

**STRATEGI BERSAING  
PT. KINI JAYA INDAH  
PERUMAHAN PLAMONGAN INDAH  
SEMARANG**

*TESIS*

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



**Diajukan Oleh :**

**Nama : Arnetha Ariani Jaya**

**NIM : C.102940003**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
TAHUN 1999**

STRATEGI BERSAING  
PT. KINI JAYA INDAH  
PERUMAHAN PLAMONGAN INDAH  
SEMARANG

T E S I S



Nama : Arnetha Ariani Jaya  
NIM : C.102940003

Disetujui Oleh Pembimbing  
Pada tanggal

Ketua

DR. Imam Ghozali, M Com, Akt  
NIP 131620152

Anggota

Dr. Sugiono, MSIE  
NIP 130681637

Tesis Berjudul  
STRATEGI BERSAING PT. KINI JAYA INDAH  
PERUMAHAN PLAMONGAN INDAH  
SEMARANG

yang dipersiapkan dan disusun oleh  
Arnetha Ariani Jaya  
telah dipertahankan didepan Dewan Penguji  
pada tanggal 19 Pebruari 1999  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Susunan Dewan Penguji

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

DR. Imam Ghozali, M Com Akt

Drs. Sugiono, MSIE

Dewan Penguji

Dewan Penguji

Dewan Penguji

(Prof.Drs. Soehardjo) (Drs.L.Suryanto,MM) (Drs.Sugeng Pamudji,MSi,Akt)

Semarang,  
Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Managemen  
Ketua Program

Prof. Dr. Soewito

## ABSTRAKSI

Perumahan Flamongan Indah dengan pengembang PT. Kini Jaya Indah yang berada di Jalan Raya Majapahit KM.11, menyediakan produk rumah tipe Sederhana ( Tipe 36-75 M2 ) dimana dalam penjualan rumah mengalami penurunan sehingga berakibat target belum tercapai. Strategi yang telah diterapkan sampai saat ini belum mampu menaikkan transaksi penjualan. Hal ini yang melatar belakangi penulisan tesis tersebut.

Tujuan penelitian ini untuk menganalisis strategi pemasaran perumahan Flamongan Indah yang dikembangkan oleh PT. Kini Jaya Indah dengan menggunakan analisis SWOT, dengan melihat dan mengidentifikasi faktor lingkungan intern maupun ekstern mengenai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Dari faktor-faktor tersebut dapat diketahui pengaruh yang potensial untuk mendasari penentuan strategi perusahaan nantinya.

Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa matriks ETOF pada posisi usaha spekulatif, sedang analisis SAF pada posisi sedang ( tenable ). Sehingga pilihan strateginya

adalah divestasi atau turn around, Strategi pemasaran yang direkomendasikan adalah melakukan strategi diferensiasi yang meliputi inovasi ( penampilan produk, promosi ), berkaitan dengan pemasok, produk dan harga. Persaingan dalam Bisnis real estat dengan diikuti krisis ekonomi saat ini mengakibatkan ketatnya persaingan dalam bisnis real estat ini. Oleh karena itu perusahaan dituntut profesional dalam segala hal serta adanya modal ( suplay dana ) yang kuat demi kelancaran bisnis real estat. Untuk itu perusahaan harus tanggap mengingat bunga deposito yang tinggi, maka konsumen agak bingung dalam mengelola ( menyimpan uang apakah akan diinvestasikan ke bentuk lahan, bangunan atau disimpan dalam bentuk Deposito )

## ABSTRACTION

Plamongan Indah Real Estate With its developer, PT. Kini Jaya Indah which is located on Jalan Raya Majapahit KM 11, supplies Simple Type settlement (Type 36 - 75 M2). It has undergone the decreasing in selling the house so that the target can not be reached. The strategy which has been applied up to now, has not been able to increase the selling transaction. This is the reason why this thesis is written.

The purpose of this research is to analyze the marketing strategy of Plamongan Indah Real Estate which is developed by PT. Kini Jaya Indah by using SWOT analysis, by observing and identifying internal and external environmental factors about the strength, the weakness, the chance and the threat. For these factors we can know the potential effect to decide the strategy of the upcoming company.

The result of the SWOT analysis shows that the ETOP matrix is at the speculative effort position, while the SAF analysis is at the tenable position. So the strategic choice is divestment or turn around. The recommended marketing strategy is to do the differentiation strategy which includes innovation (product appearance, promotion) supplier, product and price.

The competition in the real estate business followed by the economical crisis at present resulted in the tight competition in the real estate business. Therefore the company must be professional in all aspects and have enough fund to run the business. The company must realize that the interest rate is high. As a result, the consumers are confused in managing their money ( whether will be invested in the form of land, building or time deposit )

## KATA PENGANTAR

Fuji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Kuasa, yang telah melimpahkan berkat, rahmat dan anugerah-Nya sehingga penulis berhasil menyelesaikan tesis dengan judul : "Strategi Bersaing PT. Kini Jaya Indah Perumahan Plamongan Indah Semarang". Penyusunan tesis ini diajukan untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan studi Program Magister Management Program Pascasarjana.

Terselesaikannya tesis ini sudah barang tentu berkat bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya berkat bantuan dari berbagai pihak yang telah meluangkan waktu dan tenaga demi lancarnya penyusunan tesis ini. Kami ucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya 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 DR. Imam Ghozali, M Com, Akt, dan Bapak Drs. SUGIONO, MSIE selaku dosen pembimbing yang telah sudi meluangkan waktunya guna perbaikan, pengarahannya 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. Kini Jaya Indah dan seluruh konsumen perumahan Plamongan Indah yang telah membantu terselesaikannya penelitian yang kami lakukan.
6. Teman-teman kuliah yang selama ini mau meluangkan waktunya memberikan input-input ilmu yang dimilikinya.

Sebagai penutup, kritik dan saran dari pembaca dengan senang hati saya harapkan demi penyempurnaan penulisan penelitian ini. Dan penulis berharap semoga tesis ini dapat berguna bagi penulis pribadi, pembaca dan almamater.

Semarang,

1999

Penulis

Arnetha Ariani Jaya

NIM C.102940003

x

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
ABSTRAK .....	iv
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xvi
DAFTAR GAMBAR .....	xviii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xix
BAB I : PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian ..	11
BAB II : KAJIAN TEORI	
2.1. Telaah Pustaka.....	13
2.1.1. Pemasaran dan Strategi Pe-	
masaran.....	13
2.1.2.1. Produk .....	20
2.1.2.2. Harga .....	23
2.1.2.3. Promosi .....	26
2.1.2.4. Distribusi.....	29

2.1.2.	Bauran Pemasaran .....	19
2.1.3.	Posisi, Persaingan Strate- gik Perusahaan.....	35
2.1.4.	Implementasi Strategik....	37
2.2.	Kerangka Pemikiran .....	42
 BAB III : METODE PENELITIAN		
3.1.	Metode Penelitian.....	49
3.2.	Jenis dan Sumber Data.....	49
3.2.1.	Jenis Data.....	49
3.2.2.	Sumber Data .....	49
3.3.	Populasi dan Sampel.....	50
3.3.1.	Populasi.....	50
3.3.2.	Sampel .....	50
3.4.	Metode Pengumpulan Data.....	51
3.5.	Metode Analisis Data.....	51
3.5.1.	Analisis SWOT.....	51
 Bab IV : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN		
4.1.	Sejarah Perusahaan.....	58
4.2.	Tujuan Perusahaan.....	59
4.3.	Struktur Organisasi.....	60
4.4.	Sistem Pemasaran.....	63

4.4.1. Langkah Penjualan.....	63
4.4.1.1. Tahap Pelayanan..	63
4.4.1.2. Tahap Informasi..	64
4.4.1.3. Tahap Negosiasi..	65
4.4.2. Prosedur Pembelian.....	65
4.4.2.1. Prosedur Pembeli-	
an secara tunai..	65
4.4.2.2. Prosedur Pembeli-	
an dengan kredit.	66
4.4.2.3. Perjanjian Penda-	
huluan tentang --	
ikatan jual beli-	
rumah.....	67
4.4.2.4. Hubungan dengan .	
Pembukuan atau --	
Akuntansi.....	68
4.4.2.5. Hubungan dengan -	
Bagian Tehnik....	69
4.4.2.6. Hubungan dengan -	
bagian Umum.....	69
4.5. Produk.....	69

4.6.	Harga.....	73
4.7.	Promosi.....	74
4.8.	Distribusi.....	75
BAB V : ANALISIS POSISI PEMASARAN		
5.1.	Analisis SWOT.....	76
5.1.1.	Analisis Internal Perusa- haan.....	77
5.1.2.	Analisis Eksternal Perusa haan.....	86
5.2.	Matriks ETOF.....	88
5.3.	Matriks SWOT.....	89
BAB VI : FORMULASI STRATEGI		
5.1.	Implementasi Strategi.....	91
5.1.1.	Strategi Diferensiasi....	92
5.1.2.	Strategi Produk.....	94
5.1.3.	Strategi Harga.....	95
5.1.4.	Strategi Promosi.....	96
5.1.5.	Strategi Distribusi.....	96
BAB VII : PENUTUP		
6.1.	Kesimpulan.....	98
6.2.	Saran.....	101

DAFTAR PUSTAKA.....	103
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	106
LAMPIRAN.....	108

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Banyaknya Jumlah Penduduk dan Jumlah Rumah di Kotamadya Semarang tahun 1991 - 1995 .....	5
Tabel 1.2. Realisasi dan Terget Pembangunan Rumah Sederhana dan Rumah sedang di Kota-madya Semarang dalam Pelita VI oleh Anggota REI .....	6
Tabel 1.3. Perkembangan Jumlah Developer/Pengem-bang di Semarang Anggota REI Jawa Tengah .....	6
Tabel 1.4. Ramalan Kebutuhan Perumahan di Kota madya Semarang .....	7
Tabel 3.1. Matriks SAP Posisi Persaingan Strate gik.....	54
Tabel 3.2. Kelompok Posisi Pesaing .....	56
Tabel 4.1. Jumlah tipe Bangunan dan Luas Tanah ..	70
Tabel 4.2. Harga Jual dan Uang Muka .....	74

Tabel 5.1.	Nilai Tertimbang Variabel Internal....	80
Tabel 5.2.	Nilai Tertimbang Variabel Eksternal ( Peluang ) .....	83
Tabel 5.3.	Nilai Tertimbang Variabel Eksternal ( Ancaman ) .....	84
Tabel 5.4.	Matriks Posisi SWOT .....	90
Tabel 5.5.	Perbandingan Harga Jual Perumahan Tipe Sederhana Perumahan Plamongan Indah dengan Pesaing Perumnas Tlogosari. ....	90

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1	Proses Manajemen Pemasaran ..... 14
Gambar 2	Proses Perumusan Strategi Pemasaran .... 16
Gambar 3	Proses Perencanaan Pemasaran ..... 18
Gambar 4	Kerangka Pemikiran Penelitian Tesis..... 44
Gambar 5	Matriks ETOP..... 54
Gambar 6	Matriks Posisi SWOT Perusahaan ..... 55
Gambar 7	Struktur Organisasi PT. Kini Jaya Indah. Perumahan Flamongan Indah..... 62
Gambar 8	Matriks ETOP..... 89

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Tabel 1.1 Pemberian Bobot Variabel Internal ....	109
Tabel 1.2 Penilaian Variabel Internal .....	111
Tabel 2.1 Pemberian Bobot Variabel Peluang.....	120
Tabel 2.2 Penilaian Variabel Peluang .....	121
Tabel 3.1 Pemberian Bobot Variabel Ancaman.....	123
Tabel 3.2 Pemberian Variabel Ancaman .....	124

BAB I  
PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG

Proporsi akan permintaan dan peruntukan kredit pada sektor perumahan dari tahun ke tahun semakin bertambah. Tetapi bisnis perumahan masih dipandang menguntungkan karena permintaan akan rumah lebih besar dari angka pasokan. Perumahan diminati orang terutama dipertanian karena banyaknya industri di pertanian sehingga kebutuhan akan rumah meningkat dengan pesat dan adanya peluang investasi pada perumahan.

Jumlah penduduk diwilayah pertanian akan meningkat dengan cepat dari tahun ke tahun. Untuk itu masalah perumahan, infrastruktur dan pelayanan/fasilitas kota mengalami masalah ( warta ekonomi 1994 ).

Pemerintah menghadapi persoalan kekurangan rumah yang masih sangat tinggi karena, jumlah penduduk menjelang berakhirnya PJPT II melonjak dari 179,32 juta sampai 2020 juta. Dari data Real Estate Indonesia ( REI )

UPT-PUSTAK-UNDIP

diperkirakan permintaan nasional perumahan menjadi 740.000 unit setiap tahunnya, dimana 88 % merupakan upaya swabangun masyarakat. Peran sektor swasta semakin bertambah penting. Pengusaha-pengusaha Real Estat diharapkan dapat membangun sekitar 73 % atau 90.000 unit rumah setiap tahun yang ditargetkan akan dibangun dalam Repelita V.

Dalam UU No. 4 Tahun 1992 telah mengatur semua hal yang berkaitan dengan pembangunan perumahan. Ada 5 aspek dalam pengembangan dan kelancaran pengembangan perumahan yaitu :

1. Masalah keagrariaan, menyangkut persiapan perdagangan lahan, pengurusan ijin, proses pembebasan tanah dan perijinan.
2. Aspek hukum berkaitan dengan undang-undang Real Estat
3. Aspek teknis yaitu standar yang jelas mengenai pembangunan prasarana seperti jalan, saluran, jembatan.
4. Aspek pembiayaan
5. Aspek pemasaran

Dalam pembangunan perumahan terdapat unsur biaya yaitu :

- Biaya pembebasan tanah sebesar 30 % dari biaya total.
- Biaya perijinan terdiri dari SIPPT ( Surat Ijin Penerbitan Penggunaan Tanah ), IMB ( Ijin mendirikan Bangunan ) dan Sertipikat sebesar 5 % dari biaya total.
- Biaya pembangunan infrastruktur berupa jalan, taman, fasilitas ibadah sebesar 15 % dari biaya total.
- Biaya pembangunan rumah sebesar 50 % dari biaya total.

Dari biaya tersebut dapat dijadikan untuk menentukan harga. Menurut data Capricorn Indonesia ( 1991 ) proses pembangunan perumahan saat ini dipengaruhi oleh :

- Kependudukan
- Peningkatan Pendapatan
- Tingkat suku bunga

Developer menangani secara keseluruhan meliputi penyediaan maupun pematangan lahan, desain dan bangunan sedang properti dijabarkan sebagai perusahaan yang berkaitan dengan sewa/leasing, misalnya apartement, kantor sewa, kondominium dll ( Properti Indonesia, 1995 )

Dari data REI, pada tahun 91 penjualan mengalami anjlok sampai 50 %, dan 50 % anggota REI bangkrut ( Warta

Ekonomi, 1994 ). Dan pada tahun 1997 developer diuji lagi dengan suku bunga yang tinggi sehingga hampir 50 % pengusaha Real Estat gulung tikar, dikarenakan keadaan ekonomi yang tidak stabil.

Dengan pertimbangan di atas developer dituntut untuk dapat bersaing dalam memecahkan permasalahan seperti pendanaan proyek, pemasaran, policy pemerintah dan berbagai faktor yang berkaitan dengan harga lahan serta pasokan bahan/material.

Untuk daerah Jawa Tengah dengan pertumbuhan pendapatan regional perkapita sebesar 7,37 % /tahun, dimana permintaan akan rumah cukup besar.

Jumlah permintaan rumah yang besar sejalan dengan pertumbuhan penduduk. Hal tersebut dapat dilihat dari tabel pertumbuhan penduduk yang tinggi.

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
rata2 penduduk : 2,24 %		rata2 rumah : 1,92 %
Prediksi :		
1997	1.286.818	266.098
2002	1.537.545	309.510

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

Tabel : 1.2.  
 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
<b>JUMLAH</b>	<b>4,427</b>	<b>1,323</b>	<b>5,750</b>	<b>4,111</b>	<b>1,013</b>	<b>5,124</b>

Sumber : DPD REI, Jateng, Semarang, 1997

Dari tabel 1.2. di atas realisasi lebih sedikit dari pada target, sedang kebutuhan akan rumah tinggi. Hal tersebut membuka peluang dalam bisnis real-estat ini

Tabel : 1.3.  
 Perkembangan Jumlah Developer/Pengembang di Semarang  
 Anggota REI Jawa Tengah

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

Sumber : DPD REI, Jateng, Semarang, 1997

Perkembangan developer yang cenderung turun, dapat membuka peluang bagi investor dalam bisnis real-estat ini.

Tabel : 1.4.  
Ramalan Kebutuhan Perumahan di Kotamadya Semarang

Tahun	Th. 1990	Th. 2000	Th. 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	64,558

Sumber BPS Kotamadya Semarang, 1990, diolah (\*)

Kebutuhan akan rumah yang terus meningkat sehingga banyak pengusaha yang berminat dalam mendirikan usaha di bidang real estat, salah satunya adalah PT. Kini Jaya Indah yang berdiri tahun 1983 dengan Perumahan Plamongan Indah.

Produk yang dihasilkan perumahan tipe 36-75 M2, Rumah toko/Ruko dan Sistem pembelian uang muka 30 % dan sisanya 70 % kredit. Bunga kredit sesuai kebijaksanaan pemerintah, dimana bank pendukung pembayaran kredit : KPR-BTN, BANK EXIM, BANK BPD. Ditahun ini dengan diperketatnya pengucuran kredit, hanya BPD lah yang masih tetap bisa berjalan itupun disesuaikan dengan program pemerintah dalam pembangunan rumah RSS.

PT. Kini Jaya Indah melakukan pembangunan dengan pola berimbang 1-3-6 seperti dianjurkan Menteri Perumahan Rakyat yaitu setiap pembangunan 1 ( satu ) rumah besar/mewah harus disertai 3 ( tiga ) rumah sedang/menengah dan 6 ( enam ) rumah kecil/sederhana. Pembelian dapat melalui KPR maupun tunai. Untuk KPR pengembang bekerjasama dengan Bank yang telah ditunjuk dan bunga sesuai dengan kebijakan yang ada ( baik oleh Pemerintah dan pemberi kredit/bank itu sendiri ).

Tabel : 1.5.  
Target dan Realisasi Penjualan PT. Kini Jaya Indah  
Perumahan Plamongan Indah  
Tahun 1991 - 1998

Tipe Rumah	Target ( Unit )								Penjualan ( Unit )							
	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Sederhana	128	104	102	95	102	84	56	55	128	110	109	85	72	61	66	58
Menengah	42	38	36	35	33	45	33	25	40	35	33	35	30	40	30	10
Mewah	10	10	10	10	15	15	10	5	8	5	5	5	5	5	5	-
Ruko	-	-	-	-	5	5	5	5	-	-	-	-	3	2	-	-
TOTAL UNIT	180	152	148	140	115	109	104	90	176	150	145	125	110	108	101	60

Sumber : Data Pemasaran PT. Kini Jaya Indah awal 1998

Dengan memperhatikan tabel 1.5 menunjukkan total penjualan mengalami penurunan atau target yang diharapkan belum berhasil.

Memperhatikan kondisi tersebut maka perlu diadakan suatu analisis strategi pemasaran supaya dapat mengikuti persaingan bisnis real estat khususnya dibidang perumahan dan meningkatkan penjualan dimasa mendatang.

#### 1.2. PERUMUSAN MASALAH

Semakin ketatnya persaingan bisnis perumahan yang dikembangkan oleh pengembang properti sehingga perlu mencermati strategi pemasaran yang digunakan.

Faktor lingkungan perusahaan pengembang baik eksternal maupun internal perlu diidentifikasi sehingga dapat terlihat dari sisi mana penjualan rumah belum optimal.

Peraturan demi peraturan dikeluarkan oleh pemerintah melalui Menteri Perumahan Rakyat, diantaranya keharusan developer untuk menuruti pola pembangunan 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 )

Oleh karena itu masalah yang perlu dilakukan penelitian adalah sebagai berikut :

- Penjualan rumah tidak stabil, dan cenderung turun
- Strategi yang dilaksanakan tidak memenuhi dalam pencapaian target yang telah ditetapkan.

### 1.3. TUJUAN DAN KEGUNAAN PENELITIAN

Secara umum penelitian bertujuan untuk menganalisis serta merumuskan strategi pemasaran Perumahan Plamongan Indah pada PT. Kini Jaya Indah Semarang.

#### A. Tujuan Secara Umum

- Menganalisis strategi pemasaran perumahan yang telah dilakukan oleh PT. Kini Jaya Indah

#### B. Tujuan Secara Khusus

- Mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan tidak tercapainya target penjualan
- Mengidentifikasi, menganalisis dan mengevaluasi faktor-faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan pengembangan real estat
- Menganalisis penjualan rumah yang mengalami penurunan.
- Menyusun strategi pemasaran untuk masa yang akan datang

#### C. Kegunaan

- Memberikan masukan untuk pengembang sehingga diharapkan untuk meningkatkan volume penjualan.
- Membuka dan menambah pengetahuan bagi pihak yang

ingin mempelajari masalah strategi pemasaran perumahan dan merumuskan hasil analisis serta mengemukakan saran-saran sebagai alternatif pemecahan masalah dalam perusahaan.

## BAB II

### TINJAUAN TEORI

#### 2.1. Telaah Pustaka

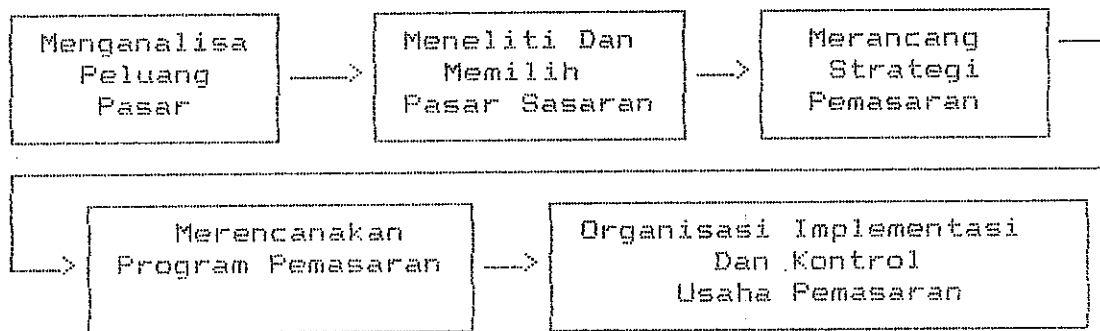
##### 2.1.1. Pemasaran dan Strategi Pemasaran

Perencanaan program pemasaran merupakan salah satu tahap dalam proses manajemen pemasaran ( Philip Kotler 1991 ). Proses manajemen merupakan bagian atau Departemen Perencanaan Strategis yang merupakan tanggung jawab manajemen pemasaran.

Proses manajemen pemasaran dimulai dari menganalisis peluang pasar, meneliti dan memilih pasar sasaran, merancang strategi pemasaran, merencanakan program pemasaran dan mengorganisasi, implementasi dan pengendalian usaha pemasaran.

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.



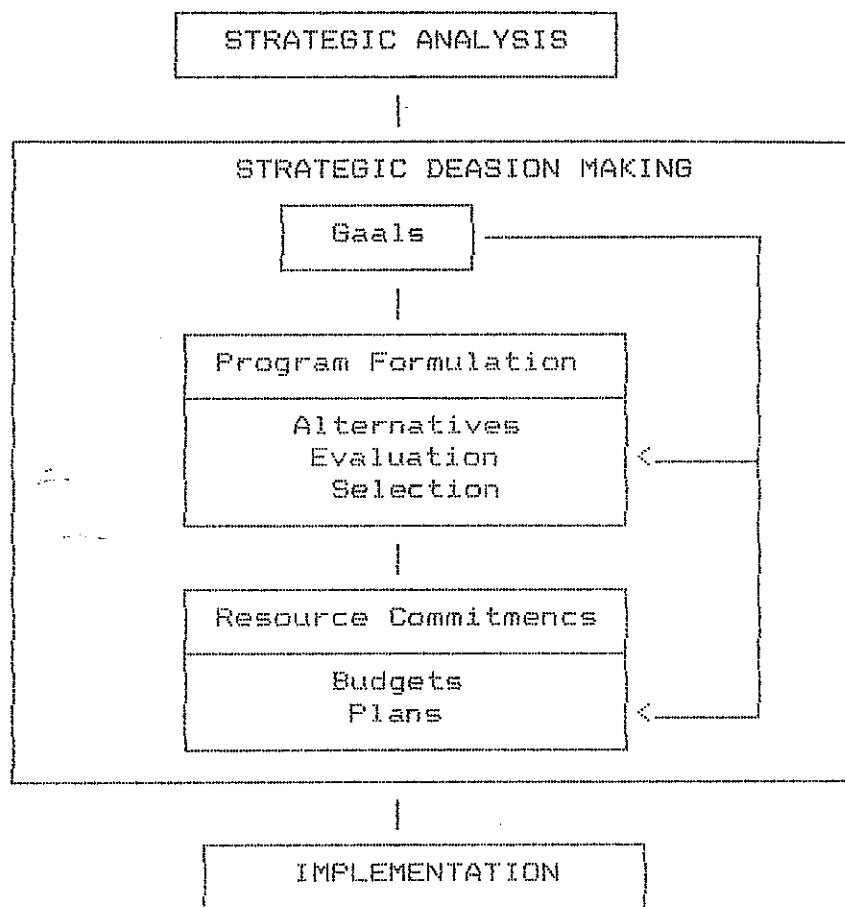
Gambar : 1

Proses manajemen Pemasaran

Sumber Philip Kotler ( 1991, h. 63 )

Menurut Glen L Urban dan Steven H Star ( 1991 ), mereka lebih beranggapan bahwa perumusan atau formulasi program merupakan bagian dari proses perumusan strategi pemasaran.

Proses perumusan dan formulasi dari strategi pemasaran ada 3 tahap. Tahap Pertama adalah Analisis strategik ( Strategic Analysis, dengan komponen meliputi Life Cycle, segmentasi, positioning dan tanggapan pasar untuk dianalisis secara komprehensif. Tahap Kedua adalah pembuatan keputusan strategik ( Strategic Decision Making ) dengan langkah-langkah (1) spesifikasi tujuan, (2) formulasi program, (3) komitmen sumber daya dan terakhir (4) perencanaan rinci. Tahap terakhir berupa penerapan atau implementasi ( implementation ) sebagai suatu translasi dari strategi-strategi menjadi taktik atau siasat yang lebih rinci.



Gambar : 2

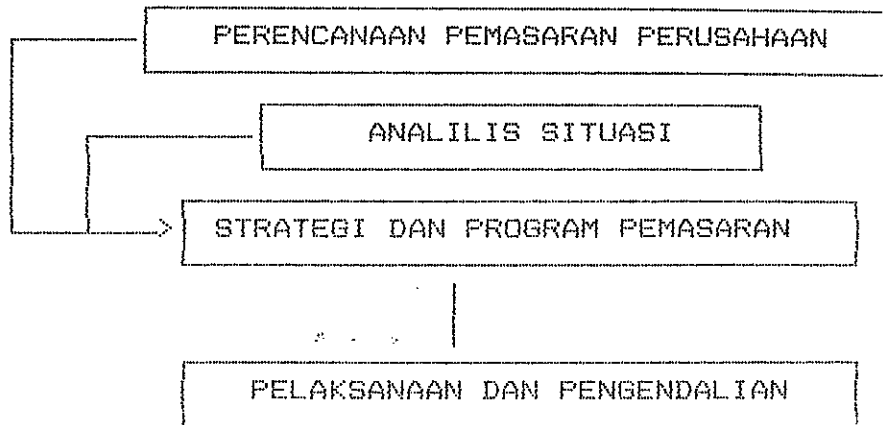
Proses Perumusan Strategi Pemasaran

Sumber : Glen L. Urban dan Steven H Star ( 1991, h.6 )

Formulasi program pemasaran termasuk tahap Strategis Decision Making dari keseluruhan proses perumusan strategi pemasaran. Urban dan Star sangat menekankan produk sebagai komponen penting dalam formulasi program ini. Mereka membahas aspek pengembangan produk baru, manajemen produk yang sudah ada ataupun manajemen karena produk sebagai pertimbangan utama dalam tahap pembuatan keputusan strategik ( Strategic Decision Making ).

Menurut Joseph P Gultinan dan Gordon W. Paul (1989), Program salah satu dari 4 Tahap dasar dalam proses perencanaan pemasaran, baik pada level korporasi maupun manajemen menengah ( middle mangement ). Keempat tahap atau langkah dasar tersebut adalah pengadaan analisis situasi, penentuan tujuan, pengembangan strategi dan program dan penyediaan koordinasi dan kontrol atau kendali.

Dalam kaitannya dengan manajemen pemasaran suatu perusahaan strategi dan program pemasaran mendapat masukan dari perencanaan pemasaran level korporasi atau manajemen tingkat atas dan analisis situasi.



Gambar : 3

Proses Perencanaan Pemasaran

Sumber Joseph P Guiltinan dan GW Paul ( 1988, h.15 )

Glen L Urban dan Steven H Star ( 1991 ) berpendapat, ada 3 tahapan utama formulasi atau perumusan program pemasaran, yaitu (1) penguraian berbagai alternatif yang memungkinkan berkenaan dengan obyek program tersebut, (2) evaluasi atas proyek program yang sudah ada, dan (3) seleksi dan analisis hasil evaluasi dan meninjau kemungkinan penerapan berbagai alternatif yang sudah diuraikan sebelumnya untuk mendapatkan suatu program baru atas obyek bagi perusahaan yang bersangkutan.

Menurut Joseph P Guiltinan dan Gordon W. Paul

(1989) dalam formulasi atau perumusan program selalu ada strategi pemasaran dan analisis situasi sebagai pertimbangan awal bagi perencanaan program pemasaran. Kedua hal tersebut akan menjadi acuan utama formulasi.

#### 2.1.2. Bauran Pemasaran

Pemasaran ( Marketing mix ) terdiri atas empat variable dari sistem pemasaran suatu perusahaan : produk, ( struktur ) harga, ( kegiatan ) promosi dan ( sistem ) distribusi. Pemasaran secara keseluruhan sudah mencakup sistem pemasaran dari suatu bisnis, dengan meninjau secara partial komponen-komponen sistem pemasaran yang bersangkutan.

Pemasaran merupakan salah satu konsep penting dalam teori pemasaran modern. Philip Kotler ( 1991 ) Pemasaran digunakan perusahaan untuk mencapai tujuan dalam pasar sasaran. Philip Kotler beranggapan bahwa pemasaran merupakan komponen pertimbangan utama dalam perencanaan program pemasaran.

Terlepas dari perbedaan kosepsi dalam posisi strategi pemasaran menurut Kotler (1991) dengan Urban dan Star (1991), kedua pihak tetap memandang pemasaran

sebagai komponen atau perangkat dalam perencanaan atau perumusan ataupun formulasi dari program pemasaran.

Pemasaran terdefinisi sebagai kombinasi dari empat variabel atau kegiatan inti dari sitem pemasaran perusahaan berupa produk, (struktur) harga, (kegiatan) promosi dan (sistem) distribusi (Stanton, 1984).

Agar berfungsi secara optimal, pemasaran harus memenuhi berbagai persyaratan seperti (1) keseimbangan porsi penanganan antara keempat komponen pemasaran, (2) kedinamisan pemasaran mengikuti perubahan dan perkembangan pasar, (3) keotentikan sesuai dengan karakter situasi dan kondisi terkait, (4) bertujuan jangka panjang agar dapat menjamin kestabilan perusahaan, dan (5) harus berdasar kepada pengalaman perusahaan.

#### 2.1.2.1. Produk

Definisi produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan ke dalam pasar untuk diperhatikan, dimiliki, dipakai, atau dikonsumsi sehingga dapat memuaskan suatu keinginan atau suatu kebutuhan (Kotler, 1991).

Dalam perencanaan suatu tawaran pasar atau produk, pemikiran tentang produk oleh seorang pemasar harus

melalui lima tingkat produk. Tingkat pertama adalah (1) manfaat dasar yaitu jasa atau manfaat dasar yang sebenarnya dibeli oleh seorang pelanggan, kemudian manfaat dasar diubah menjadi (2) produk generik sebagai suatu versi dasar dari produk, kemudian dipersiapkan (3) produk yang diharapkan sebagai kumpulan atribut atau kondisi yang secara umum diharapkan bila membeli barang tersebut, setelah itu adalah (4) produk yang lebih baik atau yang diperluas sehingga produk tersebut dapat memberikan jasa dan manfaat tambahan yang dapat membedakan dengan penawaran perusahaan lain. Dan tingkat terakhir (5) produk potensi berupa segala perluasan dari transformasi yang mungkin dialami produk dimasa depan.

Produk dapat digolongkan atas beberapa dasar. Berdasarkan kebiasaan pembeli produk dapat dibagi atas produk kebutuhan sehari-hari ( convenience goods ), produk belanjaan ( shopping goods ) dan produk khusus ( specialty goods ). Berdasarkan tujuan pemakaian produk dapat dibagi menjadi barang konsumsi dan barang industri. Berdasarkan tingkat pemakaian dan kekonkritan produk dapat dibagi menjadi barang tahan lama ( durable goods ),

barang tidak tahan lama ( non durable goods ), dan jasa. Selain itu Leo V Aspinwall ( 1991 ) membagi produk berdasar karakteristik produk menjadi produk inti ( core Product ), produk nyata ( tangible product ), dan produk tambahan ( augmented product ).

Produk adalah kumpulan seluruh lini produk dan jenis produk yang ditawarkan oleh suatu perusahaan penjualan tertentu kepada pembeli. Produk memiliki dimensi atau tingkat tertentu untuk membantu perusahaan mendefinisikan strategi produk berupa (1) tingkat kelebaran mencakup jumlah lini produk berbeda ditangani oleh perusahaan, (2) tingkat kepanjangan mencakup jumlah keseluruhan jenis produk, (3) tingkat kedalaman mengacu kepada jumlah variasi produk pada setiap produk dalam lini produk, dan (4) adalah tingkat konsistensi mengacu kepada kedekatan hubungan dari berbagai lini produk dengan pemakaian akhir, persyaratan produksi, saluran distribusi dan sebagainya.

Sementara lini produk sendiri adalah sekelompok produk yang berhubungan erat karena memiliki fungsi sama, dijual pada kelompok pelanggan sama, dipasarkan melalui

saluran distribusi sama, atau berada pada skala harga jual sama.

#### 2.1.2.2. Harga

Harga didefinisikan sebagai sejumlah uang atau dan barang dibutuhkan untuk mendapatkan sejumlah kombinasi dari produk lain beserta pelayanannya ( Stanton, 1987 ). Prinsip utama bagi manajemen dalam penentuan harga adalah penekanan pada kemauan pembeli untuk harga tertentu dengan jumlah cukup untuk menutup ongkos dan menghasilkan laba.

Menurut Josep P. Guiltinan dan Gordon W. Paul ( 1988 ) terdapat 3 tipe utama dari tujuan program penetapan harga. Pertama adalah tujuan berdasarkan penawaran (demand), berupa usaha peningkatan kemampuan bukan pemakai untuk membeli, peningkatan angka konsumsi, dan peningkatan penggantian. Kedua adalah tujuan berdasarkan pengulangan (retention), berupa usaha untuk mempertahankan pelanggan dan usaha mempertahankan pelanggan pemakai volume tinggi atau pemberi profit tinggi. Ketiga adalah tujuan berdasarkan akuisisi, berupa

usaha menarik pembeli baru atas dasar harga atau atas dasar kualitas, ataupun membangun angka penjualan atas produk-produk pelengkap.

Tipe program penetapan harga terbagi tiga tipe, penetapan harga penetrasi didisain untuk menggunakan harga rendah sebagai basis utama untuk menstimulasi penawaran. Keberhasilan program penetrasi membutuhkan elastisitas baik dari tawaran ( demand ) pasar maupun tawaran perusahaan. Kedua adalah penetapan harga paritas dimana harga ditetapkan sama atau hampir sama dengan tingkat kompetitif yang ada. Ketiga adalah penetapan harga premium dimana harga ditetapkan diatas tingkat kompetitif, pendekatan ini akan sangat berhasil jika perusahaan penerap mampu mendiferensiasikan produk mereka berkenaan dengan kualitas lebih baik, feature superior, atau jasa khusus ( special service ).

Penetapan harga berorientasi kepada salah satu dari 3 orientasi utama berupa (1) orientasi pada laba dengan penekanan kepada pencapaian target laba investasi atau laba penjualan bersih atau penekanan kepada maksimisasi laba, (2) orientasi pada penjualan dengan meningkat-

kan volume penjualan atau mempertahankan atau meningkatkan pangsa pasar, dan (3) orientasi pada status quo dengan menstabilkan harga atau menangkai persaingan.

Adapun faktor berpengaruh terhadap penetapan harga adalah (1) permintaan produk, (2) target pangsa pasar, (3) reaksi pesaing, (4) penggunaan strategi penetapan harga baik berupa penetrasi ataupun saringan, dan (5) komponen bauran pemasaran lain.

Metode penetapan harga terdiri atas (1) penetapan harga biaya plus ( cost plus pricing method ) (2) penetapan harga mark-up ( mark-up pricing method), dan (3) penetapan harga break-even (break-even pricing method).

Metode penetapan harga biaya plus menentukan harga jual per unit dengan menghitung jumlah seluruh biaya per unit ditambah jumlah tertentu untuk menutup laba yang dikehendaki pada unit tersebut (disebut margin ).

Metode penetapan harga mark-up merupakan metode dimana jumlah rupiah yang ditambahkan pada biaya dari suatu produk untuk menghasilkan harga jual. Mark-up digunakan untuk menutup biaya overhead dan laba bagi perusahaan. Mark-up seringkali ditentukan dengan

persentase dari biaya produk atau harga jual.

Penetapan harga break-even berdasar kepada permintaan pasar dan masih mempertimbangkan biaya. Perusahaan dapat dikatakan dalam keadaan impas (break-even) bilamana penghasilan didapat oleh perusahaan sama dengan ongkos atau biaya dikeluarkan dengan asumsi tambahan bahwa harga jual produk tersebut sudah tertentu. Perusahaan akan mendapatkan laba jika penjualan tercapai berada di atas titik break-even.

#### 2.1.2.3. Promosi

Promosi dipandang sebagai arus informasi atau persuasi satu arah dibuat untuk mengarahkan seseorang atau suatu organisasi kepada tindakan penciptaan pertukaran dalam pemasaran.

Promosi terdiri dari empat perangkat utama. Perangkat pertama adalah iklan (advertising). Iklan merupakan setiap bentuk dari promosi dan presentasi tidak langsung atas gagasan, barang atau jasa oleh sponsor tertentu. Sebagai suatu bentuk presentasi publik iklan bersifat tidak pribadi serta menciptakan komunikasi

monolog dengan konsumen.

Periklanan adalah komunikasi non individu, dengan sejumlah biaya, melalui berbagai media, dan dilakukan oleh perusahaan, lembaga non laba, serta para individu. Berdasarkan materi periklanan dapat dibagi atas (1) iklan informatif, (2) iklan persuasif, (3) iklan peringatan, dan (4) iklan untuk menciptakan kesan atau image. Berdasarkan kepada sasaran iklan dapat dibagi atas (1) pull demand advertising atau consumer advertising dengan pihak pemakai akhir (end-user) sebagai sasaran, (2) push demand advertising atau trade advertising dengan pihak penyalur sebagai sasaran dan (3) industrial advertising dengan pembeli industri sebagai sasaran.

Perangkat kedua adalah promosi penjualan (sales promotion ). Promosi penjualan merupakan suatu bentuk insentif jangka pendek untuk mendorong penjualan dan pembelian suatu barang atau jasa. Berbagai alat promosi penjualan memiliki ciri berupa komunikasi dengan menarik perhatian dan memberi informasi, juga insentif dengan memberikan konsesi, dorongan atau sumbangan pemberi nilai pada konsumen, dan juga undangan dengan

konsep undangan untuk konsumen agar melakukan transaksi segera. Promosi penjualan diarahkan kepada pemakai atau pembeli akhir dan kepada promosi dagang ( trade promotion ).

Perangkat ketiga adalah hubungan masyarakat ( human relation ) atau publisitas. Hubungan masyarakat berbentuk beragam program untuk memperbaiki ataupun mempertahankan citra suatu perusahaan atau suatu produk. Hubungan masyarakat atau publisitas memiliki kredibilitas tinggi bagi pembaca atau pendengar atau penonton dibandingkan dengan iklan dan tidak terlihat sebagai promosi.

Publisitas merupakan salah satu kegiatan promosi untuk menstimulasi permintaan akan suatu produk atau jasa secara non personal, dengan cara membuat berita bersifat komersial mengenai produk, jasa atau perusahaan dalam suatu media dengan cara mengusahakan penyajian positif mengenai hal tersebut.

Berangkat dari hal tersebut publisitas dapat dibagi atas publisitas produk berkenaan dengan produk dan penggunaan produk serta publisitas kelembagaan berkenaan dengan perusahaan.

Perangkat keempat adalah personal selling. Penjualan personal berupa presentasi lisan dalam pembicaraan dengan salah satu atau lebih calon pembeli untuk menciptakan penjualan. Sebagai suatu bentuk komunikasi dialog penjualan personal menciptakan respons atau tanggapan langsung dari calon pembeli. Lebih rinci lagi personal selling dapat didefinisikan sebagai interaksi antar individu, saling bertemu muka, ditujukan untuk menciptakan, memperbaiki, menguasai dan mempertahankan hubungan pertukaran saling menguntungkan dengan pihak lain.

#### 2.1.2.4. Distribusi

Saluran distribusi atau saluran pemasaran didefinisikan sebagai suatu saluran digunakan oleh produsen untuk menyalurkan barang tertentu dari produsen sampai ke konsumen akhir atau pemakai industri. Sehingga lembaga terkait dalam penyaluran barang adalah produsen, perantara, dan konsumen akhir (untuk pasar konsumen) atau pemakai industri ( untuk pasar industri ).

Perantara adalah individu lembaga bisnis beroperasi

diantara produsen dan konsumen akhir atau pemakai industri. Macam perantara adalah berupa pedagang besar ( Wholesale ), pengecer ( retail ) dan agen.

( Louis W. Stern dan Adel I. El-Ansary 1987 ) lewat mendefinisikan distribusi atau saluran pemasaran sebagai berikut :

Saluran pemasaran dapat dilihat sebagai sekumpulan organisasi yang saling tergantung satu sama lain dan terlibat dalam proses penyediaan sebuah produk atau pelayanan untuk digunakan atau dikonsumsi.

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

- Produk

segala sesuatu yang ditawarkan kepada pasar untuk dibeli dan dikonsumsi, meliputi : kualitas, desain, tipe/ukuran, pelayanan dan jaminan.

- Harga

Sejumlah 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

Hasil produksi itu dapat tersedia pada waktu diperlukan.

meliputi : lokasi, transportasi, saluran distribusi lainnya ( agen )

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

a. Intensitas persaingan diantara pesaing yang ada.

Faktor yang berpengaruh : pertumbuhan industri, diferensiasi produk, jumlah dan keanekaragaman pesaing, tingkat biaya tetap dan biaya kebangkrutan.

b. Kekuatan tawar menawar pembeli.

Faktor yang berpengaruh : jumlah pembeli, biaya pembeli untuk beralih kepada produk lain, pengaruh produk unit bisnis pada total biaya pembeli dan lain-lain.

c. Kekuatan tawar menawar pemasok

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

d. Ancaman substitusi

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

e. Ancaman pesaing baru

Faktor yang berpengaruh : 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 deferense ) 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 tersen-

diri 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 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 ditem-

puh pemimpin pasar untuk melawan pesaing dalam medan pasar persaingan yang baru.

### 2.1.3. Posisi Persaingan Strategik Perusahaan

Posisi persaingan strategik suatu perusahaan dipengaruhi oleh beberapa hal antara lain sebagai berikut : ( Augusty Ferdinand, 1994 )

- Sempit luasnya kemampuan dalam "Bargaining Power"
- Sempit luasnya alternatif yang dapat dipilih oleh perusahaan

Dengan mengenal posisi persaingan strategiknya, perusahaan dapat mengetahui apa yang dapat dilakukannya, apa yang seharusnya dilakukan serta apa yang tidak perlu dilakukan. Posisi persaingan strategik dapat dibedakan sebagai berikut :

#### 1. Posisi Persaingan Unggul ( Dominant )

Posisi ini ditandai oleh :

- kemampuan perusahaan dalam mengendalikan kegiatan pesaing sangat kuat.
- Kemampuan perusahaan menguasai pilihan alternatif

strategi cukup luas.

## 2. Posisi Persaingan Kuat ( Strong )

Pada posisi ini perusahaan :

- Dapat bertindak cukup bebas, tanpa membayangkan posisi jangka panjang.
- Dapat memelihara posisi jangka panjang dengan cukup aman sekalipun pesaing bertindak aktif.

## 3. Posisi Persaingan Mendukung; Aman ( Favourable )

Pada posisi ini perusahaan :

- Mempunyai kekuatan tertentu yang dapat dipakai pada strategi tertentu
- Mempunyai kemampuan untuk memperbaiki posisi di atas rata-rata.

## 4. Posisi Persaingan Bertahan ( Tenable )

Perusahaan ditandai oleh situasi-situasi seperti :

- Mempunyai potensi yang cukup atau mempunyai kekuatan untuk menjamin kelangsungan usaha.
- Kemampuan laba hanya pada tingkat marginal.
- Peluang memperbaiki posisi ada, tetapi dibawah rata-rata.

## 5. Posisi Persaingan Lemah ( Weak )

Posisi itu ditandai oleh :

- Hasil dan performance saat ini kurang memuaskan tetapi ada peluang untuk memperbaiki posisi.
- Mempunyai kemampuan untuk memperbaiki posisi asal dapat mengatasi kekalahan di masa lalu maupun kekalahan yang ada sekarang.

Dengan mengetahui posisi persaingan ini, kita dapat mengetahui bagaimana peluang-peluang sukses perusahaan khususnya bila dihubungkan dengan siklus hidup produk perusahaan.

#### 2.1.4. Implementasi Strategi

##### A. Strategi Agresif atau Strategi Investasi

Implikasi strategi yang mungkin bisa dilakukan adalah :

##### 1. Mengembangkan Pangsa Pasar Keseluruhan

Untuk memperluas dan mengembangkan pangsa pasar dapat digunakan cara sebagai berikut :

##### a. Mencari pemakai baru, meliputi :

- Market Penetration Strategy yaitu mencari orang yang belum menggunakan produk pada pasar

lama.

- New Market Strategy, mencari orang lain yang belum menggunakan produk yang bersangkutan.
- Geographical Espansion Strategy, yaitu mencari lokasi baru.

b. Kegunaan baru

Pasar diperluas dengan menentukan dan mengenalkan kegunaan baru dari suatu produk.

c. Penggunaan yang lebih sering

Perusahaan meyakinkan konsumen agar menggunakan produk lebih banyak/sering pada setiap kesempatan.

2. Pertahankan pangsa pasar dengan cara :

- Posisi bertahan, yaitu memperkuat pertahanan dengan mengembangkan inovasi produk.
- Pertahanan menjepit memunculkan diferensiasi yaitu membangun pos-pos diluar daerahnya.
- Pertahanan mendahului, memunculkan inovasi baik produk maupun harga.
- Pertahanan bergerak, mempertahankan daerah dengan cara memunculkan diversifikasi pasar.

- Pertahanan kontraksi, melakukan pertahanan dengan cara melepas daerah yang lemah.

3. Menambah pangsa pasar dengan cara :

- Intensifikasi dan ekstensifikasi promosi.
- Ekstensifikasi distribusi.

B. Strategi Defensif atau Strategi Stabilisasi atau Strategi Selektif.

1. Mengembangkan strategi fokus.
2. Memperbaiki kelemahan.
3. Mengadakan pembenahan pada proses produksi
4. Melakukan konsep promosi yang bersifat pool strategi yang berarti pembeli ditarik secara langsung ke produsen.
5. Promosi yang selektif.
6. Distribusi selektif.
7. Return on Investment ( ROI ) ditingkatkan dengan cara :
  - a. Hemat biaya
  - b. Sales ditingkatkan.
8. Melakukan kembali training SDM.

C. Strategi Diversifikasi atau Strategi Pertumbuhan

Selektif

Implikasi strategi yang mungkin bisa dilakukan adalah :

1. Peluang Pertumbuhan Intensif

Peluang pertumbuhan ini dapat dikembangkan dalam beberapa alternatif sebagai berikut :

a. Produk Lama - Pasar Lama : Strategi Penetrasi

b. Produk Baru - Pasar Lama : Strategi Product  
Development

c. Pasar Baru - Produk Lama : Strategi Market  
Development

d. Pasar Baru - Produk Lama : Strategi  
Diversifikasi

2. Peluang Pertumbuhan Intergratif

Peluang pertumbuhan ini dapat dilakukan dengan beberapa alternatif :

a. Integrasi Kedepan

Pertumbuhan yang direncanakan melalui upaya mencari kepemilikan atau meningkatkan pengendalian atas sistem distribusi sekarang.

b. Integrasi Horisontal

Pertumbuhan direncanakan melalui upaya mencari kepemilikan atau meningkatkan pengendalian atas beberapa pesaingnya.

### 3. Peluang Pertumbuhan Divesifikatif

Alternatif pertumbuhan yang dapat dikembangkan adalah sebagai berikut :

#### a. Diversifikasi Vertikal

Usaha perusahaan untuk penambahan produk baru.

Sasaran dasar kebijaksanaan ini adalah Product Coverage

#### b. Diversifikasi Horisontal

Usaha perusahaan untuk menambah produk baru yang dapat menambah minat konsumen.

#### c. Diversifikasi Konglomerasi

Usaha perusahaan menambah jajaran produk baru bagi kelompok pelanggan baru yang dirasa akan memberi kesempatan besar dalam lingkungan usahanya.

### D. Strategi Divestasi atau Strategi Putar Haluan

( Turn Around )

Implikasi strategi yang mungkin bisa dilakukan

adalah :

1. Penciutan bisnis dengan cara mengurangi biaya atau mengurangi aktiva
2. Melakukan strategi kombinasi bisnis ( penggabungan bisnis )
3. Konsorsium ( hubungan bisnis dalam suatu industri )
4. Mengembangkan keunggulan produk
5. Rekayasa ulang bisnis
6. Standarisasi produk
7. Intensifikasi distribusi dan promosi
8. Stabilisasi organisasi.

Sumber : Management Strategis dan kebijakan Perusahaan (Lawrence R. Jauch dan William F. Guseck).

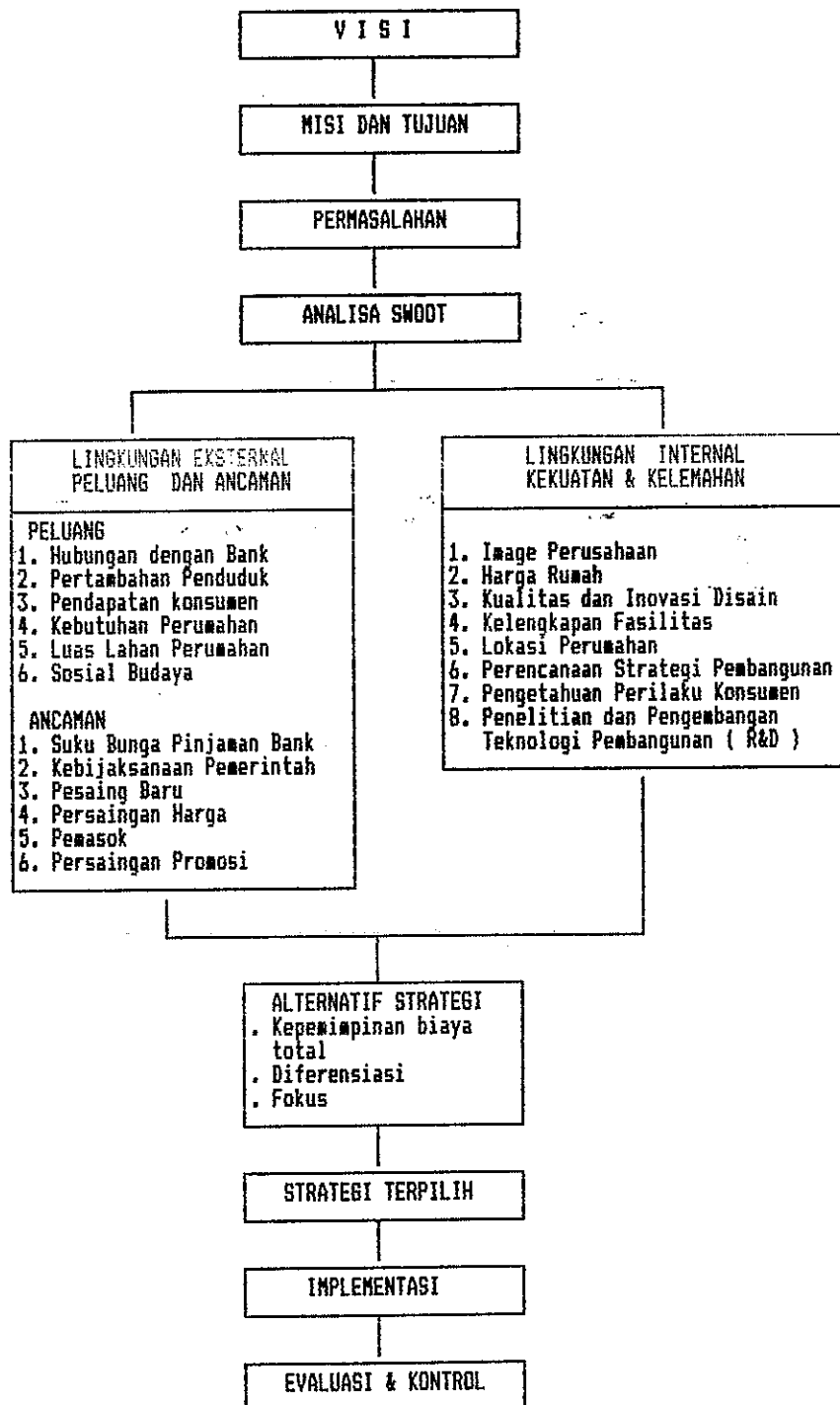
## 2.2. Kerangka Pemikiran Teoritis

Menimbang bahwa penjualan rumah belum memenuhi target yang telah ditetapkan maka kita perlu melakukan analisis dan diagnosa lingkungan bisnis baik lingkungan eksternal maupun lingkungan internal berada di luar perusahaan terdiri dari PELUANG dan ANCAMAN, sedang lingkungan internal berupa KEKUATAN dan KELEMAHAN.

Setelah melakukan analisa SWOT, maka dapat diten-

tukan alternatif-alternatif strategi sekaligus dilakukan pemilihan alternatif tersebut, Selanjutnya dari strategi terpilih dilakukan implementasi, terakhir dilakukan pengawasan dan evaluasi pelaksanaan dari strategi.

Gambar : 4  
KERANGKA PEMIKIRAN PENELITIAN TESIS



Adaptasi : Janch Lawrence, Gluck, William F.1991

Pada kerangka pemikiran thesis ini mengambil perumahan PT. Kini Jaya Indah, Perumahan Plamongan Indah, adapun yang menjadi permasalahan adalah :

- penjualan rumah tidak stabil dan cenderung turun ;
- strategi yang ada tidak memenuhi tujuan secara umum
- memberi masukan pengembang untuk meningkatkan penjualan
- menambah pengetahuan untuk mempelajari strategi pemasaran

Untuk itu digunakan analisis SWOT ( Strength Weekness Opportunity Threat ) atau kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman.

Untuk mengidentifikasi SWOT digunakan diagrap SAF ( Strategic Advantage Profile ) dan ETOP ( Enviromental Threat and Opportunity Profile )

Dari analisis itu dapat ditarik alternatif strategi dan implementasinya, serta dapat dilakukan evaluasi dan kontrol untuk perusahaan tersebut.

Dari uraian di atas perusahaan perlu adanya strategi untuk perumahan.

Ada beberapa faktor yang merupakan isu strategis 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 dengan 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 kedepan. 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.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1. Metode Penelitian

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

Dalam penelitian tesis 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 digunakan mencakup

###### a. Data Primer

Diperoleh dari wawancara langsung terhadap 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

Sebagai obyek penelitian adalah semua responden yang ada di P.T. Kini Jaya Indah seperti : para manajer, staf/ pegawai operasional, sales marketing full time maupun part time sebanyak 20 orang.

### 3.3. Populasi dan Sampel

#### 3.3.1. Populasi

Mencakup staff Manager, Marketing dan Operasional PT. Kini Jaya Indah dan Konsumen pada perusahaan PT. Kini Jaya Indah dan perusahaan Real Estat yang ada di Semarang yang memasarkan produk type sederhana dengan spesifikasi harga diatas Rp. 40.000.000,-

#### 3.3.2. Sampel

Pengambilan sampel digunakan metode Random Sampling. Metode ini dipilih karena mengingat jumlah perusahaan real estat diketahui dengan pasti, sehingga

setiap unsur dalam populasi mendapat kesempatan yang sama untuk menjadi sampel. Sampel yang diambil meliputi perusahaan real estat di Semarang sejumlah 30 perusahaan (termasuk didalamnya yaitu pimpinan, manager dan staf operasional khususnya bidang marketing) dan konsumen PT.

Kini Jaya Indah.

### 3.4. Metode Pengumpulan Data

#### a. Wawancara

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

### 3.5. Metode Analisis Data

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

#### 3.5.1. Analisis SWOT

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

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

a. Kekuatan (Strength) dan Kelemahan (Weakness) meliputi:

- 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.

Untuk mengidentifikasi 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 ulang hidup industri sebagai sumbu horisontal tersiri 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 merupakan faktor yang berperan dalam posisi persaingan strategis meliputi dominan, kuat, aman, bertahan dan lemah.

Anggapan matriks ETOP dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar : 5  
Matrik ETOP

5	-----	
Peluang sukses	Usaha Ideal	Usaha Spekulatif
2,5	-----	
Peluang sukses	Usaha Dewasa	Usaha Gawat
0	2,5	Tinggi 5

Tingkat Ancaman/Resiko Gagal  
Sumber Suwarsono, 1994

Tabel : 3.1.  
Matriks SAP Posisi Persaingan Strategik  
Perumahan Plamongan Indah

FAKTOR KUNCI SUKSES	BOBOT	NILAI	B X N

Sumber : Soewarsono, 1994

Dengan menggunakan tabel SAP, dapat diketahui dimana letak posisi persaingan strategiknya. Posisi persaingan 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 persaingan hilang harapan.

Gabungan kedua matriks tersebut, matrik SAP - ETOP menyediakan pilihan strategi utama yaitu Investasi dan Dives-tasi.

Gambar : 6  
Matrik Posisi SWOT Perusahaan

SAP	ETOP	Ideal Business	Mature Business	Spekulatif Business	Trouble Business
Dominan 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 :

Tabel : 3.2  
Kelompok Posisi Persaingan

Posisi Persaingan	Nilai
Avoid (hilang harapan)	0,67 - 1,67
Weak (lemah)	1,68 - 2,35
Tenable (bertahan)	2,36 - 3,03
Favourable (mendukung, aman)	3,04 - 3,71
Strong (kuat)	3,72 - 4,39
Dominant (unggul)	4,40 - 5,00

Setelah pengkajian SWOT dilanjutnya 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 Attiual Scale ) dengan menye-

barkan kuesioner kepada responden.

Skor yang digunakan dalam memberikan 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.

Skor 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 dan

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

## BAB IV

### GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

#### 4.1. Sejarah Perusahaan

PT. Kini Jaya Indah, berkedudukan di Semarang didirikan pada tanggal 22 Januari 1983 dengan Akte Nomor : 294 dan berbentuk Perseroan Terbatas dengan Akta Notaris Pada tanggal 6 Oktober 1983 dan telah mendapat Pengesahan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia, Tanggal 29 Oktober 1983, Nomor : C2-7135.HT.01.01.1H.83 dan telah mengalami beberapa kali perubahan, terakhir dengan akta tertanggal 23 Desember 1994, Nomor : 33, PT. Kini Jaya Indah, berkedudukan di Jalan Kelapa Gading Raya, Nomor : 16, Semarang dan lokasi perumahan yang dibangun terletak di Jalan Raya Majapahit KM. 11 Kotamadya Semarang.

Kepemimpinan atau kepengurusan PT. Kini Jaya Indah terbagi dalam 2 periode yaitu :

##### 1. Periode I

Tanggal 6 Oktober 1983 sampai dengan 5 Oktober 1988 dipimpin oleh Drs. Paulus Tjipto Handoko sebagai

Direktur.

## 2. Periode II

Tanggal 5 Oktober 1988, dengan pengurus sebagai berikut :

Komisari : Innayanti Dewi Gumulyo

Direktur Utama : Ichsan Hidajat, SH

Direktur : Hanggoro Murthy Gumulyo

## 4.2. Tujuan Perusahaan

Adapun tujuan dari PT. Kini Jaya Indah :

### 1. Tujuan Umum :

PT. Kini Jaya Indah bermaksud untuk menjalankan usahanya dalam bidang pembanqunan dan pemborongn yang meliputi bidang arsitektur, perencanaan dan pelaksanaan berbagai bangunan antara lain gedung-gedung, jalan, pengairan dan pekerjaan sipil pada umumnya.

### 2. Tujuan Khusus :

PT. Kini Jaya Indah bergerak dalam bidang perumahan yaitu sebagai developer yang bekerja sama dengan Bank Pemerintah maupun Bank Swasta, mengadakan dan menjual rumah dengan sitem kredit atau angsuran.

Usaha yang dirintis PT. Kini Jaya Indah telah menghasilkan Komplek Perumahan yang terletak di Jalan Raya Majapahit Kelurahan Plamongsari, Kecamatan Pedurungan, Kotamadya Semarang. Pemilihan Lokasi di Kelurahan Plamongsari dimaksudkan untuk :

1. Memudahkan transportasi dimana letak Perumahan Plamongsari Indah ini ditepi jalan raya.
2. Memberi peluang besar untuk memperluas atau menambah perumahan karena sekitar lokasi tanahnya masih longgar atau kosong.

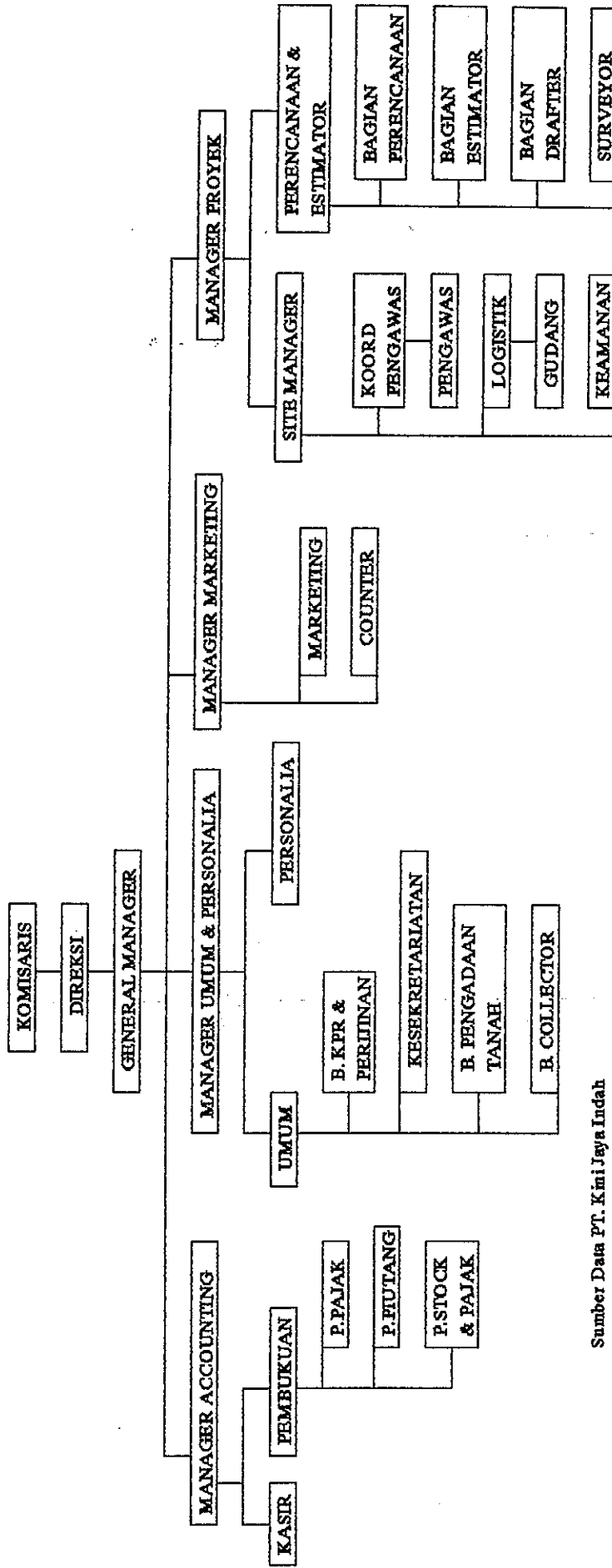
#### 4.3. Struktur Organisasi :

Untuk menghindari penumpukan kerja dan menjamin kelancaran pelaksanaan kerja yang sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat, diperlukan suatu struktur organisasi. Dari Struktur organisasi dapat diketahui jalur pelimpahan kekuasaan atau tanggung jawab dari atasan kepada bawahan. Dengan struktur organisasi diharapkan dapat dicapai suatu efisiensi dan efektivitas kerja dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Dilihat dari struktur organisasi, PT. Kini Jaya

Indah menggunakan struktur organisasi garis. Hal ini dapat dilihat bahwa pimpinan mempunyai bawahan yang jelas, sehingga dapat mendelegasikan wewenangnya secara langsung kepada bawahannya. Bawahan bertanggung jawab langsung kepada atasan yang terdekat. Struktur organisasi PT. Kini Jaya Indah dapat dilihat pada gambar

GAMBAR : 7  
 STRUKTUR ORGANISASI  
 PT. KINI JAYA INDAH SEMARANG  
 PERUMAHAN FLAMONGAN INDAH



Sumber Data PT. Kini Jaya Indah  
 Perumahan Flamongan Indah

#### 4.4. Sistem Pemasaran

Dengan bimbingan dari General Manager PT. Kini Jaya Indah menyusun suatu pedoman pemasaran dalam pelaksanaan penjualan sebagai hasil analisa perusahaan dan pencarian konsep untuk kini dan nanti. Pedoman pemasaran ini kemudian diterapkan sebagai dasar praktis dalam penjualan produk PT. Kini Jaya Indah. Secara prinsip pedoman ini dapat dibagi atas langkah penjualan dan prosedur pembelian.

##### 4.4.1.

Langkah penjualan atau pemasaran adalah proses komunikasi antara tenaga pelaksana pemasaran dengan calon konsumen dan terdiri atas pelayanan, informasi dan negosiasi.

##### 4.4.1.1. Tahap Pelayanan

Pelayanan ( Konsumen ) disini dimaksudkan sebagai suatu langkah pendekatan kepada konsumen dalam membuka komunikasi. Penekanan dalam tahap atau langkah ini adalah etika umum atau sosial dari tenaga pemasaran. Misal dengan mempersilakan konsumen duduk, memperkenalkan identitas diri dan menanyakan keinginan konsumen.

Tenaga pemasaran diharapkan membantu konsumen dalam mengambil keputusan pembelian atau pemilihan tipe rumah serta mengarahkan agar dapat (1) mempertahankan arus informasi agar tercipta kemungkinan transaksi jual beli, (2) terjadi transaksi jual beli, (3) mengusahakan transaksi lebih efisien dan efektif dan (4) memberikan informasi dengan baik dan benar agar transaksi dapat memberikan kepuasan kedua belah pihak.

#### 4.4.1.2. Tahap Informasi

Informasi disini meliputi berbagai data berkenaan dengan produk dan hal administratif terkait. Dalam memberikan informasi terhadap konsumen dapat digunakan materi pembantu berupa bahan presentasi dan bahan penjelasan tertulis.

Bahan presentasi terdiri atas (1) leaflet berupa brosur umum menunjukkan rumah yang akan dipasarkan, (2) flyer berupa brosur khusus menggambarkan secara lebih rinci dan (3) spesifikasi teknik sebagai data pendukung menggambarkan klasifikasi rumah bersangkutan. Dan terakhir adalah (4) site plan untuk menunjukkan lokasi

rumah termaksud.

Bahan penjelasan tertulis menekankan kepada harga jual dari masing-masing tipe berikut dengan luas tanah dan luas bangunan serta sistem pembayaran.

#### 4.4.1.3. Tahap Negosiasi

Negosiasi adalah proses menuju kesepakatan akhir antara tenaga pemasaran produk dengan konsumen meliputi harga jual, sistem pembelian, sistem pembayaran dan jangka waktu, serta kondisi tambahan produk seperti perubahan dan penambahan bangunan.

#### 4.4.2. Prosedur Pembelian

Prosedur pembelian terbagi atas masalah eksternal dan masalah internal. Masalah eksternal meliputi prosedur pembelian Tunai ( Cash ) dan prosedur pembelian kredit serta Perjanjian Pendahuluan tentang Pengikatan Jual Beli.

##### 4.4.2.1. Prosedur Pembelian Dengan Tunai

Dalam prosedur pembelian tunai konsumen atau pembeli langsung berhubungan dengan bagian pemasaran pihak PT. Kini Jaya Indah. Tahapan prosedur terdiri atas (perumusan) hasil negosiasi, Perjanjian Pendahuluan

tentang Pengikatan Jual Beli, Monitor atas fisik bangunan dan fasilitas pendukung dan kelengkapan surat bangunan atau dokumen pendukung seperti IMB, HGB atau surat tanah.

Prosedur terakhir adalah realisasi dengan melibatkan notaris untuk menuangkan akte Jual Beli dan kemudian dilaksanakan serah terima rumah dengan Berita Acara Serah Terima Rumah.

#### 4.4.2.2. Prosedur Pembelian dengan Kredit

Dalam prosedur pembelian kredit dilibatkan Bank sebagai pihak Ketiga selain konsumen dan developer. Setelah konsumen menentukan pilihan untuk membeli rumah produk PT. Kini Jaya Indah, konsumen akan membayar sejumlah uang muka tersepakati kepada PT. Kini Jaya Indah dan sisanya akan diangsur melalui KPR selain memenuhi persyaratan lain dari Pihak Bank. Setelah ada persetujuan dari pihak Bank dana akan diberikan kepada P.T. Kini Jaya Indah, sehingga untuk selanjutnya konsumen akan berhubungan dengan Pihak Bank.

Dalam menerapkan pembelian dengan fasilitas Kredit Perumahan P.T. Kini Jaya Indah bekerja sama dengan program KPR BTN ( Bank Tabungan Negara ), Bank Papan

Sejahtera, Bank EXIM, Bank Pembangunan Daerah. Setiap bank memiliki tingkat bunga dan persyaratan uang muka minimal dan biaya proses yang berbeda-beda. Selain itu tenaga pemasaran perlu memberikan pertimbangan dan sekaligus mempertimbangkan perbedaan sistem kredit ( "buy back guarantee atau avalis ) dan batasan kredit antar Bank.

Prosedur awal pembelian dengan KPR hampir serupa dengan prosedur awal pembelian dengan tunai. Namun dibutuhkan tambahan kelengkapan persyaratan KPR sebagai tuntutan dari pihak Bank. Selain itu mungkin dibutuhkan jasa penaksir atau penilai harga bangunan ( appraisal ) dan wawancara antar ketiga pihak.

#### 4.4.2.3. Perjanjian Pendahuluan tentang Ikatan Jual Beli Rumah

Sebagai hasil negosiasi antara tenaga pemasaran dengan konsumen, Perjanjian Pendahuluan tentang Ikatan Jual Beli Rumah harus diketahui oleh pimpinan untuk pertanggung-jawaban isi dan pelaksanaan dengan uraian sebagai berikut :

- a. Nama masing-masing pihak terkait dengan developer sebagai Pihak Pertama dan konsumen sebagai Pihak Kedua.
- b. Keadaan bangunan meliputi letak bangunan, luas tanah dan bangunan, tipe rumah dan harga rumah.
- c. Biaya lain di luar harga standar seperti Biaya Kelebihan Tanah, Biaya Pekerjaan Tambah, dan Biaya PPAT.
- d. Kewajiban pihak kedua dalam melakukan pembayaran di setiap tanggal tersepakati dan berbagai kemungkinan sanksi bila terjadi keterlambatan pembayaran atau pembatalan sepihak.
- e. Berbagai prosedur bila melalui KPR seperti besar uang muka dan rencana pengambilan KPR, biaya KPR dan bank.

Sementara masalah internal meliputi hubungan dengan bagian pembukuan atau akuntansi, hubungan dengan bagian teknik dan hubungan dengan bagian umum.

#### 4.4.2.4. Hubungan dengan Pembukuan atau Akuntansi

Hubungan dengan pembukuan atau akuntansi meliputi penahanan dan pencairan dana serta laporan bulanan,

dimana pada akhir bulan tenaga pemasaran berkewajiban melaporkan laporan uang muka, laporan harga jual, laporan realisasi, laporan piutang konsumen dan laporan tagihan dan jaminan realisasi.

#### 4.4.2.5. Hubungan dengan Bagian Teknik

Hubungan dengan bagian teknik berkenaan dengan spesifikasi komponen dalam bangunan rumah untuk peninjauan terdahulu maupun berikut.

#### 4.4.2.6. Hubungan dengan Bagian Umum

Hubungan dengan bagian umum berkaitan dengan syarat yang diperlukan sebagai pendukung agar berlangsung realisasi berupa Surat Tanah, Surat Bangunan, Sarana Penunjang, dan PBB ( Pajak Bumi dan Bangunan )

#### 4.5. Produk

Perumahan Plamongan Indah di Majapahit dikembangkan oleh PT. Kini Jaya Indah berjumlah 101 Unit terdiri dari berbagai tipe dan luas lahan untuk tahun 1997

Tabel : 4.1  
 Jumlah Tipe Bangunan dan Luas Tanah  
 Perumahan Plamongan Indah  
 PT. Kini Jaya Indah

Bangunan	Nama Tipe Bangunan	tipe Bangunan	Jumlah Unit
tipe Kecil	Cempaka	36/77	22
	Sakura	45/105	22
	Amarilis	45/105	22
Menengah	Anggrek	54/126	10
	Azatea	60/140	10
	Aster	68/120	10
Besar	Gladiol	75/150	5
T O T A L			101

Sumber : Data Pemasaran PT. Kini Jaya Indah

SPESIFIKASI

1. Pondasi : Pasangan batu kali
2. Struktur : Sloof, kolom, ring balok beton bertulang
3. Dinding : Pasangan bata merah di plester dan finishing cat.
4. Atap : Rangka atap : Kayu Kalimantan diresidu  
 Penutup atap : genteng beton finishing cat.
5. Plafon : Rangka atap : Kayu Kalimantan

- Penutup plafond : Eternit finishing  
cat
6. Kosen : Kayu Kalimantan oven  
6/12 finishing cat
7. Pintu : Double triplex finishing cat
8. Jendela : Bagian luar : Daun jendela dengan kaca  
bening finishing cat  
Bagian belakang : Nako kaca bening
9. Lantai : Ruang utama keramik 30x30 polos; kamar  
mandi keramik 20x20
10. Sanitasi : Untuk kamar mandi, bak mandi dan  
dinding lapis keramik setinggi 140 Cm;  
closed jongkok
11. Listrik : Instalasi listrik, daya listrik 900  
watt.
12. Air : Artetis ( Deep Well ) dengan grondtank  
dan Pompa air
13. Pagar : Pagar depan pasangan bata merah dengan  
variasi bak bunga finishing cat  
Pagar belakang dinding bata merah  
tinggi 1,50 M finishing plesteran,

acian, cat

14. Carport : Pavingstone

15. Halaman : Tempat sampah; jembatan jalan masuk,  
tiang bendera, lampu jalan

Aspek lingkungan yang ada di Perumahan Flamongan Indah  
terdiri atas :

1. Aspek Lokasi :

Kawasan perumahan Flamongan Indah berada pada lokasi  
dimana terdapat sarana sebagai berikut :

a. sarana pendidikan

- TK

b. sarana perbelanjaan, seperti

- Apotik, pusat perawatan kecantikan ( salon )

c. Sarana Hiburan dan Olah Raga, seperti

- taman di depan dan tengah untuk area jogging

2. Kelengkapan sarana rumah, meliputi

a. Sarana Rumah, seperti :

- air artetis, listrik, telepon

b. Sarana Lingkungan, seperti :

- Jalan paving block, saluran pembuangan air limbah  
tempat peribadatan, keamanan

#### 4.6. Harga

Harga jual perumahan Flamongan Indah ditempatkan pada posisi harga untuk kalangan menengah ke atas. 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 secara tunai maupun kredit. Adapun biaya-biaya yang dikeluarkan konsumen dalam transaksi :

- 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  
Tabel Harga Jual Dan Uang Muka  
Perumahan Plamongan Indah  
PT. Kini Jaya Indah

LB (m2)	LT (m2)	Harga Jual ( Rupiah )	Uang Muka ( Rupiah )	Sisa yang di KPR ( Rupiah )
36	77	35,900,000	14,900,000	21,000,000
45	105	52,400,000	21,400,000	31,000,000
45	105	54,500,000	23,500,000	31,000,000
54	126	72,000,000	29,200,000	42,800,000
60	140	80,000,000	33,200,000	46,800,000
68	120	82,500,000	34,500,000	48,000,000
70	150	121,000,000	52,000,000	69,000,000

Sumber : data Pemasaran PT. Kini Jaya Indah

#### 4.7. Promosi

Promosi yang dilakukan PT. Kini Jaya Indah meliputi promosi langsung dan tidak langsung, Promosi yang dilakukan secara langsung meliputi :

- a. Pemberian Discount, bonus (mebel, pompa air)
- b. Mengadakan pameran tertentu baik di Citraland maupun yang diselenggarakan REI semarang
- c. Memberikan brosur lewat surat kabar ataupun kunjungan sales ke rumah

Promosi secara tidak langsung, meliputi :

- a. Sales office, menempati ruang pameran untuk menjelaskan kriteria spesifikasi produk, dimana berada dalam area

lokasi perumahan.

- b. Periklanan, seperti surat kabar, radio, baliho, papan iklan yang ditempatkan di tepi jalan strategis.

#### 4.8 Distribusi

Pendistribusian penjualan dapat melalui brosur maupun direct selling, P.T. Kini Jaya Indah mengadakan pendekatan sebagai berikut :

- a. Mendirikan kantor penjualan di lokasi rumah pameran untuk memudahkan konsumen mencocokkan kenyataan dengan brosur.
- b. Adanya sales part time dengan pembagian komisi.
- c. Melakukan penjualan ke konsultan/ biro penjualan properti (broker) di luar perusahaan.

## BAB V

### ANALISIS POSISI PEMASARAN

#### 5.1. Analisis SWOT

Setelah dilakukan penelitian dengan pengumpulan data melalui penebaran angket, wawancara dan pengamatan lapangan, dapat diketahui Perumahan Plamongan Indah terutama untuk rumah sederhana yang dikembangkan oleh PT. Kini Jaya Indah belum mencapai target yang optimal oleh karena itu perlu dibahas faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi penjualan perumahan Plamongan Indah 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 didalam suatu perusahaan terdiri dari strength (kekuatan) dan weakness (kelemahan) dan faktor eksternal yang meliputi opportunities (peluang) dan threats (ancaman) yang berada diluar suatu perusahaan.

Analisis SWOT mempunyai fungsi memberi penilaian

dari suatu perusahaan dalam menjalankan tahap-tahap persaingan bisnisnya dengan perbandingan perusahaan pesaing yang sejenis.

#### 51.1. 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. Kini Jaya Indah :

- Image perusahaan

a. 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.

b. Kualitas dan inovasi disain rumah yang dihasilkan.

Meliputi kualitas bahan bangunan yang sesuai dan tahan terhadap kondisi lingkungan, pemilihan bahan material yang sesuai dan selaras dengan alternatif style yang ditampilkan.

c. Kelengkapan fasilitas pendukung

Meliputi komponen tersedianya fasilitas pendidikan,

ibadah, olah raga, hiburan, perbelanjaan, jasa, fasilitas lingkungan (air, listrik, telpon, dan keamanan/ security).

d. 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)

e. 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.

f. 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.

g. 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).

h. Penelitian dan pengembangan teknologi pembangunan (R&D)

Meliputi komponen alternatif yang paling efisien dan efektif didalam malakukan pelaksanaan pembangunan di lapangan maupun didalam perencanaan gambar disain bangunan, penggunaan sistim rancang bangun dengan bantuan program komputer (Auto Cad design, aplikasi visual 3 Dimensi).

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

(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 Perumahan Plamongan Indah  
 PT. Kini Jaya Indah

Nilai Variabel Internal	BOBOT ( B )	NILAI ( N )	Nilai Tertimbang ( B x N )
Harga Rumah yang terjangkau	0.11	2.43	0.27
Kualitas dan Inovasi Disain	0.14	4.23	0.59
Kelengkapan Fasilitas Pendukung	0.13	3.83	0.50
Pemilihan Lokasi Perumahan	0.26	3.33	0.87
Image Perusahaan	0.16	2.57	0.41
Pengetahuan Perilaku Konsumen	0.08	1.90	0.15
Perencanaan Strategi Pembangunan	0.07	0.63	0.04
Penelitian dan Pengembangan			
Teknologi Pembangunan (R&D)	0.05	1.10	0.06
T O T A L	1.00	20.02	2.89

Sumber : Data Primer yang diolah

Memperhatikan tabel 5.1. , nampak bahwa pengembang PT. Kini Jaya Indah memiliki keunggulan-keunggulan pada :

a. Pemilihan Lokasi Perumahan (0,87)

Jika dibandingkan dengan Real Estat didekatnya tentunya lebih dekat dengan akses ke pusat kota atau hampir sama (berdekatan), dan kemudahan ( karena adanya sub terminal di dalam perumahan tersebut ). Dan daya konsumsi untuk konsumen dapat terjangkau, serta kemudahan dalam hal transportasi umum dan tersedianya sarana pendidikan, keamanan.

b. Kualitas dan Inovasi disain rumah (0.59)

Ini berhubungan dengan pemilihan material, pihak pengembang mempunyai tuntutan yang tinggi terhadap mutu dan sebagai pertimbangan

Utama juga alternatif desain yang bervariasi sehingga memudahkan untuk memilih alternatif yang sesuai dengan keinginan

c. Kelengkapan fasilitas Pendukung (0,50) yang berarti fasilitas yang ada saat ini memang cukup lengkap dan mampu mendukung terlaksananya aktifitas lingkungan, dengan tersedianya berbagai sarana dan prasarana yang memadai maka dapat menarik minat untuk berinvestasi. Meskipun begitu masih ada kekurangannya seperti sekolah SD, SLTP dan SLTA belum ada.

d. Image Perusahaan (0,41)

Pada PT. Kini Jaya Indah permasalahan kadang ketepatan waktu tidak senilai dengan jadwal dan adanya beberapa komplain.

e. Harga rumah yang terjangkau (0,27)

Harga rumah yang tergolong tinggi dibandingkan sekitarnya karena didukung adanya fasilitas yang memadai.

f. Pengetahuan perilaku konsumen (0,15)

Kurangnya koreksi spesifikasi bangunan, survey perumahan dari pihak konsumen.

g. Penelitian dan Pengembangan Teknologi Pembangunan(0,06)

Komponen efektif dan efisien dalam pembangunan dapat digunakan dengan bantuan program komputer untuk tipe besar.

h. Perencanaan Strategi Pembangunan (0,04)

Masalah kebutuhan rumah yang mendesak untuk segera dibangun disesuaikan dengan pembangunan fasilitas lingkungan.

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

a. Kekuatan (Strength)

Kekuatan atau keunggulan yang tampak dari penjelasan diatas dari pengembang PT. Kini Jaya Indah adalah:

- Pemilihan Lokasi Perumahan

Pemilihan lokasi yang berdekatan dengan real estat didekatnya (PT. Kekancan Mukti) memungkinkan orang untuk membeli rumah di daerah Plamongan, karena angkutan mudah (ada sub terminal didalam) dan tersedianya sarana

- Kualitas Produk

Kualitas yang lebih tinggi disini dimaksudkan sebagai mampu kerja 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 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 ruang), fungsional ruang, privacy serta kekutaan, yang kesemuanya ini diusahakan agar dapat memberikan yang terbaik bagi kepuasan konsumen.

Untuk Variabel eksternal (peluang) setelah dilakukan pembobotan dan penilaian, maka hasilnya adalah sebagai berikut :

Tabel 5.2.  
 Nilai Tertimbang Variabel Eksternal (Peluang)  
 Perumahan Plamongan Indah  
 PT. Kini Jaya Indah

Indikator Variabel Peluang	BOBOT ( B )	NILAI ( N )	Nilai Tertimbang ( B x N )
Pendapatan Konsumen	0.22	4.50	0.99
Kebutuhan Perumahan	0.20	4.25	0.85
Hubungan dengan Bank	0.16	3.80	0.61
Pertambahan Penduduk	0.15	3.60	0.54
Luas Lahan Kompleks Perumahan	0.14	3.50	0.49
Sosial Budaya	0.13	3.20	0.42
TOTAL	1.00		3.90

Sumber : Data Primer yang diolah :

Untuk Variabel eksternal (ancaman) setelah dilakukan pembobotan dan penilaian hasilnya sebagai berikut :

Tabel 5.3.  
 Nilai Tertimbang Variabel Eksternal (Ancaman)  
 Perumahan Plamongan Indah  
 PT. Kini Jaya Indah

Indikator Variabel Ancaman	BOBOT ( B )	NILAI ( N )	Nilai Tertimbang ( B x N )
Persaingan Harga	0.21	4.40	0.92
Pesaing Baru yang masuk	0.20	4.30	0.86
Persaingan Promosi	0.17	4.00	0.68
Suku Bunga Pinjaman Bank	0.16	3.80	0.60
Pemasok	0.15	3.70	0.56
Kebijakan Pemerintah	0.13	3.10	0.40
T O T A L	1.00		4.02

Sumber : Data Primer yang diolah :

Melihat hasil perhitungan secara kuantitatif tabel tersebut diatas, maka ancaman atau tantangan yang dihadapi oleh pengembang PT. Kini Jaya Indah adalah :

- Persaingan Harga (0,92)

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 supaya rumah bisa tahan, kuat, indah serta mudah dan murah pemeliharaannya.

- Pesaing baru yang masuk (0,86)

Karena harga untuk rumah tipe sederhana tidak begitu tinggi maka banyak developer yang membangun untuk tipe rumah tersebut.

- Persaingan Promosi (0,68)

Dengan digalakkan promosi baik secara langsung (mendatangi konsumen) maupun tidak langsung (papan reklame, radio, memasukkan dalam koran).

- Suku Bunga Pinjaman Bank (0,60)

Karena keadaan ekonomi yang tidak menentu menyebabkan bunga Bank tinggi dan hal tersebut berpengaruh terhadap harga jual.

- Pemasok (0,56)

Untuk lebih efektif dapat diadakan kerjasama dengan pemasok misalnya barter.

- Kebijakan Pemerintah (0,40)

Kebijakan pemerintah menentukan dari langkah langkah yang diambil dalam pembangunan Real Estat misalnya :  
Pembangunan rumah berimbang (1-3-6).

Dari hasil penilaian variabel internal melalui profil keunggulan strategi (SAP) didapat hasil sebesar 2,89 yang berarti bahwa perumahan Plamongan Indah yang dikembangkan oleh PT. Kini Jaya Indah 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 intinya 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

Memperhatikan tabel tersebut diatas ternyata pengembang PT. Kini Jaya Indah memiliki peluang/kesempatan untuk mengembangkan perusahaannya dengan mensiasati :

a. 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 tidak menentunya nilai mata uang rupiah dan cenderung nilainya merosot.

b. Kebutuhan Rumah

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

c. 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.

d. **Pertambahan penduduk.**

Jumlah penduduk yang berkembang terus tentunya membutuhkan rumah. Hal tersebut mengakibatkan kebutuhan akan rumah meningkat sejalan dengan pertambahan penduduk.

e. **Luas Lahan Kompleks Perumahan.**

Kompleks Perumahan Plamongan Indah yang makin lama makin luas dan dengan tersedianya lahan yang luas (dapat dikembangkan) menyebabkan peluang bagi Real Estat.

f. **Sosial Budaya**

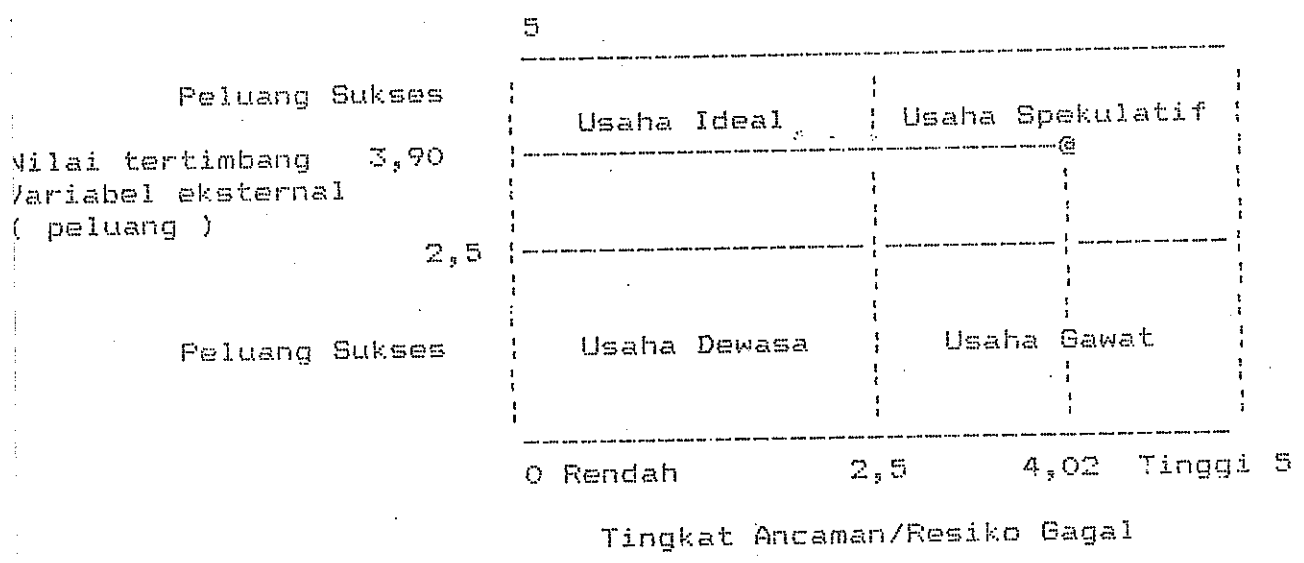
Keadaan Sosial budaya dengan saling tukar pikiran dan keramahan adat jawa, hal tersebut tercermin dalam lingkungan Real estat sehingga orang berkeinginan untuk dekat dengan kerabatnya.

Melihat penilaian variabel ancaman penunjukan bahwa nilai tertimbang sebesar 4,02 yang berarti bahwa ancaman dari pesaing cukup tinggi sehingga perlu disiasati dan dicermati oleh perusahaan.

**5.2. Matriks ETOP**

Setelah dilakukan penilaian berdasar pembobotan pada variabel peluang (opportunities) maupun pada variabel ancaman (threats), maka dibuat matriks ETOP. hasilnya dapat dilihat pada gambar berikut.

Gambar 8  
 Matriks ETOP  
 Pengembang PT. Kini Jaya Indah  
 Perumahan Plamongan Indah



5.3. Matriks SWOT

Hasil posisi perusahaan diperoleh dari variabel interval 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 Lanable (Posisi persaingan bertahan) serta posisi ETOP pada Usaha speculative maka posisi SWOT dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 5.4  
Matriks Posisi SWOT  
Pengembang PT. Kini Jaya Indah  
Perumahan Plamongan Indah

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)

Divestasi atau Strategi putar haluan (turn Around) dapat dilakukan implementasinya dengan (sesuai hal 42) atas

Tabel 5.5  
Perbandingan Harga Jual Perumahan Tipe Sederhana  
Perumahan Plamongan Indah dengan Pesaing Perumnas Tlogosari

LB ( m2 )	LT ( m2 )	Harga Jual ( Dalam Rupiah )	
		Perumahan Plamongan Indah	Perumahan Tlogosari
36	77	Rp. 35.900.000,-	Rp. 32.500.000,-
45	105	Rp. 52.400.000,-	Rp. 47.500.000,-
45	105	Rp. 54.500.000,-	-
54	126	Rp. 72.200.000,-	Rp. 68.500.000,-
60	140	Rp. 80.200.000,-	Rp. 75.500.000,-
68	120	Rp. 82.500.000,-	Rp. 74.500.000,-
75	150	Rp. 121.000.000,-	Rp. 98.500.000,-

Sumber : Data Pemasaran PT. Kini Jaya Indah dan Perumnas Tlogosari

## BAB VI

### FORMULASI STRATEGI

#### 6.1. Implementasi Strategi

Hasil analisis posisi dan berdasar data yang ada, terlihat bahwa posisi PT. Kini Jaya Indah sebagai pengembang perumahan Plamongan Indah di Jalan Majapahit KM 11 pada analisis posisi ETDP (Environmental Threats and Opportunities Profile) berada pada usaha Speculative dengan nilai peluang 3,90 dan nilai ancaman 4,02 sedangkan pada matriks SAP (Strategic Advantage Profile) berada pada posisi Tenable (bertahan, sedang) dengan total nilai tertimbang 2,89. Dengan melakukan pengkajian melalui analisis posisi SWOT maka strategi yang dapat diterapkan pada PT. Kini Jaya Indah pengembang perumahan Plamongan Indah adalah strategi Divestasi atau disebut juga strategi putar haluan (turnaround).

Sesuai dengan hasil analisis yang telah dilakukan, maka dapat dipertimbangkan beberapa strategi dan implikasi strategi yang dapat diterapkan pada PT. Kini Jaya Indah sebagai pengembang perumahan Plamongan Indah dalam rangka bersaing untuk meningkatkan penjualan yaitu sebagai berikut :

### 6.1.1. Strategi Diferensiasi

Keunikan yang dimiliki ini adalah berkesinambungnya inovasi desain produk dan kualitas serta kelengkapan fasilitas pendukung lingkungan.

#### a. Diferensiasi Inovasi

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

Dengan menampilkan produk yang up to date sehingga dalam hal desain menjadi pengembang yang pertama dalam penerapan desain (dapat membuat tren tersendiri dan mengikuti dengan kemajuan jaman, sehingga membuat pesaing kalah satu langkah)

Pemakaian sistem komputerisasi (desain AutoCad, rendering 3 dimensi) akan membantu banyak dalam hal efisien waktu dan biaya (digunakan untuk tipe besar/ tipe 50 keatas), 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 ataupun discount untuk meningkatkan penjualan dalam hal ini dapat dibuat misalnya undian tiap setahun sekali misalnya tiap rumah mendapat 1 nomor undian dimana bila sudah 1 tahun diadakan pengocokan nomor dan mendapat hadiah utama misalnya mobil/rumah dan hadiah hiburan berupa peralatan rumah tangga. Untuk periode 1 tahun tersebut tentunya disesuaikan dengan Misalnya : harus dapat menjual 50 unit rumah (paling sedikit).

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 rugi biaya suplai bahan material tersebut sebuah rumah pemasok. Untuk itu perlu adanya pemasok yang besar dimana dilakukan perjanjian bahwa pengambilan material tersebut hanya ditujukan kepada satu pemasok saja. Hal ini akan membantu pemasaran didalam kemudahan menjual rumah dan keuntungan pihak pemasok untuk menginvestasikan modalnya dalam bentuk rumah.

Dan bila pemasok berkeinginan untuk mendapat uang tunai dapat bekerjasama dengan pihak marketing untuk menjualkan rumah tersebut sehingga mendapat uang tunai.

### c. Diferensiasi Produk

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.

### 6.1.2. Strategi Produk

Dari hasil penelitian memperhatikan bahwa perumahan Plamongan Indah sebagai produk real estat yang dikembangkan oleh PT. Kini Jaya Indah pada dasarnya dipengaruhi oleh beberapa aspek :

#### a. Aspek lokasi

Lokasi perumahan Plamongan Indah merupakan salah satu variabel potensial yaitu dekat pencapaian ke pusat kota, juga kemudahan akses transportasi ke Mangkang maupun ke pusat kota.

#### a. Aspek Fasilitas Lingkungan

Hasil penelitian 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.

#### b. Aspek Kualitas Bangunan dan Inovasi Disain

Segi kualitas bangunan dan inovasi disain sangat unggul dalam penilaian mencapai angka tertinggi. Hal ini memang dipahami kerana adanya kontrol secara cermat dan adanya penyesuaian pemilihan bahan material dengan kondisi lingkungan sekitar dan style rumah yang selalu mengikuti perkembangan masa

#### c. 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.

#### d. 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 tambahan bangunan (renovasi), masa pemeliharaan selama 3 bulan setelah serah terima rumah.

#### 6.1.3. Strategi Harga

Harga perumahan Plamongan Indah relatif mahal dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya harga tanah dan harga bangunan. Dalam pengamatan lapangan memang terjadi

adanya pemakaian material yang bermutu disesuaikan dengan kondisi lingkungan. Maka strategi yang dapat dilakukan adalah untuk menarik konsumen potensial dengan memberikan discount yang besar ataupun dengan sistem undian tiap 1 tahun sekali dengan pembelian tiap rumah 1 nomor. Dengan demikian konsumen mempunyai peluang untuk mendapatkan hak untuk menang undian adalah cukup besar.

#### 6.1.4. Strategi Promosi

Promosi tetap dilakukan secara rutin lewat pameran acara ulang tahun berdirinya pengembang, iklan di surat kabar, baliho, papan iklan di jalan, pameran event yang diselenggarakan oleh REI Semarang. Dalam upaya agar tetap dikenal maka perlu dilakukan acara untuk keluarga (umum) dilokasi perumahan (rumah pamer/contoh) sekaligus mempromosikan rumah kepada calon pembeli yang baru. Acara tersebut bisa berupa makan pagi bersama di hari Minggu secara murah meriah dengan diselingi acara anak-anak (kegiatan food bazar, arena pancing, lomba menggambar dll). Mengajak kerja sama dengan pihak perusahaan mebel, untuk mengisi interior rumah pamer dan sekaligus ikut serta mempromosikan/ memasarkan mebel tersebut.

#### 6.1.5. 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 VII

### PENUTUP

#### 6.1. Kesimpulan

PT. Kini Jaya Indah sebagai salah satu pengembang properti di Semarang dalam usahanya menghadapi persaingan bisnis real estat khususnya untuk perumahan Flamongan Indah di majapahit tipe sederhana (tipe 36 - 75) mengambil langkah-langkah yang tepat dengan terus mengembangkan dan mempertahankan kekuatan internal (kualitas dan inovasi bangunan, kelengkapan fasilitas, harga ) serta mensiasati peluang (kebutuhan rumah, pendapatan masyarakat) untuk dijadikan acuan menuju perkembangan dan kemajuan perusahaan selanjutnya.

Tinjauan awal diketahui bahwa strategi bersaing PT. Kini Jaya Indah 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 penjualan produk (rumah) sesuai standart, serta kegiatan promosi yang kurang efektif/terfokus.

Dari uraian didepan dapat diambil kesimpulan :

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 :

a. Aspek lokasi, dimana lokasi perumahan di jalan Majapahit Km 11, perbatasan antara Semarang - Demak, jaraknya yang jauh mengakibatkan perlu adanya strategi khusus.

b. Aspek Fasilitas lingkungan, yang dalam hal ini kurangnya lanscaping yang terpola, terkontrol dan terpelihara, sehingga berakibat kurang asri ya perumahan dan cenderung terlihat panas.

c. Aspek harga, dimana harga rumah yang ditawarkan cenderung lebih mahal daripada harga rumah pesaing dengan tipe yang sejenis.

- Pengaruh lingkungan eksternal adalah :

a. Aspek pesaing muncul banyak pesaing baru yang ikut serta dalam persaingan bisnis real estat terutama untuk rumah tipe sederhana, dan dalam penawaran harga lebih murah.

b. Aspek sosial budaya dimana adat jawa yang saling

berhubungan sehingga bisa satu keluarga besar membeli rumah yang saling berdekatan.

- 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.

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

- a. Lokasi perumahan, dimana sangat perlu untuk bahan pertimbangan utama didalam membeli rumah, yaitu meliputi berbagai kemudahan misalnya ke tempat kerja, sekolah, belanja dan lain-lain.
- b. Harga rumah, dimana harga yang sesuai dengan kemampuan daya beli konsumen.
- c. Pendapatan konsumen, dimana berkaitan dengan kemampuan daya beli terhadap suatu produk yang dalam hal ini adalah rumah tinggal.
- d. Fasilitas lingkungan perumahan (sarana dan prasarana lingkungan), dimana dibutuhkan sebagai suatu keharusan pelengkap bagi kompleks perumahan. Misalnya adanya jalan yang memadai, jaringan air minum (artesis), jaringan listrik, telpon, adanya taman, pusat perbelanjaan, sekolah dan lain-lain.

- e. Tipe luasan bangunan dan kapling, dimana berkaitan dengan minat dan kebutuhan konsumen.
- f. Kualitas bangunan dan inovasi disain, dimana merupakan ciri fisik yang dicari konsumen sebagai suatu kebanggaan dan kepuasan tersendiri.
- g. 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.

## 2. Saran

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

- a. Aspek lokasi, untuk menghilangkan kesan bahwa Plamongan Indah berkesan jauh maka perlu adanya petunjuk jalan yang tertata baik ( papan reklame pada sepanjang jalan menuju ke Plamongan Indah, misalnya) sehingga orang memandang dan tidak terasa sudah sampai ketempat tujuan.
- b. Aspek harga, dengan cara melakukan berbagai hadiah discount pada pembelian kontan dan adanya undian tiap 1 tahun sekali maka kemungkinan konsumen untuk melakukan

transaksi pembelian sekaligus barharap untuk mendapatkan undian tersebut adalah besar.

- c. 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 36-54), agar jika terjadi transaksi pembelian konsumen tidak perlu menunggu pembangunannya terlalu lama. Untuk stock di usahakan dalam waktu 3 bulan kedepan dan kebelakang sesudah pembangunan terjual habis jadi disini perusahaan diusahakan tetap untung.
- d. Aspek kualitas bangunan dan inovasi disain, solusi masalah perawatan/pemeliharaan rumah yang ekonomis dengan pemilihan bahan material yang sesuai/selaras dan mudah perawatannya. Dihindari adanya lekukan untuk sarang nyamuk dan sebagainya, sehingga perlu penataan tampak dan ruang yang efisien.
- e. Aspek promosi dan distribusi, dengan sales part time potensial diluar pemasaran secara lebih intensif, dengan sistim target dan gaji komisi.
- f. Aspek strategi pembelian, dengan menjalin kerja sama (linkages) yang saling menguntungkan dengan para pemasok bahan material untuk diajak barter rumah. Dan bila pemasok menginginkan uang kontan, barter rumah dapat dijual dengan menjalin hubungan dengan marketing pada perumahan tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

1. Capricorn Indonesia Consult Inc, 1993/1994, "*Studi tentang Real Estat di Indonesia*".
2. "Developer dan Kebijakan Pembangunan Perumahan", *Properti Indonesia*, No. 14/Maret 1995
3. Ferdinan Agusty, 1994, "*Modul Manajemen Pemasaran*" ( Semarang Program Magister Manajemen - UNDIP ), Semarang : BP UNDIP
4. Ibnu Widiyanto, 1994, *Persaingan Strategik : Proses Aplikasi SWOT dan Implikasi Strategi*, Jakarta : Badan Penerbit IPWI.
5. Jauch, Lawrence R dan William F. Glueck, 1993, *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*, Edisi Ketiga, Jakarta : Erlangga.
6. "Kelesuan bisnis Real Estat", No.12/Januari 1995. *Properti Indonesia*.
7. Kotler, Philip, 1994 *Manajemen Pemasaran*, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid 2, Cetakan Kelima, Penerbit Erlangga Jakarta,
8. Kotler, Philip, 1994, *Manajemen Pemasaran, Peranan Analisa, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*,

Edisi Bahasa Indonesia, Salemba Empat, Jakarta.

9. Kotler Philip, Swee Hoon Ang, Siew Meng Leong and Chin Tiong Tan, 1996, *Marketing Management : An Asian Perspective*, Prentice Hall
10. "Lahan untuk Perumahan", *Warta Ekonomi*, No. 22, Thn VI/24 Oktober 1994
11. Masri Singarimbun, 1987, *Metode Penelitian Survei*, Jakarta, LP3ES.
12. Mc Donald M, 1995, *Strategi Pemasaran ( Strategic Marketing Planning)*, Jakarta, Gramedia.
13. Pearce II, John A dan Richard B. Robinson, 1994, *Strategic Management : Formulation, Implementation and Control*, Edisi Kelima, Boston, Irwin, 1994
14. "Penerapan Pola Pembangunan Berimbang bagi Developer"; *Media Indonesia*, 24 Februari 1995, hal 4
15. Soewarsono, 1994, *Manajemen Strategik : Konsep, Alat Analisa dan Konteks*, UPP AMP, YKFN, Yogyakarta.
16. Slamet Subagyo, 1996, "Perumahan Ideal kawasan Real Estat", *Media Komunikasi*, Yogyakarta.
17. Wills, Ronald K dan Helen I Daniel, 1990, *Case Studies In Real Estate*, Drentice Hall.
18. Winardi, 1989, *Aspek-Aspek Bauran Pemasaran ( Marketing Mix )*, Bandung, Mandar Maju.

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