai Rp. 8.000.000,- (Delapan juta rupiah).

Dari modal tersebut oleh para pendiri telah menempatkan sebesar Rp. 20.000.000,- (Dua puluh juta rupiah). Sedangkan saham-saham yang lainnya akan dikeluarkan menurut keperluan modal kerja pada waktunya dan harga, asal harga tersebut tidak dibawah harga pokok yang akan ditetapkan oleh direksi dalam perundingan bersama dengan Dewan Komisaris.

4.2. Tujuan dan Misi Perusahaan

Tujuan jangka pendek :

- Menjalankan usaha dibidang real estat dengan mengerjakan pengadaan lahan untuk bangunan perumahan, toko, industri dll, secara tunai maupun cicilan.
- Berusaha dibidang kontraktor, perencanaan dan pengawasan segala macam bangunan dan pekerjaan umum.

Tujuan jangka panjang :

- Melakukan usaha dibidang pengangkutan barang, sebagai leveransir dari barang-barang kebutuhan kantor pemerintahan dan swasta.
- Menjalankan usaha dalam bidang perindustrian, termasuk ekspor dan import.

Misi Perusahaan :

Memperkenalkan kepada masyarakat terhadap produk perumahan yang akan dikembangkan oleh PT. Indo Perkasa Usahatama adalah lengkap dengan berbagai fasilitas dan kenyamanan lingkungan. Dengan semboyan "Bukan hanya sekedar rumah" dapat diartikan bahwa kepada masyarakat diberi kesempatan untuk memiliki rumah yang eksklusif dengan lingkungan yang eksklusif serta rumah sebagai investasi yang sangat menguntungkan dimasa yang akan datang.

4.3. Struktur Organisasi

Dalam mencapai tujuan perusahaan, pimpinan perusahaan tidak dapat melakukan pekerjaannya sendiri, mengingat adanya keterbatasan kemampuan yang dimiliki manusia, maka untuk mencapai tujuan perusahaan dibentuklah suatu organisasi kerja. Sedangkan yang dimaksud disini adalah organisasi intern. Dengan adanya pengorganisasian, maka setiap orang akan tahu apa kedudukan, apa tugas, apa fungsinya, apa wewenang, siapa atasannya, siapa bawahannya, dan bagaimana cara berhubungan satu dengan yang lain.

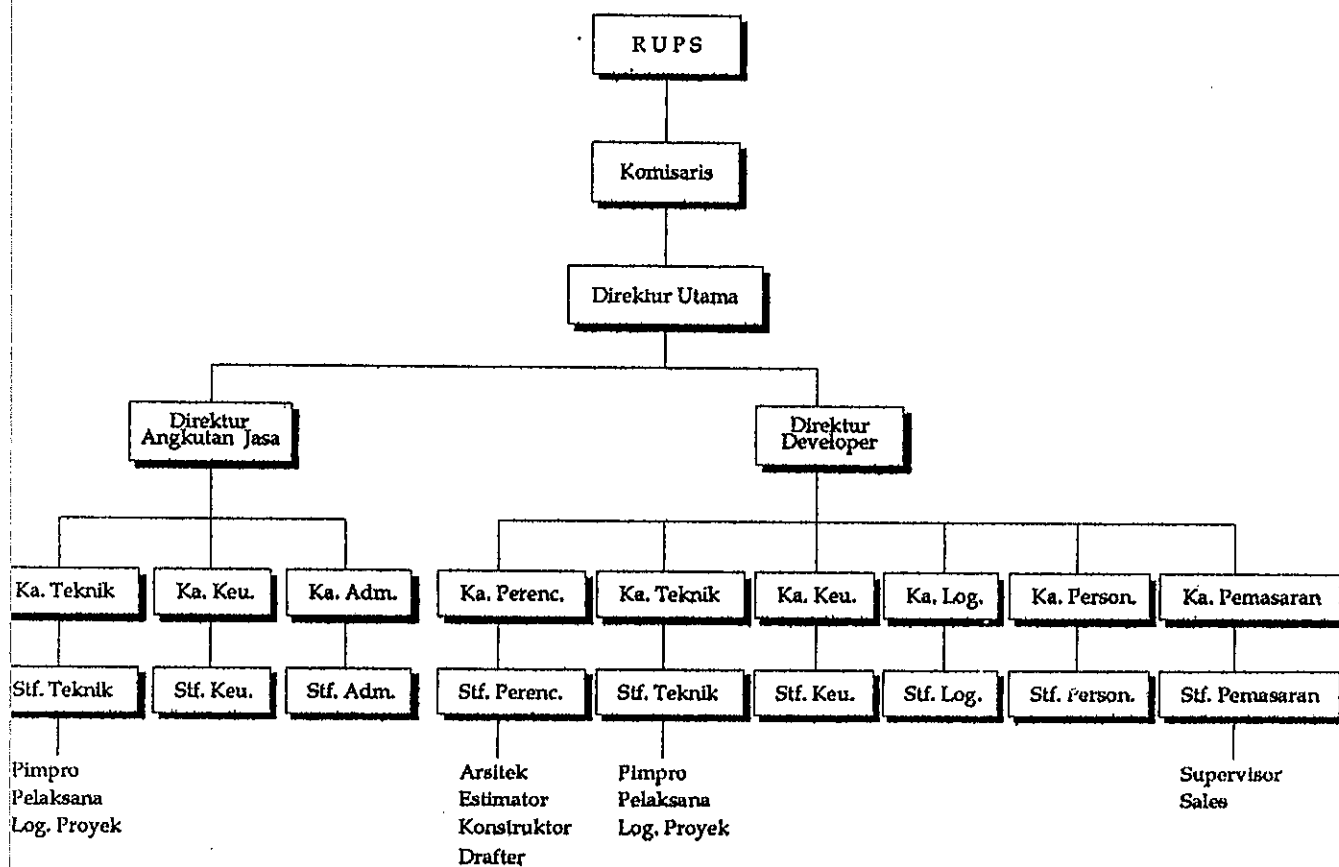
Pada PT. Indo Perkasa Usahatama menerapkan struktur organisasi yang berbentuk Organisasi Garis. Adapun ciri-ciri organisasi garis adalah (Manullang,1981) :

A. Organisasi kecil.

- Jumlah karyawan sedikit dan saling kenal.
- Spesialisasi kerja masih belum begitu tinggi.
- Struktur organisasi garis mempunyai kebaikan dan keburukan antara lain :
 - Kebaikan :
 - Kesatuan komando terjamin baik, karena pimpinan di atas satu tangan.
 - Proses pengambilan keputusan berjalan dengan cepat karena jumlah orang yang diajak berkonsultasi masih sedikit.
 - Rasa solidaritas diantara karyawan umumnya tinggi karena saling mengenal.
 - Adapun keburukannya :
 - Seluruh organisasi terlalu bergantung pada satu orang sehingga bila seorang itu tidak mampu seluruh organisasi akan terancam kehancuran.
 - Adanya kecenderungan pimpinan bertindak secara otokratis.
 - Kesempatan karyawan untuk berkembang terbatas.

Gambar 5.
Struktur Organisasi Perusahaan

STRUKTUR ORGANISASI
PT. INDO PERKASA USAHATAMA



Sumber : PT. Indo Perkasa Usahatama, 1990

Adapun masing-masing bagian bertugas sebagai berikut :

1. Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)

- Menentukan garis-garis kebijaksanaan perusahaan.
- Memilih dan memberhentikan Komisaris dan Direktur Utama.
- Menilai kerja Direktur Utama.

2. Komisaris :

- Memeriksa perkembangan jalannya perusahaan, apabila diketahui dalam pelaksanaan tugas dan kegiatan terjadi kekurangan atau ketidakberesan.
- Memberi nasehat maupun teguran serta meminta pertanggungjawaban dari Direktur Utama.
- Mengkoordinir dan mengatur semua kegiatan / kepentingan pemegang saham sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan dalam Anggaran Dasar perusahaan.

3. Direktur Utama :

- Bertanggung jawab atas perusahaan secara keseluruhan, menyangkut rugi laba perusahaan, produksi, keuangan dan pemasaran.
- Menentukan besar kredit yang diambil dari Bank dan menentukan kebijaksanaan keuangan.
- Menentukan bentuk dan struktur organisasi serta memutuskan rencana cara kerja bagi perusahaan.

- Mengadakan koordinasi yang tepat dari semua bagian meliputi kelancaran perencanaan dan pelaksanaan kegiatan perusahaan serta membimbing kegiatan perusahaan sehari-hari.

4. Direktur :

- Menyalurkan tugas yang telah ditentukan oleh Direktur Utama.
- Bertanggung jawab kepada Direktur Utama (Angkutan Jasa dan Real Estat).

5. Bagian Perencana :

- Merencanakan / disain gambar.
- Merencanakan anggaran biaya.
- Bertindak sebagai pengawas.

6. Bagian Teknik :

- Menghitung konstruksi.
- Melaksanakan semua pekerjaan lapangan.

7. Bagian Keuangan dan Administrasi :

- Membuat catatan penerimaan dan pengeluaran uang dalam buku kasir.
- Melaporkan kepada Direktur tentang pembayaran pajak.
- Mengadakan kegiatan yang berhubungan dengan Bank.

8. Bagian Logistik :

- Mengajukan kebutuhan material.
- Menerima material dan melaporkan kedatangan material.

- Mengawasi penggunaan material.

9. Bagian Pemasaran :

- Mengadakan penjualan/memasarkan.
- Mengatur strategi penjualan.
- Menerima order penjualan.

10. Bagian Sekretaris :

- Menangani surat-surat keluar dan masuk yang akan dilanjutkan ke Direktur Utama.
- Bertanggung jawab atas arsip perusahaan.

4.4. Permodalan

Dalam mendirikan perusahaan, modal merupakan faktor utama maju geraknya perusahaan. Oleh karena itu modal adalah salah satu yang harus dipenuhi oleh suatu perusahaan. Pada perusahaan ini usaha operasionalnya dalam arti pembelanjannya menggunakan sumber dari :

- Keuntungan yang diperoleh.
- Kredit dari Bank (NISP, BPD, Mashill dll).
- Pengeluaran saham.

Dalam penggunaan dana selain dipergunakan untuk kegiatan operasi perusahaan, juga digunakan untuk pemeliharaan inventaris, pembayaran gaji bagi karyawan tetap

maupun karyawan yang tidak tetap dan keperluan lainnya yang menunjang kegiatan perusahaan.

4.5. Proses Produksi

Pada mulanya proses produksi yang terjadi pada PT. Indo Perkasa Usahatama dalam geraknya dibidang real estat dilakukan beberapa kali survei lapangan yaitu melakukan tinjauan area dengan cara mengadakan analisis terhadap beberapa kawasan / daerah.

Setelah didapati kesimpulan dari survei tersebut maka diputuskanlah oleh perusahaan untuk menjadikan area real estat di daerah kelurahan Gisikdrono yaitu kecamatan Semarang Barat, dengan luas daerah 125 Ha. Oleh perusahaan dilakukan laporan ke Dinas tata Kota untuk memohon perijinan usaha tersebut. Setelah didapati semua prosedur dari pemerintah daerah, perusahaan mulai melaksanakan tujuannya yaitu pembukaan real estat dengan nama "Puri Anjasmoro". Dalam mendirikan usaha ini tak sedikit hambatan-hambatan yang dilalui oleh perusahaan dalam pemilikan lahan yang dibeli melalui rakyat setempat. Namun hal seperti itu bagi perusahaan dapat diatasi dengan melakukan berbagai pendekatan terhadap rakyat.

Dengan didapatinya pemilikan area ini, perusahaan mulai melakukan pengadaan lahan/prasarana misalnya perbaikan lahan, air bersih, listrik, jalan,

pembuangan air, penghijauan dan berbagai fasilitas yang menjadikan kebutuhan konsumen.

Maka dimulailah pembangunan-pembangunan yang menjadikan tujuan utama usaha perusahaan. Pembangunan ini dilakukan oleh bidang pelaksanaan yaitu staf teknik perusahaan yang merupakan tugasnya, diantaranya menetapkan rencana anggaran belanja (RAB), penyediaan material, pembatasan waktu pembangunan dan sebagainya.

Setelah dilakukan ini oleh staf pelaksana menyerahkan penjualan pada bidang pemasaran. Dengan adanya kerja sama antara bidang pelaksana dan bidang pemasaran, pihak pemasaran melakukan berbagai cara pengenalan produk kepada konsumen, salah satunya melakukan strategi promosi. Penjualan dilakukan dengan berbagai cara dalam memperoleh penjualan, baik dengan melalui rumah yang telah siap dihuni maupun melalui pesanan mode yang menurut selera konsumen. Pihak perusahaan tidak saja menjual rumah melainkan juga dapat melayani pembelian tanah (tanah matang yang siap didirikan rumah) dan pendiriannya dapat dilakukan oleh perusahaan ataupun oleh pihak si pembeli yang sesuai dengan peraturan dari Dinas Tata Kota (DTK) dan Ijin Mendirikan Bangunan (IMB).

Demikianlah proses produksi yang dilakukan pada PT. Indo Perkasa Usahatama, sesuai dengan motto " Bukan Sekedar Rumah" yang mempunyai arti bahwa real estat Puri Marina bukan saja rumah tetapi rumah yang menjadikan

tempat idaman setiap penghuni didalamnya dengan lingkungan yang sehat, bersih dan teratur serta menimbulkan kepuasan sendiri bagi sipemiliknya. Area yang dimaksud sebagai Kawasan Puri Marina dapat dilihat dalam lembar lampiran.

4.6. Sistem Pemasaran

Adanya perkembangan kebutuhan masyarakat yang semakin maju, menimbulkan adanya keinginan masyarakat mempunyai daerah/pemukiman lingkungan perumahan yang baik, letak strategis dengan fasilitas-fasilitas yang dapat dicapai dengan mudah. Maka diperlukan suatu kegiatan pemasaran dalam mewujudkan keinginan masyarakat ini yang dapat membantu dari pada kemajuan perusahaan dalam memasarkan produknya hingga sampai ke tangan konsumen.

Sistem pemasaran yang digunakan adalah *direct selling* yang merupakan satu-satunya sistem yang digunakan oleh Perumahan Puri Marina pada PT. Indo Perkasa Usahatama dalam memasarkan produk perumahannya. Dengan sistem ini dirasa paling efektif dan lebih komunikatif.

4.7. Produk

Perumahan Taman Marina di Kawasan Puri Marina yang dikembangkan oleh PT. Indo Perkasa Usahatama untuk tahun 1996 berjumlah 108 unit yang terdiri dari berbagai tipe bangunan dan luas lahan yang berbeda.

Tabel 4.1.
Jumlah Tipe Bangunan dan Luas Tanah
Perumahan Taman Marina

Nama Tipe Bangunan	Tipe Bangunan	Jumlah Unit
Bromo	45 / 90	20
Muria	47 / 105	20
Sundoro	48 / 120	20
Rinjani	54 / 120	20
Semeru	60 / 128	14
Merbabu	70 / 144	14
TOTAL		108

Sumber : Data Pemasaran PT. IPU, 1996

Adapun spesifikasi teknis bangunan untuk tipe-tipe bangunan di atas terdiri

dari :

- Pondasi : Plat lajur beton dengan sloof beton bertulang dan trucuk mambu.
- Dinding : Pasangan batu bata dipleser dan diaci, finishing cat tembok.
- Lantai : Ruang utama keramik 30 x 30 ex. lokal.
Teras dan ruang cuci keramik 20 x 20 ex. lokal.
Carport paving ex Alam Daya Sakti 5 cm.
- Atap : Rangka atap kayu borneo diresidu.
Penutup atap genteng beton di cat.
- Plafond : Tripleks 4 mm dicat tembok. Bagian tepi dilist profil kayu.
Tritisan asbes plat 4 mm dicat tembok.
- Kusen : Kayu kamfer profil dicat semi duco.

- Pintu : Daun pintu utama panil oven dimelamic / semi duco.
Pintu service double tripleks semi duco.
Kunci-kunci ex. Vario italy.
- Jendela : Daun jendela kayu kamfer dicat semi duco.
- Kaca : Kaca bagian tampak depan rayban 5 mm.
Kaca bagian dalam dan service kaca bening 5 mm.
- Km/Wc : Dinding keramik 20 x 20 ex. lokal setinggi 180 cm.
Lantai keramik 20 x 20 ex. lokal.
Closet duduk ex. KIA/setara warna standart.
Kran-kran ex. Kakudai/setara.
- Dapur : Meja dan dinding dilapis keramik 20 x 20 ex. lokal setinggi 60 cm.
Kitchenzink stainless steel 1 lubang, kran bebek ex. Kakudai/setara.
- Air bersih : Instalasi dengan pipa PVC ex. Rucika/setara.
- Air kotor : Instalasi dengan pipa PVC ex. Maspion/setara.
Beerput buis beton Ø 1 m dan peresapan.
- Listrik : Instalasi kabel NYM dan NYA standart PLN.
Fitting ex. National/setara.
Daya PLN 900 VA dan 1300 VA.

Aspek lingkungan yang ada di Perumahan Puri Marina terdiri atas :

1. Aspek Lokasi

Kawasan perumahan Puri Marina berada pada lokasi dimana terdapat sarana sebagai berikut :

a. Sarana Pendidikan, seperti :

- TK, SD, SMP - SMA Krista Mitra, SMP - SMA Satrya Wacana.

b. Sarana Perbelanjaan, seperti :

- HERO pasar swalayan, ruko-ruko meliputi usaha (meubel, restoran, fotocopy, Bank, cassette, compact disc, bahan bangunan, pakaian dll).

c. Sarana Pendidikan, seperti :

- Apotik, klinik kesehatan, pusat perawatan kecantikan (Priska, Ellen), pusat konsultasi kecantikan dan perawatan tubuh (Expression).

d. Sarana Hiburan dan Olah Raga, seperti :

- Bioskop sinepleks Studio 21, kolam renang Marina, Jet ski air, lapangan tennis indoor, billyard dll.

2. Kelengkapan Sarana Rumah, meliputi :

a. Sarana Rumah, seperti :

- Air PAM, air sumur Artetis, listrik, telepon.

b. Sarana Lingkungan, seperti :

- Jalan paving block, lapangan olah raga, saluran pembuangan air limbah, tempat peribadatan, keamanan.

4.8. Harga

Harga jual perumahan di Puri Marina ditempatkan pada posisi harga untuk kalangan menengah keatas. Dalam merekrut jumlah pelanggan dilakukan penurunan harga dari pricelist dengan melakukan discount 5% sampai 10% dari harga jual atau dengan pemberian bonus berupa seperangkat meubel, pompa dan AC.

Pembelian rumah dapat dilakukan dengan tunai maupun kredit. Demikian pula biaya-biaya yang harus dikeluarkan/ditanggung oleh konsumen untuk mengadakan proses transaksi jual beli rumah yang meliputi :

- Biaya pajak penjualan sebesar 10%
- Biaya administrasi KPR (Pembelian secara kredit)
- Biaya balik nama
- Akta jual beli
- Pengurusan IMB (Ijin Mendirikan Bangunan)

Tabel 4.2.
Daftar Harga Perumahan Taman Marina
Kawasan Puri Marina

LB (m ²)	LT (m ²)	Harga Jual (rupiah)	Uang Muka (rupiah)	Sisa yang di KPR (rupiah)
45	90	66.950.000	19.950.000	47.000.000
47	105	72.185.000	20.185.000	52.000.000
48	120	75.125.000	22.125.000	53.000.000
54	120	77.430.000	23.430.000	54.000.000
60	128	92.531.000	28.531.000	64.000.000
70	144	105.690.000	32.690.000	73.000.000

Sumber : Data Pemasaran PT. IPU, 1997

4.9. Promosi

Promosi yang dilakukan oleh PT. Indo Perkasa Usahatama meliputi promosi langsung dan tidak langsung. Promosi yang dilakukan secara langsung meliputi :

- a) Pemberian discount/potongan harga, bonus/hadiah pembelian. (AC, pompa air, mebel dll)
- b) Mengadakan pameran tunggal pada waktu ulang tahun Kawasan Puri Marina dan pameran yang rutin diselenggarakan oleh REI Semarang.
- c) Memberikan brosur baik lewat surat (*mailshot*) ataupun kunjungan sales ke rumah.

Promosi secara tidak langsung, meliputi :

- a) *Sales office*, menempati salah satu rumah pamer sebagai kantor penjualan di dalam lokasi perumahan, sehingga mempermudah dalam hal penjelasan kriteria / spesifikasi produk rumah yang bersangkutan.
- b) Periklanan, merupakan media yang paling sering dipakai, dimana dapat berupa harian surat kabar, radio, baliho, boards/papan iklan yang ditempatkan di tepi jalan strategis.

4.10. Distribusi

Dalam melakukan pendistribusian penjualan perumahan melalui brosur maupun *direct selling*, PT. Indo Perkasa Usahatama mengadakan pendekatan sebagai berikut :

- a) Mendirikan *Sales office* (kantor penjualan di lokasi perumahan yang juga merupakan rumah pamer untuk memudahkan konsumen mencocokkan antara brosur dan kenyataan berdasarkan spesifikasi yang ditampilkan).
- b) Perekrutan orang lain untuk menjadi *sales part time* dengan sistem pembagian komisi.
- c) Melakukan penjualan di konsultan/biro penjualan properti (broker) di luar perusahaan (misalnya di Ananda Larashati dan Biro properti di Simpang Lima Plasa) dengan sistem komisi.

BAB V

PEMBAHASAN & HASIL PENELITIAN

BAB V

PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

5.1. Analisis SWOT

Setelah dilakukan penelitian dengan pengumpulan data melalui penyebaran angket, wawancara dan pengamatan lapangan, memperlihatkan bahwa perumahan Taman Marina di Kawasan Puri Marina terutama untuk rumah sederhana yang dikembangkan oleh PT. Indo Perkasa Usahatama belum mencapai target yang optimal. Hal tersebut disebabkan oleh adanya faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi penjualan perumahan Taman Marina yaitu faktor lingkungan eksternal dan faktor lingkungan internal. Dalam melakukan analisis faktor-faktor lingkungan baik lingkungan eksternal dan internal dilakukan dengan analisis SWOT.

Analisis SWOT merupakan analisis yang bersifat internal dan eksternal, dimana suatu analisis yang meliputi faktor internal yang ada di dalam suatu perusahaan terdiri dari *strength* (kekuatan) dan *weakness* (kelemahan) dan faktor eksternal yang meliputi *opportunities* (peluang) dan *threats* (ancaman) yang berada di luar suatu perusahaan.

Analisis SWOT berfungsi untuk memberikan penilaian dari suatu kemampuan perusahaan dan menjalankan tahap-tahap persaingan bisnisnya, dimana

penilaian tersebut didasarkan perbandingan dari suatu perusahaan pesaing yang sejenis.

5.1.1. Analisis Internal Perusahaan

Penilaian suatu perusahaan yang meliputi faktor kekuatan dan faktor kelemahan yang didasarkan pada faktor-faktor yang dapat dibandingkan dengan pesaingnya. Faktor-faktor yang merupakan kekuatan dan kelemahan dari pengembang PT. Indo Perkasa Usahatama adalah :

- Image perusahaan

Meliputi komponen *bonafide* atau tidaknya perusahaan dalam menangani permasalahan pembangunan ; ketepatan dalam hal waktu pelaksanaan sesuai dengan jadwal ; penanganan secara profesional agar tidak terjadi masalah komplain.

- Kualitas dan inovasi disain rumah yang dihasilkan
- Meliputi komponen kualitas bahan bangunan yang sesuai dan tahan terhadap kondisi lingkungan ; pemilihan bahan material yang sesuai dan selaras dengan alternatif *style* disain yang ditampilkan.

- Kelengkapan fasilitas pendukung

Meliputi komponen tersedianya fasilitas pendidikan, ibadah, olah raga, hiburan, perbelanjaan, jasa, fasilitas lingkungan (air, listrik, telepon dan keamanan/secutity).

- Harga rumah yang terjangkau

Meliputi komponen harga beli lahan/kapling siap bangun, harga bangunan dan harga jual kembali lahan maupun bangunan yang menguntungkan/tinggi (sebagai investasi yang menguntungkan).

- Pemilihan lokasi perumahan

Meliputi komponen keterdekatan dan kemudahan sarana transportasi umum ; waktu yang relatif singkat dalam pencapaian ke pusat kota, sarana pendidikan, pasar ; lingkungan yang sehat dan aman terjamin.

- Pengetahuan tentang perilaku konsumen perumahan

Meliputi komponen kritis atau tidaknya dalam melakukan koreksi spesifikasi bangunan ; survey perumahan yang sejenis sebagai bahan perbandingan termasuk harga, luasan dan spesifikasi bahan material yang digunakan.

- Perencanaan strategi pembangunan perumahan

Meliputi komponen data informasi masalah kebutuhan rumah yang saat ini memang mendesak untuk segera dibangun mencakup tipe luasan dan jumlah unit rumah ; perencanaan pembangunan perumahan yang disesuaikan dengan

pembangunan fasilitas lingkungan termasuk taman rumah dan taman lingkungan (seimbang).

- Penelitian dan pengembangan teknologi pembangunan (R&D)

Meliputi komponen alternatif yang paling efisien dan efektif di dalam melakukan pelaksanaan pembangunan di lapangan maupun di dalam perencanaan gambar disain bangunan ; Penggunaan sistem rancang bangun dengan bantuan program komputer (AutoCAD design, aplikasi visual 3 Dimensi).

Dalam memberikan penilaian dari suatu keunggulan perusahaan tersebut digunakan profil keunggulan strategi (SAP). Setelah dilakukan pembobotan terhadap faktor-faktor di atas maka hasilnya dapat dilihat pada tabel 5.1.

(Catatan : Hasil Penelitian diprediksikan untuk rentang waktu 3 tahun kedepan dengan asumsi situasi perekonomian / bisnis real estat dalam kondisi normal stabil).

Tabel 5.1.
Nilai Tertimbang Variabel Internal

Indikator Variabel Internal	Bobot (B)	Nilai (N)	Nilai Tertimbang (B x N)
Image Perusahaan	0.13	2.70	0.35
Kualitas dan Inovasi Disain	0.17	4.00	0.68
Kelengkapan Fasilitas Pendukung	0.15	3.83	0.59
Harga Rumah yang terjangkau	0.18	2.90	0.52
Pemilihan Lokasi Perumahan	0.21	2.63	0.55
Pengetahuan perilaku konsumen	0.05	2.13	0.10
Perencanaan Strategi Pembangunan Penelitian dan Pengembangan	0.07	2.23	0.15
Teknologi Pembangunan (R&D)	0.04	1.20	0.05
TOTAL	1.00		2.99

Sumber : Data Primer yang Diolah

Memperhatikan tabel tersebut diatas, nampak bahwa pengembang PT. Indo Perkasa Usahatama memiliki keunggulan-keunggulan pada :

- Kualitas dan Inovasi disain rumah yang dihasilkan dengan nilai 0,68 ini berarti bahwa kualitas dan inovasi disain mempunyai peranan yang penting dan memang dalam hal kualitas pemilihan bahan material, pihak pengembang mempunyai tuntutan yang tinggi dan peka terhadap mutu sebagai pertimbangan

utama juga alternatif disain yang bervariasi sehingga memudahkan untuk memilih alternatif yang sesuai dengan keinginan.

- Kelengkapan Fasilitas Pendukung dengan nilai **0,59** yang berarti fasilitas yang ada saat ini memang lengkap dan mampu mendukung terlaksananya aktivitas lingkungan, dengan tersedianya berbagai sarana dan prasarana yang memadai maka dapat menarik minat untuk berinvestasi.

Dengan melihat dan memperhatikan hasil uraian tersebut diatas, maka dapat ditarik kesimpulan mengenai indikator variabel internal yang meliputi kekuatan dan kelemahan dari pengembang PT. Indo Perkasa Usahatama.

a. Kekuatan (*Strength*)

Kekuatan atau keunggulan yang nampak dari penjelasan diatas dari pengembang PT. Indo Perkasa Usahatama adalah :

- Kualitas Produk

Kualitas yang lebih tinggi disini dimaksudkan sebagai mampu bekerja lebih banyak sejalan dengan atribut yang dihargai oleh konsumen. Jadi untuk memutuskan seberapa tinggi kualitas yang akan diwujudkan, harus bertitik tolak dari sudut pandang pemasaran untuk mempertimbangkannya. Perusahaan perlu meneliti keinginan konsumen terhadap berbagai atribut produknya dan bagaimana posisi produk pesaing atas berbagai atribut tersebut. Kualitas produk merupakan pertimbangan utama bagi konsumen dengan kelas sosial menengah

sampai kelas atas dalam memilih suatu produk. Mereka mempunyai tuntutan yang lebih tinggi akan mutu dan peka terhadap mutu. Pengembang selalu berusaha untuk menghasilkan produk bermutu tinggi, lebih unggul dibandingkan dengan para pesaingnya, serta mempunyai kesan cukup mewah.

- Inovasi Disain

Dalam segi disain, pengembang berusaha untuk membuat alternatif disain yang mengikuti trend, agar selalu tetap konsisten mengikuti perkembangan waktu dan untuk dapat memudahkan mengkomunikasikan nilai prestise kepada konsumen. Disain ini dibuat dengan memperhatikan segi keindahan, kenyamanan (sirkulasi ventilasi ruangan), fungsional ruang, privacy serta kekuatan, yang kesemuanya ini diusahakan agar dapat memberikan yang terbaik bagi kepuasan konsumen.

- Kelengkapan Fasilitas Pendukung

Pola penataan lingkungan dengan perencanaan matang akan dapat menimbulkan kesan bahwa pemukiman tersebut adalah pemukiman kalangan menengah keatas. Suatu daerah pemukiman akan menjadi prima apabila lingkungannya terpelihara karena pada dasarnya manusia tidak hanya mencintai rumah beserta isinya, tetapi juga lingkungan dimana dia berada. Diantara fasilitas pendukung yang ada, yang paling baru adalah pengadaan fasilitas Club House dan Sport Centre. Di Club House ini para penghuni bisa menjalin keakraban

serta dapat menjamu tamu atau relasi bisnisnya tanpa harus meninggalkan kompleks perumahan. Sport Centre di dalamnya dilengkapi dengan fasilitas empat lapangan tennis indoor, restoran, coffee shop, play ground.

b. Kelemahan (*Weakness*)

Sedangkan dari hasil penelitian yang dilakukan mengacu pada nilai pembobotan yang menjadi kelemahan pengembang PT. Indo Perkasa Usahatama adalah :

- Pemilihan Lokasi

Pemilihan lokasi ini bisa dinilai merupakan kelemahan, karena dilihat dari saat sekarang ini kondisi kota Semarang terutama daerah yang dekat dengan laut terjadi banyak genangan air pasang (rob). Persepsi / anggapan masyarakat tersebut itulah yang sering membuat konsumen takut untuk memiliki rumah dekat dengan daerah yang sering terkondisi dengan air rob. Akibatnya kawasan Puri Marina yang letaknya berdekatan dekat laut yang dikembangkan oleh PT. Indo Perkasa Usahatama akan kehilangan calon pembeli dan akibat selanjutnya adalah berpindahnya penghuni ke daerah yang aman dari air rob (Semarang atas).

- Harga Rumah

Harga rumah termasuk mahal bila dibandingkan dengan harga rumah pesaing yang sejenis, hal tersebut disebabkan oleh pemilihan pemakaian material

Harga rumah termasuk mahal bila dibandingkan dengan harga rumah pesaing yang sejenis, hal tersebut disebabkan oleh pemilihan pemakaian material bangunan yang agak berbeda dan mahal karena untuk mengantisipasi dan adaptasi dengan lingkungan yang tidak jauh dari lokasi laut, juga masalah konstruksi pondasi yang berbeda dari biasanya (memakai pondasi lajur dan trucuk bambu), sebagai antisipasi penanganan perbaikan lahan untuk daerah yang bekas rawa.

Dari hasil penilaian variabel internal melalui profil keunggulan strategi (SAP) didapatkan hasil sebesar **2,99** yang berarti bahwa perumahan Taman Marina yang dikembangkan oleh PT. Indo Perkasa Usahatama berada pada posisi persaingan *Tenable* (bertahan) yang berarti perusahaan masih mempunyai potensi yang cukup atau mempunyai kekuatan untuk menjamin kelangsungan usaha.

5.1.2. Analisis Eksternal Perusahaan

Dalam melakukan analisis eksternal, perusahaan mengidentifikasi faktor-faktor peluang yang nantinya berfungsi sebagai dasar pijakan untuk pengembangan perusahaan, juga halnya dalam identifikasi faktor-faktor ancaman dimana perusahaan nantinya harus mengantisipasinya sedini mungkin.

a. Peluang (*Opportunities*)

- Hubungan dengan Bank
- Pertambahan Penduduk
- Pendapatan Konsumen
- Kebutuhan Perumahan
- Luas Lahan Kompleks Perumahan
- Sosial Budaya

Setelah dilakukan pembobotan dan penilaian dari variabel peluang, maka hasilnya adalah sebagai berikut :

Tabel 5.2.
Nilai Tertimbang Variabel Eksternal (Peluang)

Indikator Variabel Peluang	Bobot (B)	Nilai (N)	Nilai Tertimbang (B x N)
Hubungan dengan Bank	0.18	3.70	0.67
Pertambahan Penduduk	0.16	3.60	0.57
Pendapatan Konsumen	0.20	4.35	0.87
Kebutuhan Perumahan	0.19	3.90	0.74
Luas Lahan Kompleks Perumahan	0.15	3.60	0.54
Sosial Budaya	0.12	2.85	0.34
TOTAL	1.00		3.73

Sumber : Data Primer yang Diolah

Memperhatikan tabel tersebut diatas ternyata pengembang PT. Indo Perkasa . Usahatama memiliki peluang / kesempatan untuk mengembangkan perusahaannya dengan mensiasati :

- Pendapatan Konsumen

Konsumen yang berpenghasilan menengah ke atas semakin banyak, dan diharapkan menginvestasikan dalam bentuk tanah atau rumah. Pada saat krisis moneter ini memang banyak terjadi transaksi jual beli tanah maupun bangunan. Hal ini akibat dari tidak menentunya nilai mata uang rupiah dan cenderung nilainya merosot.

- Kebutuhan Rumah

Kebutuhan akan rumah yang semakin meningkat oleh adanya penambahan jumlah penduduk sehingga membutuhkan suatu tempat tinggal yang layak dan tersedianya lahan perumahan.

- Hubungan dengan Bank

Kepercayaan yang tinggi dari hubungan timbal balik yang saling menguntungkan antara pihak Bank dengan pihak pengembang akan membuahkan hasil yang maksimal. Dimana pihak Bank berusaha untuk menjalin kerja sama dengan pihak pengembang dalam memberikan fasilitas kredit untuk kepemilikan rumah.

Melihat hasil penilaian untuk variabel peluang, total nilai tertimbang sebesar 3,73 yang menunjukkan bahwa peluang dari pengembang PT. Indo Perkasa Usahatama cukup tinggi.

b. Ancaman (*Threats*)

Variabel yang merupakan ancaman bagi pengembang PT. Indo Perkasa Usahatama adalah :

- Suku Bunga Pinjaman Bank
- Kebijakan Pemerintah
- Pesaing Baru yang masuk
- Persaingan Harga
- Pemasok
- Persaingan Promosi

Setelah dilakukan pembobotan dan penilaian dari variabel ancaman, maka hasilnya adalah sebagai berikut :

Tabel 5.3.
Nilai Tertimbang Variabel Eksternal (Ancaman)

Indikator Variabel Ancaman	Bobot (B)	Nilai (N)	Nilai Tertimbang (B x N)
Suku Bunga Pinjaman Bank	0.15	3.80	0.57
Kebijakan Pemerintah	0.13	3.10	0.40
Pesaing Baru yang masuk	0.19	4.10	0.78
Persaingan Harga	0.21	4.30	0.90
Pemasok	0.15	3.70	0.55
Persaingan Promosi	0.17	4.00	0.68
TOTAL	1.00		3.88

Sumber : Data Primer yang Diolah

Melihat hasil perhitungan secara kuantitatif tabel tersebut diatas, maka ancaman atau tantangan yang dihadapi oleh pengembang PT. Indo Perkasa Usahatama adalah :

- Persaingan Harga

Harga memang relatif lebih mahal dari pada pesaing, tetapi apabila dilihat secara seksama mengenai spesifikasi pemilihan material maupun segi kekuatan konstruksi maka hal tersebut dapat dikatakan hampir sama untuk masalah harga. Perlu juga diketahui bahwa alternatif pemilihan material diupayakan agar suatu rumah bisa tahan, kuat, indah serta mudah dan murah pemeliharannya.

Percuma juga apabila rumah dibeli dengan harga murah tetapi banyak sekali keluhan/komplain yang akhirnya harus dibayar mahal untuk segi perbaikan/perawatannya.

- Pesaing Baru

Pada saat sekarang ini memang yang menjadi trend tujuan utama pembelian rumah adalah tipe sederhana, dan didalam pembangunannya pun dibutuhkan biaya yang relatif tidak begitu besar. Jadi kecenderungan munculnya pesaing baru / pengembang baru adalah besar dan pasti pihak pesaing juga akan memanfaatkan persaingan harga yang ketat dengan membangun rumah secara cepat dan murah.

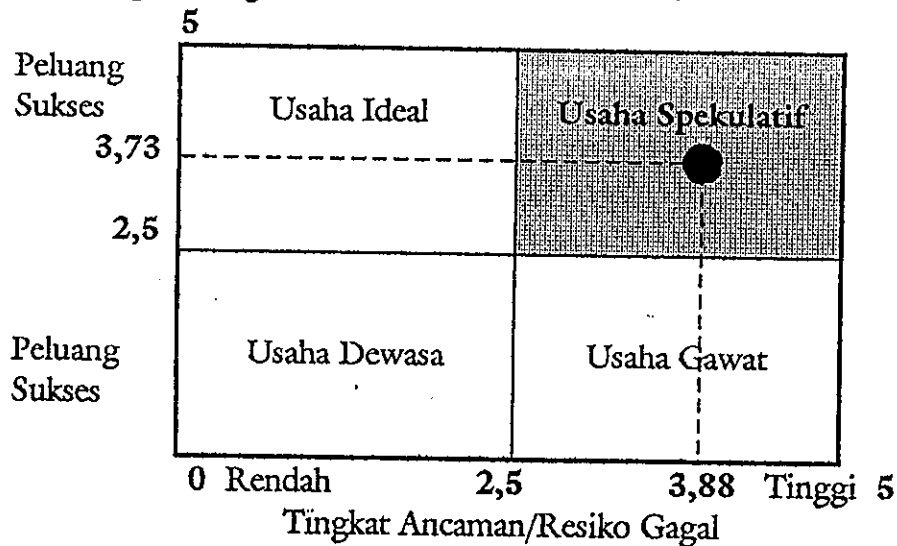
Melihat penilaian variabel ancaman menunjukkan bahwa nilai tertimbang sebesar 3,88 yang berarti bahwa ancaman dari pesaing cukup tinggi sehingga perlu disiasati dan dicermati oleh perusahaan.

5.2. Matriks ETOP

Setelah dilakukan penilaian berdasar pembobotan baik pada variabel peluang (*opportunities*) maupun pada variabel ancaman (*Threats*), maka dibuat matriks ETOP.

Hasilnya dapat dilihat pada gambar berikut.

Gambar 6.
 Matriks ETOP
 Pengembang PT. Indo Perkasa Usahatama



Keterangan : ● Posisi ETOP

5.3. Matriks SWOT

Hasil posisi perusahaan diperoleh dari variabel internal yang telah diidentifikasi dengan SAP dan variabel eksternal dengan menggunakan ETOP, maka dapat dibuat matriks posisi SWOT yaitu penggabungan dari kedua matriks tersebut. Dimana posisi SAP berada pada posisi *Tenable* (posisi persaingan bertahan) serta posisi ETOP pada usaha *Speculative* maka posisi SWOT dapat dilihat sebagai berikut :

Gambar 7.
Matriks Posisi SWOT
Pengembang PT. Indo Perkasa Usahatama

SAP	ETOP	Ideal Business	Mature Business	Speculative Business	Trouble Business
Dominant Position		I	I	I	I
Strong Position		I	I	I	I
Favourable Position		I	I	I	D
Tenable Position		I	I	D	D
Ideal Position		I	D	D	D
Avoid Position		D	D	D	D

Sumber : Data Primer yang Diolah

Keterangan : I (Investasi) ; D (Divestasi)

Tabel 5.4.
Perbandingan Harga Jual Perumahan Tipe Sederhana
Perumahan Taman Marina dengan Pesaing

LB (m²)	LT (m²)	Harga Jual (Dalam Rupiah)	
		Perumahan Taman Marina	Perumahan Semarang Indah
45	90	66.950.000	60.250.000
47	105	72.185.000	66.400.000
48	120	75.125.000	68.250.000
54	120	77.430.000	73.125.000
60	128	92.531.000	88.350.000
70	144	105.690.000	98.500.000

Sumber : Data Pemasaran PT. IPU, 1997 & PT. Semarang Indah, 1997

5.4. Implikasi Strategi

Berdasarkan hasil analisis posisi dan berdasar data yang ada, terlihat bahwa posisi PT. Indo Perkasa Usahatama sebagai pengembang perumahan Taman Marina di Kawasan Puri Marina pada analisis posisi **ETOP** (*Environment Threats and Opportunities Profile*) berada pada usaha **Speculative** dengan nilai peluang **3,73** dan nilai ancaman **3,88** sedangkan pada matriks **SAP** (*Strategic Advantage Profile*) berada pada posisi **Tenable** (bertahan, sedang) dengan total nilai tertimbang **2,99**. Dengan melakukan pengkajian melalui analisis posisi SWOT melalui penggabungan kedua matriks tersebut diatas yaitu matriks SAP dan ETOP maka strategi yang dapat diterapkan pada PT. Indo Perkasa Usahatama pengembang perumahan Taman Marina adalah strategi Divestasi atau disebut juga strategi putar haluan (turn around).

Sesuai dengan hasil analisis yang telah dilakukan, maka dapat dipertimbangkan beberapa strategi dan implikasi strategi yang dapat diterapkan pada PT. Indo Perkasa Usahatama sebagai pengembang perumahan Taman Marina dalam rangka bersaing untuk meningkatkan penjualan yaitu sebagai berikut :

5.4.1. Strategi Diferensiasi

Keunikan yang dimiliki saat ini adalah berkesinambungnya inovasi disain produk dan kualitasnya serta kelengkapan fasilitas pendukung lingkungan.

a. Diferensiasi Inovasi

Dalam bukunya *The Art of War*, Sun Tzu mengatakan “Jangan pernah mengharapkan musuh tidak akan menyerang, berusahalah agar kita tidak mungkin diserang.” Berkenaan dengan pernyataan tersebut, tindakan yang paling konstruktif bagi perusahaan dalam melindungi pangsa pasarnya adalah inovasi yang berkesinambungan. Perusahaan harus senantiasa kreatif, menciptakan hal-hal baru yang belum atau tidak terpikirkan oleh para pesaingnya, serta terus melakukan berbagai pembaharuan dan penyempurnaan produk maupun strategi pemasarannya agar tetap pada posisi terdepan.

• Inovasi Penampilan Produk

Pengembang harus senantiasa melakukan inovasi terutama dalam hal penampilan rumah tanpa harus mengurangi kualitas bangunan.

- Tujuan dari sisi konsumen :

Dalam hal untuk mengikuti selera konsumen yang terus berkembang, agar konsumen tidak merasa bosan dan rumah akan tetap *up to date* sepanjang masa.

- Tujuan dari sisi persaingan :

Dengan inovasi disain rumah yang selalu diterapkan lebih awal, akan membuat pengembang dapat selalu dikenal sebagai yang pertama, unik (lain dari pada yang lain), dan selangkah lebih maju dibanding para pesaingnya. Disamping itu, inovasi disain rumah baru itu penting dalam usaha membuat usang disain

produk lama milik para pesaing, sehingga dengan cara ini pula pengembang dapat meningkatkan pangsa pasarnya.

Pemakaian sistem komputerisasi (disain AutoCAD, rendering 3 dimensi) akan membantu banyak dalam hal efisien waktu dan biaya, dimana konsumen dapat secara cepat dan detail membayangkan rumah yang akan dibangun lewat visualisasi komputer grafis.

- **Inovasi dalam segi promosi**

Selama ini real estat yang ada di Semarang hanya menggunakan hadiah-hadiah ataupun discount (5% 10%) yang diberikan untuk pembelian pada bulan-bulan promosi. Maka pengembang harus berusaha membuat sesuatu yang lain yaitu dengan potongan harga dalam jumlah yang sangat besar (35% s/d 50%) dengan sistem penjualan total selama 3 bulan kemudian diundi. Berapapun jumlah unit produk rumah yang terjual selama 3 bulan, jumlah tersebut itulah yang berhak diikutkan undian.

- b. Diferensiasi melalui Keterkaitan (*Linkages*)**

Selain pengembangan inovasi diatas masih bisa dilakukan dengan mencoba keterkaitan (*linkages*) dengan rantai nilai yang ada, misalnya pemasok. Dilakukan dengan mengadakan barter / kerja sama yaitu dengan cara beberapa pihak pemasok (kaca, genting, kayu, aluminium, keramik, besi, cat dsb) mensuplai kebutuhan yang diperlukan oleh pengembang untuk pembangunan beberapa

unit rumah. Selanjutnya pihak pengembang memberikan ganti biaya suplai bahan material tersebut sebuah rumah kepada pemasok. Dimana dilakukan perjanjian bahwa pengambilan material tersebut hanya ditujukan kepada satu pemasok saja. Hal ini akan membantu pihak pemasaran didalam kemudahan menjual rumah dan keuntungan pihak pemasok untuk menginvestasikan modalnya dalam bentuk rumah.

c. Diferensiasi Produk

Keunggulan kualitas yang ditampilkan pengembang selalu dipertahankan dan harus terus dikontrol secara cermat detail dengan tetap menggunakan bahan material yang memberikan nilai estetika dan tahan lama terhadap kondisi lingkungan.

5.4.2. Strategi Produk

Dari hasil penelitian memperlihatkan bahwa perumahan Taman Marina sebagai produk real estat yang dikembangkan oleh PT. Indo Perkasa Usahatama pada dasarnya dipengaruhi oleh beberapa aspek :

- **Aspek lokasi**

Lokasi perumahan Taman Marina merupakan salah satu variabel potensial yaitu dekat pencapaian ke Jl. Siliwangi (700 m), juga kemudahan akses transportasi (Bandara A. Yani, Stasiun Tawang) maupun ke pusat kota. Tetapi dengan melihat kondisi saat ini dimana banyak terjadi genangan air rob

membuat konsumen takut membeli rumah di Kawasan Puri Marina. Padahal, antisipasi mengenai air rob tersebut sudah dijalankan semenjak tahun 1990 sampai dengan sekarang dan cukup berhasil. Perlunya upaya yang konsisten didalam penanganan masalah air rob dengan terus dicari solusi dengan penempatan pompa-pompa drainase pada tempat-tempat yang rawan terkena air rob. Peninggian lahan / kapling dengan saluran drainase yang cukup dalam dan lancar pengalirannya.

- Aspek Fasilitas Lingkungan

Hasil penilaian menunjukkan suatu keunggulan sehingga perlu dipertahankan. Di lain pihak terlihat kondisi lingkungan perumahan (taman) yang kurang begitu asri, sehingga nampak panas dan gerah. Maka masih tetap diperlukan kontrol tanaman di lingkungan agar senantiasa kelihatan teduh dan asri.

- Aspek Kualitas Bangunan dan Inovasi Disain

Hasil penilaian menunjukkan bahwa segi kualitas bangunan dan inovasi disain sangat unggul. Hal ini memang dapat dipahami karena adanya kontrol secara cermat dan adanya penyesuaian pemilihan bahan material dengan kondisi lingkungan sekitar dan style rumah yang selalu mengikuti perkembangan masa.

- **Aspek Tipe Bangunan dan Luas Tanah**

Banyaknya alternatif tipe luasan bangunan maupun kapling membuat konsumen lebih mudah menentukan alternatif pilihan sesuai dengan minat dan kebutuhan.

- **Aspek Pelayanan**

Pelayanan disini mencakup pemberian informasi yang jelas mengenai spesifikasi bangunan (mencocokkan spesifikasi yang ada di brosur dengan bangunan yang sudah jadi di lapangan), cara pembayaran secara cash/angsuran/KPR, adanya kerja tambah bangunan (renovasi), masa pemeliharaan selama 3 bulan setelah serah terima rumah.

5.4.3. Strategi Harga

Harga perumahan Taman Marina relatif mahal dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya harga tanah dan harga bangunan. Dalam pengamatan lapangan memang terjadi adanya peninggian kapling dan pemakaian material yang bermutu disesuaikan dengan kondisi lingkungan. Maka strategi yang dapat dilakukan adalah untuk menarik konsumen potensial dengan memberikan discount yang besar (30% s/d 50%) dengan sistem undian per 3 bulan dari total penjualan rumah. Dengan demikian konsumen mempunyai peluang untuk mendapatkan hak menang undian adalah cukup besar.

5.4.4. Strategi Promosi

Sampai dengan saat ini nama yang terus diingat di Kawasan Puri Marina adalah Puri Anjasmoro. Hal tersebut terjadi karena pada awal berdirinya sampai dengan sekarang promosi tetap dilakukan secara rutin lewat pameran acara ulang tahun berdirinya pengembang, iklan di surat kabar, baliho, umbul-umbul, papan iklan dijalan, pameran event yang diselenggarakan oleh REI Semarang. Dalam upaya agar tetap dikenal maka perlu dilakukan acara untuk keluarga (umum) di lokasi perumahan (rumah pamer/ccontoh) sekaligus mempromosikan rumah kepada calon pembeli yang baru. Acara tersebut bisa berupa makan pagi bersama di hari Minggu secara murah meriah dengan diselingi acara untuk anak-anak (kegiatan food bazar, arena pancing, lomba menggambar dll). Selain untuk menambah keakraban antar penghuni perumahan, juga sekaligus berpromosi ke luar area kawasan Puri Marina. Mengajak kerja sama dengan pihak perusahaan mebel, untuk mengisi interior rumah pamer dan sekaligus ikut serta mempromosikan / memasarkan mebel tersebut.

5.4.5. Strategi Distribusi

Melakukan kerja sama dengan pihak broker properti yang saat ini lagi trend, dengan ikut serta berpromosi sekaligus memasarkannya dengan sistem audio visual yang canggih tanpa harus meninjau lokasi di lapangan. Selain itu dengan cara perekrutan *sales office part time*, yang senantiasa harus aktif mencari konsumen pembeli potensial dengan kompensasi penggajian sistem komisi.

BAB 06

P E E N U T U P

BAB VI

PENUTUP

6.1. Kesimpulan

Pengembang PT. Indo Perkasa Usahatama sebagai salah satu pengembang properti di Semarang dalam usahanya menghadapi persaingan bisnis real estat khususnya untuk perumahan Taman Marina di Kawasan Puri Marina untuk tipe sederhana (tipe 36 m² - tipe 70 m²) mengambil langkah-langkah yang tepat dengan terus mengembangkan dan mempertahankan kekuatan internal (kualitas bangunan, inovasi disain, kelengkapan fasilitas lingkungan) serta mensiasati peluang (kebutuhan rumah, pendapatan masyarakat) untuk dijadikan acuan menuju perkembangan dan kemajuan perusahaan selanjutnya. Hal tersebut sangat penting sebagai tolok ukur perusahaan dimana saat ini terjadi persaingan yang ketat untuk bisnis real estat.

Dalam tinjauan awal diketahui bahwa strategi bersaing PT. Indo Perkasa Usahatama adalah strategi defensif dimana kegiatan yang dilakukan hanya bersifat untuk bertahan saja secara pasif tanpa berusaha keras untuk mencapai tingkat yang lebih maju yaitu memenangkan persaingan dalam bisnis real estat. Rutinitas kegiatan yang dilakukan adalah pembenahan produk (rumah) khusus pesanan,

perbaiki komplain (kerja tambah bangunan), serta kegiatan promosi yang kurang selektif / terfokus.

Melihat paparan dan pembahasan yang telah dikemukakan pada bab demi bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Bahwa terjadinya penjualan rumah tidak stabil dan cenderung menurun yang mengakibatkan target penjualan belum tercapai disebabkan oleh adanya faktor lingkungan internal dan faktor eksternal yang mempengaruhi.

Pengaruh lingkungan internal adalah :

- Aspek lokasi, dimana lokasi perumahan Taman Marina di Kawasan Puri Marina (Puri Anjasmoro) dikenal sebagai lokasi yang mudah sekali terkena air rob.
- Aspek fasilitas lingkungan, yang dalam hal ini kurangnya *landscaping* (taman yang merupakan paru-paru kota serta peneduh) yang terpola, terkontrol dan terpelihara, sehingga berakibat kurang asrinya perumahan dan cenderung terlihat panas.
- Aspek harga, dimana harga rumah yang ditawarkan cenderung lebih mahal daripada harga rumah pesaing dengan tipe yang sejenis.

Pengaruh lingkungan eksternal adalah :

- Aspek pesaing, dimana munculnya banyak pesaing baru yang ikut serta dalam persaingan bisnis real estat terutama untuk rumah tipe sederhana.

- Aspek persaingan harga, dimana harga rumah yang ditawarkan pesaing cenderung relatif lebih murah.
- Aspek sosial budaya, dimana anggapan masyarakat tentang perumahan di Kawasan Puri Marina adalah perumahan yang rawan terkena banjir, air rob, serta hawanya panas.
- Aspek tingkat suku bunga bank, dimana suku bunga bank untuk pengambilan kredit rumah (KPR) dirasa masih tinggi / memberatkan konsumen. Apalagi dengan adanya kondisi krisis moneter saat ini, dimana suku bunga bank berfluktuasi tidak stabil.

2. Bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi konsumen dalam membeli rumah adalah :

- Lokasi perumahan, dimana sangat perlu untuk bahan pertimbangan utama didalam membeli rumah, yaitu meliputi berbagai kemudahan misalnya ke tempat kerja, sekolah, olah raga, belanja dll.
- Harga rumah, dimana harga yang sesuai dengan kemampuan daya beli konsumen.
- Pendapatan konsumen, dimana berkaitan dengan kemampuan daya beli terhadap suatu produk yang dalam hal ini adalah rumah tinggal.
- Fasilitas lingkungan perumahan (sarana dan prasarana lingkungan), dimana dibutuhkan sebagai suatu keharusan serta pelengkap bagi kompleks perumahan.

Misalnya adanya jalan yang memadai, jaringan air minum (PAM / artetis), jaringan listrik, telepon, adanya taman sebagai paru-paru kota, lapangan olah raga (open space), pusat perbelanjaan, sekolah dll.

- Tipe luasan bangunan dan kapling, dimana berkaitan dengan minat dan kebutuhan konsumen.
- Kualitas bangunan dan inovasi disain, dimana merupakan ciri fisik yang dicari konsumen sebagai suatu kebanggaan dan kepuasan tersendiri.
- Promosi dan Pelayanan , dimana promosi merupakan suatu informasi bermanfaat bagi konsumen untuk mengenal, mengetahui dan akhirnya berminat untuk membeli serta adanya pelayanan purna pembelian untuk mempertahankan kepuasan dan rasa percaya diri konsumen terhadap perusahaan.

6.2. Saran

Dari tinjauan analisis, pembahasan dan kesimpulan maka dapat dikemukakan saran sebagai berikut :

1. Aspek lokasi, untuk menghilangkan kesan bahwa kawasan Puri Marina adalah rawan banjir dan genangan air rob dengan berupaya memperbaiki saluran-saluran air agar lancar pengalirannya serta melakukan antisipasi genangan air rob dengan pompanisasi pada area-area yang rawan air rob.

2. Aspek harga, dengan cara melakukan undian berhadiah discount yang relatif cukup besar (30% 50%) dalam rentang waktu yang relatif singkat (3 bulan), maka kemungkinan konsumen untuk melakukan transaksi pembelian sekaligus berharap untuk mendapatkan undian tersebut adalah besar.
3. Aspek produk, disarankan untuk membangun rumah-rumah contoh/pamer (berbagai tipe) agar konsumen dapat secara langsung masuk dan mengamati rumah tersebut sekaligus dapat mencocokkan spesifikasi bangunan yang ada di brosur dengan yang ada di lapangan. Kalau memungkinkan diharapkan mempunyai stok lebih rumah yang paling banyak peminatnya (misalnya tipe 36m² - 54m²), agar jika terjadi transaksi pembelian konsumen tidak perlu menunggu pembangunannya terlalu lama.
4. Aspek kualitas bangunan dan inovasi disain, tetap diutamakan dan dipertahankan dengan tidak menutup kemungkinan untuk mencari solusi masalah perawatan/ pemeliharaan rumah yang ekonomis (karena kondisi daerah dekat laut) dengan pemilihan bahan material yang sesuai/selaras serta kecil sekali didalam hal pendanaan dari segi perawatan / pemeliharaan.
5. Aspek promosi dan distribusi , dengan cara mencari sales part time potensial di luar pemasaran secara lebih intensif, dengan sistem target dan gaji komisi.
6. Aspek strategi pembelian, dengan berupaya menjalin kerja sama (*linkages*) yang saling menguntungkan dengan para pemasok bahan material untuk diajak barter

dengan rumah. Hal tersebut dimungkinkan karena unit rumah yang akan dibangun jumlahnya cukup banyak dan bahan material yang dibutuhkan untuk pembangunan rumah tersebut banyak pula.

DAFTAR PUSTAKA

- Bowman, Cliff., and David Faulkner, Measuring Product Advantage Using Competitive Benchmarking and Customer Perceptions, *Long Range Planning*, Vol 27, No 1, 1994.
- Buzzell, Robert D., and Bradley T. Gale, *The PIMS Principles : Linking Strategy to Performance*, The Free Press, A Division of Macmillan, 1987.
- Capricorn Indonesia Consult Inc., *Studi tentang Real Estat di Indonesia 1993/1994*.
- “ Developer dan Kebijakan Pembangunan Perumahan”, *Properti Indonesia*, No. 14 / Maret 1995.
- Dittus, Edward C, Marketing Research Direction in the USA , *Journal of the Market Research Society (JRS)*, 1994.
- Gubman, Edward L., *Aligning People Strategies with Customer Value, Compensation & Benefit Review*, Jan-Feb. 1995.
- Hax, Arnaldo C., and Nicolas S. Majluf, *The Strategy Concept and Process - A Pragmatis Approach*, Prentice - Hall, Inc., New Jersey, 1991.
- Jaworski, Bernard J. and Ajay K. Kohli, Market Orientation : Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing (JOM)*, 1993, Vol 57.
- “ Kelesuan Bisnis Real Estat”, *Properti Indonesia*, No. 12 / Januari 1995.
- Kinncar, Thomas C., and Ana R. Toot, *Survey of Marketing Research Organization*, American Marketing Association, Chicago, 1989.
- Kotler, Philip, *Manajemen Pemasaran*, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid 2, Cetakan Kelima, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1994.
- Kotler, Philip, *Manajemen Pemasaran, Peranan Analisa, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*, Edisi Bahasa Indonesia, Salemba Empat, Jakarta, 1994.

Kotler, Philip, Swee Hoon Ang, Siew Meng Leong and Chin Tiong Tan, *Marketing Management : An Asian Perspective*, Prentice Hall, 1996.

“Lahan untuk Perumahan”, *Warta Ekonomi*, No. 22 Thn VI / 24 Oktober 1994.

Monroe, Kent B., *Pricing : Making Profitable Decisions*, second edition, New York, Mc Graw-Hill Int'l Edition, 1990.

Narver, J. and S. Slater, The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing (JOM)*, 1990, Vol 54.

Pappas, James L., and Mark Hirschey, *Ekonomi Manajerial*, Jilid 2, Edisi keenam, Binarupa Aksara (terjemahan), Jakarta, 1995.

“Penerapan Pola Pembangunan Berimbang bagi Developer”, *Media Indonesia*, 24 Februari 1995, hal 4.

Pitts, Robert A., and David Lei, *Strategic Management, Building and Sustaining Competitive Advantage*, West Publising Company, USA, 1996.

Porter, Michael E., *Keunggulan Bersaing*, Bina Rupa Aksara (terjemahan), Jakarta, 1994.

Rowe, Alan J., *Strategic Management, A Methodological Approach*, Addison Wesley Company, USA, 1994.

Sidik, Ignas G., Technological Orientation, *Working Paper*, Prasetiya Mulya Graduate School of Management, 1996.

Soewarsono, *Manajemen Strategik : Konsep, Alat Analisa dan Konteks*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta, 1994.

Subagyo, Slamet., *Perumahan Ideal Kawasan Real Estat*, Semarang, 1996.

Treacy, Michael, and Fred Wiersema, *The Discipline of Market Leaders; Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Domonate Your Market*, Addison-Wesley Publising Company, 1995.

Zikmund, William G., *Business Research Methods*, Dryden Press, Third edition, 1991.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

- Nama : L. Leksi Soeparno, Ir
- NIM : C. 10295116
- Alamat : Jl. Beruang Dalam Barat II / 37 Semarang
- Telepon : 024 - 716825
- Tempat/Tgl Lahir : Semarang / 25 Mei 1970
- Bangsa/Agama : Indonesia / Katholik
- Status Keluarga : Belum Kawin
- Pekerjaan : Arsitek Perencana
- Riwayat Pendidikan :
- 1976 - 1982 SD. SANTO ANTONIUS SEMARANG
 - 1982 - 1985 SMP. SANTO YORIS SEMARANG
 - 1985 - 1988 SMA. III SEMARANG
 - 1988 - 1993 FAKULTAS TEKNIK UGM YOGYAKARTA
JURUSAN TEKNIK ARSITEKTUR
- Riwayat Pekerjaan :
- 1993 - 1996 PT. MAKMUR JAYA UTAMA KONTRAKTOR
SEMARANG
 - 1996 - sekarang PT. DWIJAYA KONTRAKTOR SEMARANG
- Riwayat Kursus :
- 1993 Kursus Computer AutoCad r.12, PT. Chika Computer Yogyakarta
 - 1994 Kursus Computer Animasi 3 Dimensi Studio, PT. Harrisma
Semarang