

650
SOE

2 c 1

**ANALISIS PENGARUH FAKTOR - FAKTOR LINGKUNGAN DAN STRATEGI
TERHADAP PERTUMBUHAN USAHA PERUMAHAN REAL ESTATE
Sebuah Studi Kasus pada PT. Kini Jaya Indah**



TESIS

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

Diajukan oleh :

**N a m a : Abednego Soeprijanto, Ir.
N I M : C4A098100**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2001**

Sertifikat

Saya, *Abednego Soeprijanto, Ir.*, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa Tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program Magister Manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada pada pundak saya.



Abednego Soeprijanto, Ir.

15 Juni 2001

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

ANALISIS PENGARUH FAKTOR-FAKTOR LINGKUNGAN DAN STRATEGI TERHADAP

PERTUMBUHAN USAHA PERUMAHAN REAL ESTATE

Sebuah studi kasus pada PT. Kini Jaya Indah

Yang disusun oleh Abednego Soeprijanto, Ir., NIM C4A098100
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 15 Juni 2001
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing-1,



Drs. Sugeng Wahyudi MM

Pembimbing-2,



Drs. J. Bagio Mudakir MSP

Semarang, 15 Juni 2001
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



Prof. Dr. Sujudi Mangunwihardjo

Persembahan :

Karya Tesis ini saya persembahkan kepada Istri dan Anak-anak tercinta yang telah memberikan dukungan kepada saya, sehingga saya bisa menyelesaikan karya ini.

Istri :

Patricia Sri Wardhani Budirahayu, Ir.

Anak-anak :

Christyasti Arundina Priandhani

Christyasto Priyonggo Pambudi

Christyanda Yunita Sasti

Abstract :

The rapid changing of environment on politic, economic and social culture, it was driving the multidimensional crisis in Indonesian country, including political, economical, moneter and banking, and social culture crisis of which resulting economic unstable and deeply fall-down. Consequently, almost businessmen and business organizations are facing to the problem on fund resource (capital), increased base materials price, market competition and buying power.

Therefore, business organization shall enhance their efforts by means identify opportunities, threats and constraints in order to keep or even increase the business performances.

In relation with the above matters, author has studied the cases at PT. Kini Jaya Indah, a firm that develop the Plamongan Indah Real Estate situated at Plamongan Sari Village, Semarang city.

The target of this study is to improve the Business Growth of the firm by identifying the factors that may influence the Growth, and expectedly find any distinctive competitive advantages that enable to formulate the "Strategic implications" accurately.

The factors that predicted to influence the Business Growth including Environment Factors ie. prosperity and market share; and Stategy Factors ie. Cost Efficiency Strategy and Differentiation Strategy.

Abstraksi :

Perubahan lingkungan politik, ekonomi dan sosial budaya sedemikian hebatnya sehingga mengakibatkan terjadinya krisis multidimensional didalam negeri Indonesia baik krisis politik, ekonomi, moneter dan perbankan serta sosial budaya, yang kesemuanya itu membuat ketidakstabilan dan terpuruknya perekonomian didalam negeri yang sangat dalam. Ini berarti hampir semua pebisnis dan organisasi bisnis dihadapkan pada masalah-masalah sumber dana, tingginya harga bahan baku, persaingan dan daya-beli pasar.

Oleh karenanya organisasi bisnis dituntut melakukan upaya-upaya untuk dapat mengidentifikasi akan peluang (*opportunities*), tantangan (*threats*) dan hambatan (*constraints*) agar dapat mempertahankan atau bahkan menaikkan kemampuan (*performance*) bisnisnya.

Melihat keadaan seperti itu, penyusun telah melakukan studi kasus pada PT. Kini Jaya Indah, sebuah perusahaan pengembang (*developer*) perumahan real estate Plamongan Indah yang berlokasi di kelurahan Plamongan Sari, Semarang.

Sasaran dari studi kasus tersebut adalah dalam rangka upaya untuk menaikkan Pertumbuhan usaha dengan cara melakukan identifikasi faktor-faktor lingkungan dan faktor-faktor strategi yang berpengaruh terhadap pertumbuhan tersebut, yang darinya diharapkan didapatkan keuntungan kompetitive istimewa (*distinctive competitive advantage*), sehingga dapat dirumuskan implikasi strategik-nya secara tepat.

Faktor-faktor yang diduga berpengaruh terhadap pertumbuhan usaha meliputi faktor-faktor lingkungan yaitu Kemakmuran (*Prosperity*) dan Pangsa Pasar (*Market Share*); dan faktor-faktor strategi yaitu Strategi Efisiensi Biaya (*Cost Efficiency Strategy*) dan Strategi Diferensiasi (*Differentiation Strategy*).

KATA PENGANTAR

Bahwa setiap mahasiswa Program Studi Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro untuk dapat menyelesaikan studinya, maka harus memenuhi syarat-syarat yang ditentukan oleh pihak Universitas pada umumnya dan pihak Pengelola Program Studi Pascasarjana Magister Manajemen pada khususnya.

Salah satu ketentuan tersebut adalah bahwa setiap mahasiswa diharuskan menyusun Tesis dan dinyatakan lulus dalam ujian komprehensif yang diadakan oleh pengelola. Dimana dalam penyusunan Tesis tersebut mahasiswa dibimbing oleh dua dosen pembimbing yaitu Pembimbing-1 dan Pembimbing-2. Proses pembimbingan Tesis tersebut diawali dengan penyusunan Rancangan Usulan Penelitian (RUP), Usulan Penelitian (UP) dan Tesis itu sendiri.

Sehubungan dengan itulah, pada tahapan ini, penyusun mengajukan Tesis ini dengan judul “ANALISIS PENGARUH FAKTOR-FAKTOR LINGKUNGAN DAN STRATEGI TERHADAP PERTUMBUHAN USAHA PERUMAHAN REAL ESTATE, Sebuah studi kasus pada PT. Kini Jaya Indah”.

Dimana PT. Kini Jaya Indah adalah sebuah perusahaan pengembang Perumahan Real Estate Plamongan Indah, Semarang.

Dalam menyusun Tesis ini penyusun dibimbing oleh Bapak Drs. Sugeng Wahyudi MM dan Bapak Drs. J. Bagio Mudakir MSP yang masing-masing bertindak sebagai Pembimbing-1 dan Pembimbing-2.

Atas persetujuan Bapak-bapak Pembimbing terhadap Tesis ini, maka penyusun mengucapkan banyak terimakasih baik atas waktu maupun semua materi bimbingan yang telah diberikan kepada kami.

Tidak lupa kami juga mengucapkan terima kasih yang sebanyak-banyaknya kepada semua pihak yang telah membantu kami sehingga kami dapat menyelesaikan tesis ini antara lain :

- Bapak Dibyo K. Hidayat, Direksi PT. Kini Jaya Indah
- Bapak Drs. Eddy Rahardjo, Manajer Pemasaran PT. Kini Jaya Indah
- Bapak Slamet Djoko Utomo, Ketua Persatuan REI Jawa Tengah, beserta staff sekretariatnya.

Penyusun,



Abednego Soeprijanto, Ir.
NIM : C4A098100

DAFTAR ISI

	HAL.
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS / SERTIFIKAT	i
HALAMAN PERSETUJUAN / PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iii
ABSTRACT	iv
ABSTRAKSI	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
BAB I PENDAHULUAN	1
I.1. Latar Belakang Penelitian	1
I.2. Perumusan Masalah	4
I.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	5
I.4. Metodologi	6
I.5. Outline dari Tesis	7
I.6. Definisi-definisi Utama	8
I.7. Keterbatasan dan Asumsi Dasar	10
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN	11
II.1. Penelitian Terdahulu	11
II.2. Telaah Pustaka	13
II.3. Hipotesis	25
II.4. Kerangka Pemikiran Teoritis	25
II.5. Model	27
II.6. Definisi Operasional Variabel	35
BAB III METODE PENELITIAN	40
III.1. Jenis dan Sumber Data	40
III.2. Sampel	40
III.2.1. Pemecahan Data Periode Tahunan Menjadi Triwulanan	41
III.2.2. Pengukuran Variabel-variabel	43
III.2.3. Jumlah Sampel	45
III.3. Metode Pengumpulan Data	46
III.4. Teknik Analisis	46

BAB IV	ANALISIS DATA	48
IV.1.	Gambaran Umum Obyek Penelitian	48
IV.2.	Proses dan Hasil Analisis/Komputasi Data	54
IV.3.	Pengujian Hipotesis	54
IV.3.1.	Uji Signifikansi	55
IV.3.2.	Uji Model regresi	56
IV.3.3.	Uji Statistik lainnya	57
IV.4.	Pembahasan	61
IV.4.1.	Pembuktian Hipotesis	61
IV.4.2.	Implikasi pada Kebijakan Manajemen	65
IV.4.2.1.	Strategi Primer	67
IV.4.2.2.	Strategi Sekunder	72
BAB V	KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	75
V.1.	Kesimpulan Mengenai Hipotesis	75
V.2.	Kesimpulan Mengenai Implikasi pada Kebijakan Manajemen	75
V.3.	Agenda Penelitian Mendatang	77
DAFTAR REFERENSI		x
LAMPIRAN-LAMPIRAN		xiii
-	Lampiran-1 : Data-data Penelitian (Sampel)	xiii
-	Lampiran-2 : Data-data Penelitian, setelah diolah	xiv
-	Lampiran-3 : Tabel-tabel Hasil Perhitungan Regresi (Output Komputer)	xv

BAB I PENDAHULUAN

I.1. LATAR BELAKANG PENELITIAN

Sejalan dengan program pemerintah tentang penyediaan kebutuhan akan papan atau rumah tinggal bagi masyarakat masih berlanjut, maka dalam rangka memenuhi kebutuhan rumah tinggal untuk masyarakat kota Semarang dan sekitarnya, PT. Kini Jaya Indah sudah bertahun-tahun ikut serta ambil bagian dalam program ini dengan menjadikan dirinya sebagai pengembang perumahan real estate "Plamongan Indah" yang berlokasi di Semarang Timur.

Semenjak pengalihan kepemilikan oleh pemilik yang sekarang yang terjadi pada sekitar tahun 1988, maka didalam menekuni bisnis properti real estate ini PT. Kini Jaya Indah dalam perjalanan-nya mengalami naik turun mengikuti perubahan-perubahan lingkungan dan menyesuaikan dengan perkembangan keadaan ekonomi yang terjadi.

Hal ini sangat terasa terutama semenjak mulainya krisis ekonomi dan politik yang terjadi pada awal tahun 1998 yang melanda Indonesia pada umumnya yang sampai sekarang krisis tersebut masih belum berakhir.

Secara signifikan krisis ini mengakibatkan terjadinya kenaikan-kenaikan harga bahan baku dasar untuk industri perumahan real estate, misalnya semen portland, besi beton, kayu, keramik dan lain-lainnya, disamping harga lahan tanah yang meningkat drastis mengikuti nilai tukar rupiah yang sangat terpuruk terhadap dolar Amerika Serikat.

Kebijakan pemerintah beberapa waktu yang lalu tentang penyesuaian Upah Minimum Regional (UMR) juga mempengaruhi meningkatnya biaya upah buruh. Demikian juga kebijakan pemerintah akan kenaikan tarif listrik juga berpengaruh terhadap kenaikan-kenaikan biaya yang berhubungan dengan penggunaan sumber daya listrik.

Faktor-faktor lingkungan eksternal baik faktor ekonomi, sosial politik, dan faktor eksternal lainnya sangat mempengaruhi laju pertumbuhan ekonomi suatu negara dan secara langsung juga mempengaruhi iklim usaha di negara tersebut. Dan pertumbuhan ekonomi suatu negara yang tertuang kedalam Produk Domestik Bruto (PDB) juga merupakan barometer yang mencerminkan tingkat kemakmuran dari negara yang bersangkutan.

Akibat ketatnya persaingan dalam lingkungan industri, maka ada semacam perlombaan untuk merebut pasar agar dapat mempertahankan dan bahkan meningkatkan pangsa pasar (*market share*) yang telah dimilikinya. Dengan harapan, bahwa dengan memiliki dominasi pangsa pasar maka perusahaan dapat melakukan kontrol terhadap pasar tersebut untuk meningkatkan tingkat *profitability* perusahaan.

Tabel-1 berikut menunjukkan penjualan industri rumah real estate oleh para pengembang yang tergabung dalam Persatuan Real Estate Indonesia (REI) Jawa Tengah, wilayah Kodya Semarang.

Tabel-1 : Penjualan Industri Rumah Real Estate, Wilayah Kodya Semarang

No. Urut	Tahun	Nilai Penjualan (Rupiah)
1	1993	37.468.800.000
2	1994	47.028.500.000
3	1995	147.716.813.000
4	1996	85.507.075.000
5	1997	46.673.680.000
6	1998	34.959.800.000
7	1999	34.699.250.000

Sumber : REI Jawa Tengah, 2000.

I.3. TUJUAN DAN KEGUNAAN PENELITIAN

3.1. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah meng-identifikasi faktor-faktor yang sebenarnya mempengaruhi, dan seberapa besar pengaruhnya, terhadap terjadinya kecenderungan penurunan Pertumbuhan usaha perumahan real estate Plamongan Indah.

3.2. Kegunaan Penelitian

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat dirumuskan implikasi strategis sehingga dapat di-implementasi-kannya tindakan-tindakan apa yang bisa dilakukan oleh PT. Kini Jaya Indah guna meningkatkan Pertumbuhan usaha perumahan real estate Plamongan Indah.

I.4. METODOLOGI

Penelitian dimulai dengan melakukan penelitian pada obyek penelitian yaitu PT. Kini Jaya Indah sebagai responden untuk mendapatkan data-data yang diperlukan, disamping juga mengambil data-data dari instansi lain yaitu Persatuan Real Estate Indonesia (REI) Jawa Tengah dan Biro Pusat Statistik Kodya Semarang. Data-data ini diperlukan untuk mengukur Variabel-variabel yang diamati.

Variabel-variabel yang diamati yaitu Pertumbuhan perusahaan (sebagai variabel dependen) dan variabel-variabel independen yang diduga mempengaruhi pertumbuhan perusahaan meliputi : Kemakmuran, Pangsa Pasar, Strategi Efisiensi Biaya dan Strategi Diferensiasi.

Setelah nilai dari variabel-variabel tersebut diatas dapat ditentukan, maka kemudian dilakukan analisis dengan menggunakan alat analisis regresi majemuk (*multiple regression analysis*). Analisis disini dilakukan dalam rangka untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel independen terhadap variabel dependen.

Perhitungan-perhitungan atau komputasi regresi dilakukan dengan menggunakan program komputer SPSS versi 10.0.

Setelah diperoleh hasil perhitungan-perhitungan komputer yang merupakan *out-put* dari operasi program SPSS, maka kemudian dilakukan uji hipotesis, meliputi :

- Uji hipotesis dengan pendekatan selang-keyakinan (*confidence interval*).
- Uji hipotesis dengan pendekatan tingkat-penting (*significance test*), meliputi pengujian *Student Test* (Uji-t) dan *Fisher Test* (Uji-F).
- Pengukuran tingkat Kebaikan Suai (*Goodness of Fit*), dan
- Uji-uji statistik lainnya, meliputi : Uji-uji asumsi Multikolinearitas, Heteroskedastisitas, Normalitas, dan Autokorelasi.

Selanjutnya didiskripsikan pembuktian atas Hipotesis Awal yang telah ditentukan dan kemudian dibuat kesimpulan atas hasil analisis yang telah dilakukan. Akhirnya dirumuskan implikasi manajemen strategiknya serta dibuat kesimpulannya, baik mengenai hipotesis maupun mengenai implikasi kebijakan manajemen-nya.

I.5. OUTLINE DARI TESIS

Tesis ini disajikan terdiri dari 5 (lima) Bab yang masing-masing menyajikan materi serta pokok bahasan sebagai berikut :

Bab I : Pendahuluan

Pada bab ini disajikan uraian tentang latar belakang penelitian yang mendasari penelitian tesis ini. Disamping itu juga disajikan mengenai perumusan terhadap masalah yang diteliti ; menyampaikan tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian serta kegunaan yang dapat diharapkan dari penelitian ini; uraian mengenai metodologi penelitian yang digunakan;

memberikan definisi-definisi utama serta menyampaikan keterbatasan-keterbatasan yang dialami dalam penelitian dan pemberlakuan asumsi-asumsi dasar.

Bab II : Telaah Pustaka dan Pengembangan Model Penelitian

Pada bab ini disajikan uraian tentang penelaahan pustaka dan referensi yang digunakan termasuk penelitian terdahulu, jurnal-jurnal serta teori-teori yang relevan. Untuk memudahkan mengikuti alur penelitian ini, pembentukan model dan hipotesis, maka disajikan kerangka pemikiran teoritis yang memperlihatkan hubungan antara variabel-variabel independen terhadap variabel dependen.

Juga disajikan model yang digunakan, penetapan hipotesis awal serta definisi operasional variabel-variabel yang digunakan.

Bab III : Metode Penelitian

Pada bab ini disajikan uraian tentang metode penelitian yang digunakan, meliputi uraian tentang jenis data yang diambil dan dari mana sumber data tersebut diambil. Demikian juga disajikan uraian tentang sampel meliputi pemecahan/penurunan data tahunan menjadi triwulanan, pengukuran/perhitungan variabel-variabel. Kemudian berikutnya disajikan uraian tentang metode pengumpulan data serta teknik analisis yang digunakan.

Bab IV : Analisis Data

Pada bab ini sebelum diuraikan mengenai proses dan hasil analisis dari komputasi data, maka dikemukakan terlebih dahulu gambaran umum tentang obyek penelitian.

Kemudian disajikan uraian mengenai pengujian-pengujian hipotesis yang dilakukan meliputi uji model regresi, uji signifikansi dan uji-uji statistik lainnya.

Pada bab ini pula disajikan uraian mengenai pembahasan tentang pembuktian hipotesis awal dan implikasi pada kebijakan manajemen.

Bab V : Kesimpulan dan Implikasi Kebijakan

Pada bab ini disajikan uraian mengenai kesimpulan-kesimpulan baik mengenai hipotesis, maupun mengenai implikasi pada kebijakan manajemen. Demikian juga harapan-harapan atau agenda pada penelitian yang akan datang dikemukakan pada bagian akhir dari bab ini.

I.6. DEFINISI-DEFINISI UTAMA

Pertumbuhan

Pertumbuhan adalah merupakan wahana pengukuran yang paling relevan terhadap kemampuan (*performace*) suatu perusahaan. Dan pertumbuhan dapat berarti kenaikan Penjualan atau Keuntungan (Aaker, 1998). Pada penelitian ini digunakan perubahan Penjualan untuk mengukur Pertumbuhan perusahaan.

Kemakmuran

Menurut beberapa ahli, Kemakmuran didefinisikan secara berbeda-beda. Mereka masing-masing memberikan definisi sebagai berikut :

- Kemakmuran adalah suatu keadaan dimana terjadi kenaikan permintaan suatu produk (Dess and G. Beard, 1984).
- Tingkat Kemakmuran selalu berhubungan dengan tingkat ketersediaan sumber-daya (*availability of resources*) (Cyert and J. March, 1963).
- Kemakmuran suatu negara dapat direfleksikan dari tingkat pertumbuhan ekonomi negara tersebut (Carlson, 1989).

Pangsa Pasar

Pangsa Pasar dari suatu usaha atau bisnis adalah merupakan representasi kemampuan perusahaan yang diukur menurut rasio penjualan bisnis (*business sales*) terhadap penjualan industri (*industry sales*).

Efisiensi Biaya

Secara umum Efisiensi dapat didefinisikan sebagai tingkat penghematan biaya yang dicapai dalam suatu kegiatan atau operasi. Secara matematis dapat dikatakan sebagai perbandingan antara Output dikurangi Input terhadap Output, atau dapat ditulis sebagai berikut

:

$$\eta = \frac{\text{Output} - \text{Input}}{\text{Output}} \quad \text{atau} \quad \eta = 1 - \frac{\text{Input}}{\text{Output}}$$

Analog dengan rumus diatas, pada penelitian tesis ini, dalam hal penjualan, maka sebagai input adalah Biaya Produksi, sedangkan sebagai output adalah Penjualan, sehingga Efisiensi Biaya dapat ditulis sebagai berikut :

$$\eta = 1 - \frac{\text{Biaya Produksi}}{\text{Nilai Penjualan}}$$

Strategi

Strategi adalah suatu cara untuk mengimbangi kekuatan dan kompetensi inti didalam suatu daerah tertentu sedemikian sehingga suatu usaha dapat memperoleh keuntungan-keuntungan kompetitive (*competitive advantages*) terhadap pesaing yang bersaing pada daerah yang sama (Pitts and David Lei, 1996).

I.7. KETERBATASAN DAN ASUMSI DASAR

Pada penelitian ini menghadapi hambatan berupa keterbatasan data-data dan bahan acuan lainnya, sehingga digunakan asumsi-asumsi sebagai berikut :

- 1). Data-data atau sampel yang diperoleh berupa *time series* berupa : (a) Data-data Penjualan, Biaya Produksi dan Biaya Advertensi yang diperoleh dari responden PT. Kini Jaya Indah ; (b) Data Penjualan Industri perumahan real estate pada daerah Kodya Semarang yang diperoleh dari Persatuan Real Estate Indonesia (REI) Jawa Tengah ; dan (c) Data Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Kodya Semarang yang diperoleh dari BPS Kodya Semarang.

Data-data diatas berupa data periode triwulanan (*quarterly*), kecuali data PDRB dan data Penjualan Industri berupa data periode tahunan (*yearly*). Untuk itu data PDRB dan data Penjualan Industri ini dipecah/diturunkan menjadi data periode triwulanan.

Sehubungan dengan hal itu, maka disini diasumsikan bahwa data triwulanan yang merupakan hasil pemecahan/penurunan dari data tahunan tersebut sama atau mendekati data yang sebenarnya (*actual*).

- 2). Biaya-biaya penjualan selain biaya advertensi tidak diperhitungkan karena dianggap kecil nilainya.
- 3). Biaya tanah/lahan yang merupakan bagian dari unit rumah, diperhitungkan menurut harga riil pada tahun yang sedang berjalan.

BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

II.1. PENELITIAN TERDAHULU

Dalam penelitian ini, sebagai bahan acuan digunakan penelitian-penelitian terdahulu untuk meng-analisis pertumbuhan perusahaan PT. Kini Jaya Indah, sebagai berikut :

- Suresh Kotha dan Anil Nair (1994) telah melakukan penelitian tentang pengaruh lingkungan (*enviromtent*) dan strategi perusahaan (*firm-level strategies*) terhadap *performance* perusahaan-perusahaan yang tergabung dalam Japanese Machine-Tool Industry (JMTI) dengan menggunakan data-data *longitudinal*.

Variabel-variabel lingkungan dioperasionalkan dengan menggunakan 4(empat) variabel utama, yaitu : (1) kemakmuran (*munificence*) ; (2) ketergantungan (*interdependence*) antara perusahaan-perusahaan Jepang dan perusahaan-perusahaan asing sehubungan dengan penetrasi import ; (3) perubahan teknologi (*technological changes*) ; (4) konsentrasi industri (*industry concentration*) dan ditambah 1 (satu) variabel dummy yaitu kesadaran (*voluntary restraint*) perusahaan-perusahaan Jepang untuk tidak melakukan ekspor ke Amerika Serikat.

Sedangkan variabel-variabel strategi meliputi : (1) strategi efisiensi biaya (*cost efficiency strategy*) ; (2) strategi penghematan aset (*asset parsimony strategy*) ; (3) strategi diferensiasi (*differentiation strategy*) berdasarkan intensitas advertensi ; dan (4) strategi skala/skope (*scale/scope*) berdasarkan ekspor.

Dengan konstruk seperti diuraikan diatas, mereka kemudian menggunakan model regresi untuk melihat pengaruh lingkungan dan strategi terhadap tingkat keuntungan (*profitability*) dan pertumbuhan (*growth*) perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis regresi dapat digunakan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi pertumbuhan.

- Deddy Kurniawan Halim (1995) dalam suatu penelitian deskriptive menyajikan suatu analisis regresi linier untuk meneliti variabel-variabel yang mempengaruhi penjualan produk real estate yang meliputi promosi, dan harga produk real estate.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis regresi linier dapat digunakan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi penjualan.

Dari uraian diatas, maka hasil dari penelitian terdahulu di-iktisarkan kedalam Tabel-4 berikut dibawah ini:

Tabel-4 : Ikhtisar Penelitian Terdahulu

No. Urut	Judul / Peneliti	Alat Analisis yang digunakan	Variabel yang digunakan	Hasil
1	Strategy and Environment as determinants of performance. Evidence from the Japanese machine tool industry. By Suresh Kotha and Anil Nair, 1994.	Regresi linier	Dependent variable : - Growth Independent variables : - Munificence - Industry concentration - Technological changes - Voluntary restraints - Interdependence - Cost efficiency strategy - Asset parsimony strategy - Differentiation strategy - Scale/scope strategy	P, S P, TS P, S N, TS P, S P, TS N, TS P, TS N, TS
2	Merencanakan strategi pemasaran perumahan. Oleh Deddy Kurniawan Halim, 1995.	Regresi linier	Dependen variabel : - Penjualan Independen variabel : - Promosi - Harga produk	P, S P, S

Keterangan : S = Signifikan P = Positive
 TS = Tidak Signifikan N = Negative

II.2. TELAHAH PUSTAKA

Telaah pustaka ini dimaksudkan untuk membangun suatu fondasi teoritis yang merupakan landasan bagi tesis ini dengan memberikan uraian-uraian atau telaah kritis terhadap pustaka-pustaka yang relevan dengan masalah-masalah penelitian.

1. PERTUMBUHAN (*GROWTH*)

Menurut Product Impact Studies (PIMS), institusi ini telah membuktikan bahwa didalam pangsa pasar (*market share*), Pertumbuhan (*Growth*) dan Tingkat Keuntungan (*Profitability*) saling berhubungan antara satu terhadap yang lainnya. Dan Pertumbuhan perusahaan dalam sejumlah pasar (industri) sering membawa kepada perbaikan-perbaikan kemampuan bersaing dari perusahaan tersebut. Sehingga ada pengukuran yang paling relevan terhadap performance perusahaan yaitu *Growth* dan *Profitability*. Meskipun terdapat interaksi yang kuat diantara dua konsep ini, sangat sering sasaran *Growth* dan *Profitability* di set-up masing-masing secara terpisah (Hax and Nicolas S. Majluf, 1996).

Growth dapat berarti kenaikan Penjualan dan Keuntungan, meskipun kadang-kadang tanpa kenaikan pangsa pasar (Aaker, 1998). Dan Pertumbuhan berarti perubahan, dan perubahan yang pro-aktif merupakan hal penting didalam lingkungan bisnis yang dinamis.

Dalam rangka untuk menaikkan Pertumbuhan perusahaan, maka perlu dilakukan upaya-upaya yang bersifat strategik dengan memperhatikan konsep-konsep Manajemen Strategik dengan berorientasi kepada aspek-aspek lingkungan dan strategi.

2. LINGKUNGAN EKSTERNAL (*EXTERNAL ENVIRONMENT*)

Menurut Pearce II and Richard B. Robinson Jr., 2000, Lingkungan eksternal ini terdiri faktor-faktor yang dapat mempengaruhi suatu usaha atau bisnis baik mempengaruhi pilihan

arah dan tindakan, maupun struktur dan proses-proses internal organisasi perusahaan .

Faktor-faktor tersebut dapat dikelompokkan kedalam 3 katagori yang saling berhubungan, yaitu terdiri dari :

- Faktor-faktor didalam lingkungan remote (*remote environment*)
- Faktor-faktor didalam lingkungan operasi (*operation environment*)
- Faktor-faktor didalam lingkungan industri (*industry environment*)

Faktor-faktor didalam lingkungan remote pada dasarnya membentuk “kemakmuran” suatu lingkungan. Dan faktor-faktor didalam lingkungan operasi dan industri pada dasarnya membentuk “kompetisi” atau “persaingan” didalam pasar atau industri, dimana salah satu indikasi untuk mengukur kemampuan bersaing atau kompetisi suatu perusahaan adalah melalui “pangsa pasar” yang dimilikinya.

2.1. KEMAKMURAN

Seperti telah disampaikan diatas bahwa “kemakmuran” lingkungan dibentuk oleh faktor-faktor yang ada didalam lingkungan remote.

Faktor-faktor tersebut antara lain : (1) Faktor Ekonomi ; (2) Faktor Sosial ; (3) Faktor Politik ; (4) Faktor Teknologi ; dan (5) Faktor Ekologi. Kelima faktor tersebut diatas dapat memberikan kepada perusahaan akan peluang (*opportunities*), ancaman (*threats*) dan hambatan (*constraints*).

1). Faktor-faktor Ekonomi

Faktor-faktor ekonomi ini sangat erat hubungannya dengan sifat dan arah dari ekonomi yang terjadi dimana suatu perusahaan melakukan kegiatannya. Oleh karena gejala konsumsi disebabkan oleh pengaruh dari berbagai segmen pasar, maka dalam menyusun *strategy-planning* nya setiap perusahaan harus memperhatikan kecenderungan ekono-

mi (*economic trends*) yang terjadi dalam segmen pasar tersebut. Disamping itu, juga harus mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut :

- Ketersediaan sumber dana
- Tingkat pengeluaran atas pendapatan masyarakat
- Kecondongan orang untuk belanja
- Tingkat bunga bank, laju inflasi dan kecenderungan pertumbuhan Produk Domestik Bruto.

2). Faktor-faktor Sosial

Faktor-faktor sosial adalah faktor-faktor yang memberikan dampak pada perusahaan antara lain kepercayaan, nilai, perilaku, opini dan pola hidup dari orang-orang yang berada dilingkungan eksternal perusahaan yang berkembang dari budaya, ekologi, demografi, agama, pendidikan dan kondisi etnis.

3). Faktor-faktor politik

Pada dasarnya arah dan stabilitas politik merupakan faktor pertimbangan utama dalam membuat formulasi strategi perusahaan. Faktor-faktor politis menentukan parameter hukum dan peraturan yang berlaku didalam arena dimana suatu perusahaan melakukan kegiatannya. Faktor-faktor politis ini bisa merupakan hambatan tetapi bisa juga memberi keuntungan bagi perusahaan yang bersangkutan. Hambatan-hambatan politis terjadi akibat aturan-aturan perdagangan, undang-undang *anti-trust*, program perpajakan, peraturan upah minimum, kebijakan harga dan hal-hal lain yang bertujuan untuk melindungi buruh, konsumen dan masyarakat umum serta lingkungan. Namun kadang-kadang tindakan politis di-design pula untuk memberikan perlindungan yang menguntungkan perusahaan.

Tindakan tersebut antara lain undang-undang patent, subsidi pemerintah dan bantuan riset produk.

4). Faktor-faktor Teknologi

Untuk mencegah ketertinggalan dan untuk memperkenalkan inovasi, suatu perusahaan harus tanggap terhadap perubahan-perubahan teknologi yang dapat mempengaruhi industri. Penyerapan teknologi secara kreatif memungkinkan menghasilkan produk design baru atau perbaikan produk yang sudah ada, atau tehnik-tehnik *manufacturing*, konstruksi dan pemasaran.

5). Faktor-faktor Ekologi

Faktor-faktor yang mendasar adalah berupa hubungan timbal balik antara bisnis dan ekologi. Tantangan berkaitan dengan ekologi ini, secara prinsipial disebabkan oleh aktifitas manusia terhadap lingkungannya yaitu berupa "polusi".

Ada satu hal untuk diperhatikan, bahwa perusahaan harus mengupayakan untuk mencapai *eco-efficiency*, namun ini mempunyai konsekwensi memerlukan biaya.

Jadi kemakmuran yang terjadi di lingkungan perusahaan pada dasarnya terbentuk oleh lingkungan remote dimana suatu perusahaan melakukan kegiatannya.

Indikasi dari makmurnya suatu lingkungan usaha adalah mudahnya mendapatkan kebutuhan-kebutuhan untuk melakukan usaha maupun kebutuhan-kebutuhan hidup masyarakat tanpa mengeluarkan biaya yang tinggi. Kebutuhan untuk melakukan usaha antara lain meliputi : sumber dana (*working capital*), sumber bahan baku (*raw materials*), SDM, dan teknologi serta kebijakan-kebijakan politis pemerintah yang mendukung iklim usaha tersebut melalui peraturan-peraturan atau perizinan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kemakmuran lingkungan usaha dapat diindikasikan adanya ketersediaan sumber daya (*availability of resources*) (Cyert and J. March, 1963).

2.2. PANGSA PASAR

Seperti telah diuraikan didepan, bahwa faktor-faktor didalam lingkungan operasi dan industri pada dasarnya membentuk kompetisi atau persaingan didalam pasar atau industri dan salah satu indikasi untuk mengukur kemampuan bersaing atau kompetisi suatu perusahaan adalah melalui “pangsa pasar” yang dimilikinya.

Dengan demikian pangsa pasar ini adalah merupakan salah satu faktor kunci sukses (*key success factors*).

Dalam rangka untuk meningkatkan pangsa pasar, maka perlu mencermati Lingkungan Operasi dan Lingkungan Industri dengan mamahami faktor-faktor yang membentuk persaingan yang ada dalam pasar atau industri, dan struktur industri itu sendiri. Disamping itu perusahaan perlu mencermati Lingkungan Internal, dengan membudidayakan sumber-daya (*resources*) yang dimiliki oleh perusahaan.

1). Lingkungan Operasi (*Operating Environment*)

Lingkungan operasi disebut juga sebagai “*competitive environment*” atau “*task environment*”. Lingkungan operasi ini berupa faktor-faktor didalam situasi kompetitive yang membawa kepada kesuksesan perusahaan dalam menemukan sumber-daya yang diperlukan atau dalam memasarkan produk atau jasa yang menguntungkan.

Diantara faktor-faktor tersebut adalah (Pearce II, and Richard B. Robinson Jr.) :

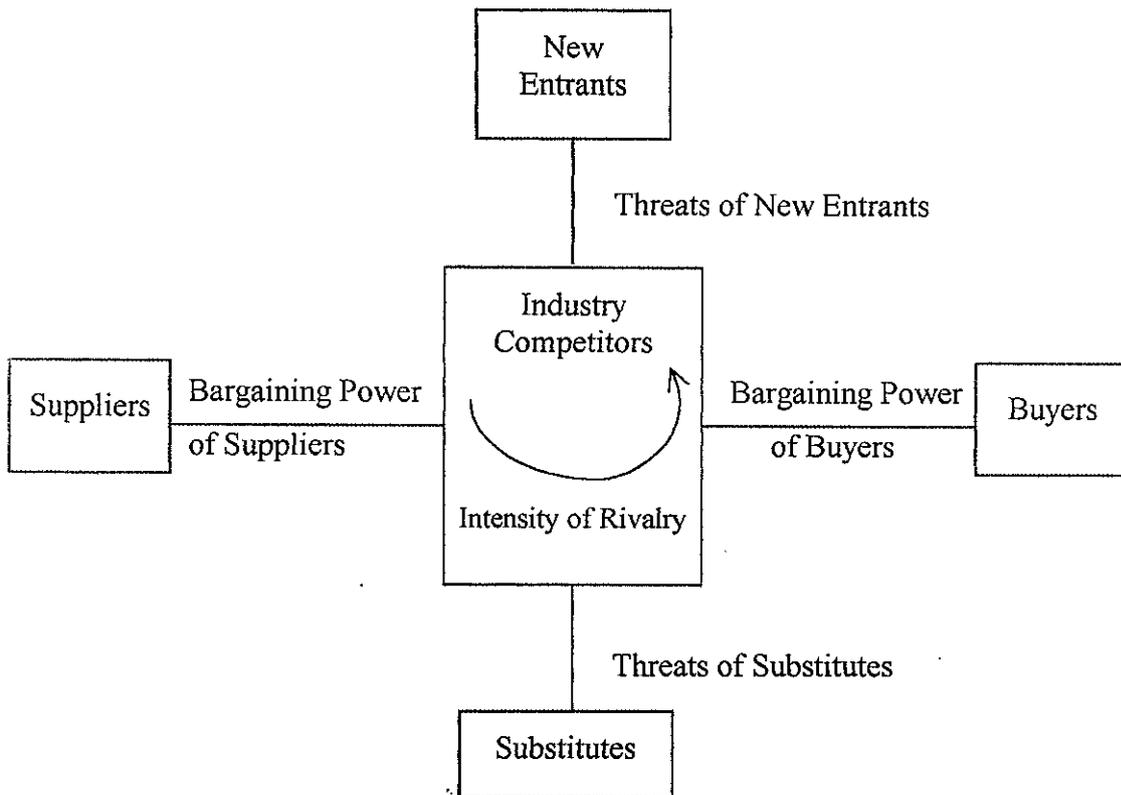
- (1). Posisi kompetitive perusahaan (*competitive position*)
- (2). Komposisi pelanggan (*customer profile*)
- (3). Reputasi perusahaan diantara supplier dan kreditur (*suppliers and creditors*)
- (4). Kemampuan dalam menarik tenaga kerja yang kapabel (*human resources*)

Lingkungan operasi secara *typical* lebih banyak berhubungan dengan pengaruh dan kontrol perusahaan. Jadi perusahaan harus lebih pro-aktif dalam menyikapi lingkungan operasi ini.

2). Lingkungan Industri (Industry Environment)

a). Faktor-faktor yang ada didalam lingkungan industri :

Menurut Michael E. Porter, 1980, ada 5 (lima) kekuatan (*forces*) yang membentuk persaingan didalam suatu industri. Kelima kekuatan tersebut adalah : (1) *The threats of New Entrants* ; (2) *The bargaining power of Customers* ; (3) *The bargaining power of Suppliers* ; (4) *The threats of Substitutes* ; dan (5) *Intensity of Rivalry (Industry Competitor)*. Kelima kekuatan tersebut dapat digambarkan seperti pada Gambar-1 berikut ini.



Gambar-1 : Forces Driving Industry Competition

b). Struktur Industri

Untuk membantu perusahaan memahami kekuatan-kekuatan kompetisi didalam suatu industri, maka perlu melakukan identifikasi perusahaan-perusahaan pesaing dan bagaimana mem-posisi-kan dirinya dalam pasar nyata dengan melihat struktur industri yang ada. Terdapat 4 (empat) variabel didalam struktur industri, yang berorientasikan pada *customer* dan *capital base*, yaitu : (1) Konsentrasi (*Concentration*) ; (2) Skala Ekonomi (*Economies of Scale*) ; (3) Diferensiasi Produk (*Product Differentiation*) ; dan (4) Hambatan Masuk (*Barriers to Entry*).

(1). Konsentrasi (*Concentration*)

Variabel ini merupakan pengaruh dari *Industry's Sales* yang didominasi oleh hanya beberapa perusahaan. Pada konsentrasi industri yang tinggi, intensitas persaingan akan menurun pada suatu ketika. Konsentrasi yang tinggi berlaku sebagai barrier to entry ke suatu industri, sebab ini memungkinkan perusahaan yang mempunyai *market-share* yang besar akan mencapai *Economies of Scale* yang signifikan (penghematan dalam biaya produksi oleh karena naiknya kuantitas produksi) dan kemudian menurunkan harga jual nya untuk menahan upaya pendatang baru masuk ke pasar.

(2). Skala Ekonomis (*Economies of Scale*)

Variabel ini merupakan penghematan perusahaan yang berada dalam suatu industri, yang diperoleh sehubungan dengan meningkatnya volume produksi. Mudahnya, apabila volume produksi bertambah, *long-range average cost* per unit produksi akan menurun. Sehingga *Economies of Scale* merupakan determinan yang penting dari intensitas persaingan didalam industri.

Perusahaan yang menikmati ekonomi tersebut dapat memasang harga yang lebih rendah dari para pesaingnya. Mereka juga dapat menciptakan *barrier to entry* dengan menurunkan harganya secara temporer atau permanen untuk menakuti pendatang baru memasuki industri.

(3). Diferensiasi Produk (*Product Differentiation*)

Variabel ini dapat berpengaruh terhadap pelanggan dalam menyangka (*customer perceive*) pada suatu produk atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan didalam suatu industri. Diferensiasi suatu produk dapat nyata atau sangkaan (*real or perceived*). Baik *real* ataupun *perceived differentiations* kedua-duanya bisa meningkatkan intensitas persaingan diantara perusahaan-perusahaan yang ada.

(4). Hambatan Masuk (*Barrier to Entry*)

Sebagaimana dikemukakan oleh Michael E. Porter, 1980, bahwa *barriers to entry* adalah merupakan rintangan bagi perusahaan dalam memasuki suatu industri. Rintangan tersebut dapat berupa *tangible* ataupun *intangible*.

Rintangan *tangible* meliputi kebutuhan kapital, teknologi *know-how*, sumber-daya, dan undang-undang yang mengatur bagaimana memasuki suatu industri.

Sedangkan rintangan *intangible* meliputi reputasi perusahaan-perusahaan yang telah ada, loyalitas konsumen terhadap merk yang sudah ada, dan kemampuan manajerial yang diperlukan untuk meraih kesuksesan operasi dalam suatu industri.

3). Lingkungan Internal (*Internal Environment*)

Lingkungan internal ini adalah merupakan faktor-faktor fungsional perusahaan yang

merupakan sumberdaya penting (*key resources across functional areas*) yang pada dasarnya merupakan faktor-faktor yang dapat dikontrol (*controllable factors*) oleh perusahaan.

Tergantung dari organisasi perusahaan yang bersangkutan, namun biasanya paling tidak faktor-faktor fungsional tersebut meliputi antara lain : (a) Pemasaran ; (b) Keuangan ; (c) Produksi dan operasi ; (d) Sumberdaya manusia / personalia ; dan (e) Sistem informasi.

Oleh karena itu perusahaan perlu memahami dan me-manage dengan baik akan fungsi-fungsi tersebut agar fungsi-fungsi tersebut dapat memberikan keuntungan (*advantages*) bagi kelangsungan hidup perusahaan.

Muara dari penggalan sumberdaya diatas adalah tercapainya rencana penjualan perusahaan, dimana tingkat penjualan ini merupakan indikasi untuk mengukur kinerja perusahaan.

Dalam rangka peningkatan penjualan, maka dapat dilakukan pembelajaran dari kinerja yang lalu dengan melakukan analisis terhadap *trends* masa lalu atas faktor-faktor internal yang strategis (*strategic internal factors*) meliputi : penjualan, biaya dan keuntungan perusahaan.

Selain berorientasi pada lingkungan operasi, lingkungan industri dan lingkungan internal seperti diuraikan diatas, maka dalam rangka untuk meningkatkan pangsa pasar, menurut Aaker, 1998, pangsa pasar bisa diperoleh melalui tindakan-tindakan taktis antara lain : potongan pembelian, penurunan harga jual, promosi dan advertising. Namun dalam melakukan potongan harga maupun penurunan harga jual, hal ini harus dilakukan dengan hati-hati, kalau tidak maka akan dapat menurunkan tingkat keuntungan (*profitability*) perusahaan.

Lebih jauh dikatakan, bahwa jalan yang paling nyata untuk tumbuh adalah dengan cara meningkatkan pangsa pasar. Dan dengan meningkatkan pangsa pasar dengan mencermati penjualan yang dilakukan oleh pesaing, maka ini dapat untuk mencapai dan meningkatkan pertumbuhan dipasar yang telah ada.

3. STRATEGI YANG KOMPETITIVE (*COMPETITIVE STRATEGY*)

Didalam persaingan bisnis yang semakin ketat, maka untuk menaikkan *performance* perusahaan, diperlukan suatu strategi usaha melalui pembentukan keunggulan bersaing inti perusahaan (*distinctive competitive advantages*).

Strategi adalah merupakan suatu permainan rencana (*game plan*) perusahaan. Meskipun plan tersebut tidak merinci secara detail kedepan akan tenaga kerja, keuangan dan material, namun ia memberikan suatu kerangka (*frame-work*) untuk membawa kepada suatu keputusan manajerial.

Strategi merupakan kepedulian perusahaan tentang bagaimana, kapan dan dimana harus bersaing, kepada siapa harus bersaing dan untuk tujuan apa persaingan tersebut.

Competitive strategy harus didasarkan pada beberapa sumber dari *competitive advantage*. Suatu perusahaan perlu membangun *competitive advantage* ketika mereka mengambil langkah untuk menghadapi pesaingnya dalam menarik pembeli. Langkah-langkah tersebut bermacam-macam misalnya : membuat produk dengan kualitas tinggi, memberikan pelayanan kepada konsumen yang paling baik, memproduksi dengan biaya paling rendah, atau memfokuskan pada sumber daya yang ada pada segment khusus pada suatu industri.

Terdapat banyak *competitive strategy* , namun ada 3 (tiga) pendekatan yang paling populer untuk membangun *competitive advantage*, yang dikenal dengan *Generic Strategies* (Porter, 1985) yaitu :

- 1). *Low-cost leadership strategies*
- 2). *Differentiation strategies*, dan
- 3). *Focus strategies*

Ketiga substansi dari *Generic Strategies* ini akan diuraikan berikut ini. Namun meskipun terdapat uraian tentang *focus strategi*, ini hanya merupakan informasi saja, dan bukan merupakan faktor yang diobservasi dan dianalisis dalam penelitian ini.

1). *Low-Cost Leadership Strategies*

Low-cost leadership strategies didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam menghasilkan suatu produk dengan biaya rendah. *Low-cost strategy* dikatakan memberikan suatu *competitive advantage* apabila perusahaan mampu menghasilkan *profit margin* yang lebih tinggi yang dihasilkan dari penjualan produk dengan harga pasar saat itu.

Low-cost strategy atau disebut juga *Cost Efficiency Strategy* sangat erat kaitannya dengan *Activity-Based* yang dilakukan oleh perusahaan dan untuk mendapatkan *Cost Efficiency* yang lebih besar perlu membangun *cost-based advantage*.

Dalam membangun suatu *cost-based advantage*, maka perusahaan harus menggali dan menemukan *cost-driver* yang dapat memberikan efisiensi yang lebih besar.

Cost-drivers yang penting dan berperan dalam *cost efficiency strategy* meliputi :

- (1). Skala Ekonomi (*Economies of Scale*)
- (2). Pembelajaran (*Learning* atau *experience of curve effects*)
- (3). Keterkaitan (*Linkage* atau *vertical integration*)
- (4). Lokasi (*Location*), dan
- (5). Kelembagaan (*Organization*)

2). *Differentiation Strategies*

Dasar dari *Differentiation strategies* adalah upaya pada pemberian kepada pembeli akan sesuatu yang berbeda dan unique, yang membuat produk suatu perusahaan berbeda dari pesaingnya.

Kunci asumsi dibelakang *differentiation strategy* adalah bahwa customer bersedia membayar harga yang lebih tinggi untuk suatu produk yang berbeda dengan yang lainnya dalam beberapa ukuran/kriteria.

Diferensiasi dapat dicapai dalam beberapa cara, misalnya produk dengan design yang inovatif, produk dengan menggunakan bahan unggul atau dijual dengan cara-cara tertentu/special.

Melalui pemasaran dan penjualan (*marketing and sales*), *differentiation opportunities* ini juga dapat diperoleh dengan melakukan “*expensive, informative advertising dan promotion*” untuk membangun “*brand image*” (Pearce II and Richard B. Robinson Jr., 2000).

3). Focus Strategies

Focus strategies, apakah melibatkan diferensiasi, *low-cost strategy* atau kedua-duanya, perusahaan dapat berkonsentrasi pada segmen pasar atau *product-line* (Aaker, 1998).

Dalam hal melakukan *focus strategy* terhadap *product-line*, maka ini dapat dilakukan dengan meningkatkan *technical superiority*. Agar produk suatu perusahaan menawan imajinasi customer, produk tersebut haruslah menarik, inovatif, dan berkualitas tinggi.

Apabila segmen pasar ataupun ceruk-pasar (*niche*) mempunyai karakteristik yang *distinctive*, maka suatu perusahaan dapat menciptakan *barrier to entry* dengan cara yang sama seperti perusahaan-perusahaan besar melakukannya pada pasar yang luas (Pitts and David Lei, 1996).

II.3. HIPOTESIS

Pada penelitian ini, Hipotesis Awal memprediksikan pengaruh oleh variabel-variabel independen terhadap variabel dependen.

Variabel-variabel independen tersebut adalah variabel Kemakmuran, Pangsa Pasar, Strategi Efisiensi Biaya dan Strategi Diferensiasi, sedangkan variabel dependen adalah Pertumbuhan perusahaan.

Dengan mendasarkan pada Telaah Pustaka sebagaimana diuraikan pada Bab II.2, maka diajukan Hipotesis Awal sebagai berikut :

Hipotesis 1 : “Kemakmuran” yang terjadi pada lingkungan usaha perumahan real estate Plamongan Indah berpengaruh positif terhadap Pertumbuhan perusahaan.

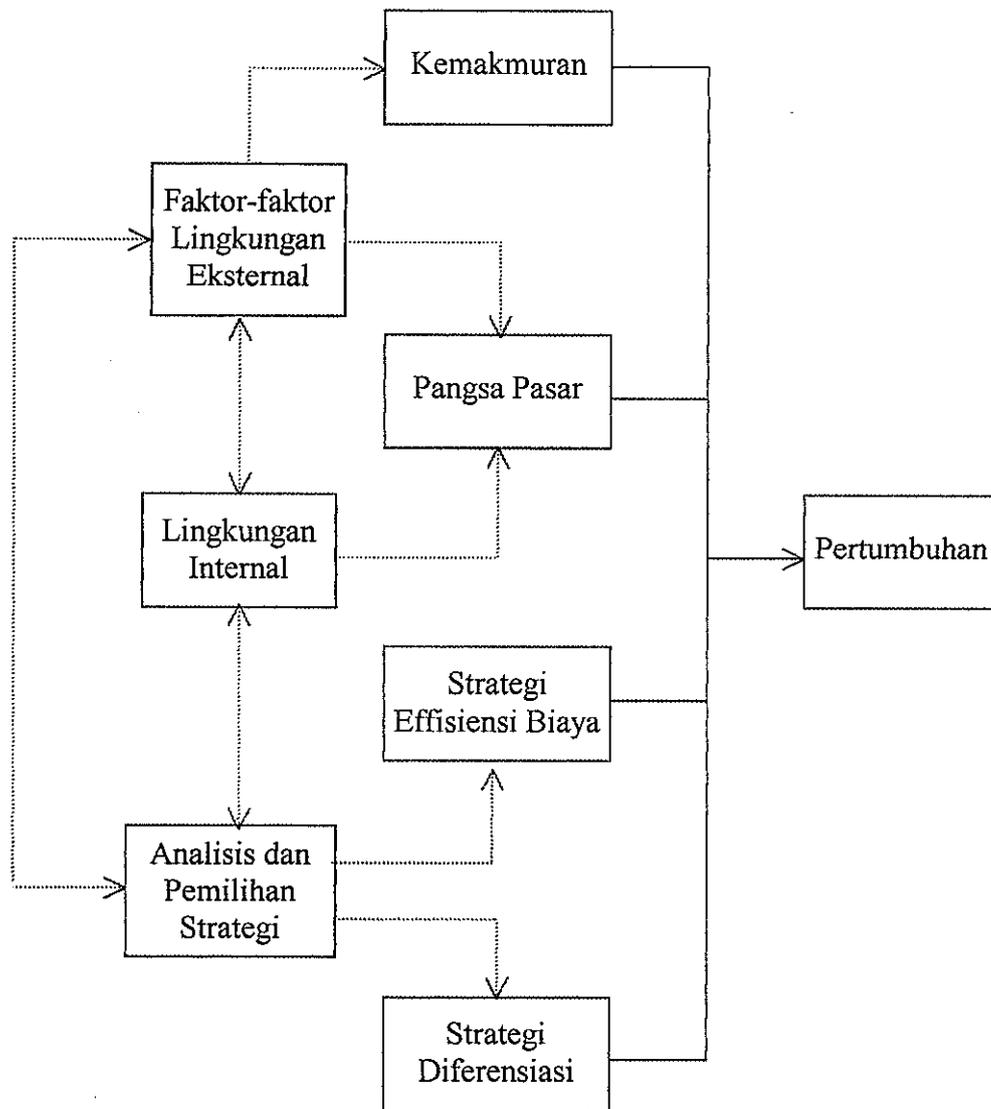
Hipotesis 2 : “Pangsa Pasar” dari usaha perumahan real estate Plamongan Indah didalam industri rumah real estate didaerah Semarang berpengaruh positif terhadap Pertumbuhan perusahaan.

Hipotesis 3 : “Strategi Efisiensi Biaya” yang dilakukan oleh usaha perumahan real estate Plamongan Indah berpengaruh positif terhadap Pertumbuhan perusahaan.

Hipotesis 4 : “Strategi Diferensiasi” yang dilakukan oleh usaha perumahan real estate Plamongan Indah berpengaruh positif terhadap Pertumbuhan perusahaan.

II.4. KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

Berdasarkan pada Telaah Pustaka sebagaimana diuraikan pada Bab II.2 dan Hipotesis yang dikembangkan pada Bab II.3, maka dikembangkan sebuah model konseptual seperti disajikan dalam diagram pemikiran teoritis pada Gambar-2 berikut ini.



Ket : — Pengaruh langsung
 - - - Informative

Gambar-2 : Kerangka Pemikiran Teoritis

Dari diagram seperti ditunjukkan pada Gambar-2 diatas, maka dapat dijelaskan hal-hal sebagai berikut :

- 1). Variabel Pertumbuhan dipengaruhi oleh variabel-variabel Kemakmuran, Pangsa Pasar, Strategi Efisiensi Biaya dan Strategi Diferensiasi.

- 2). Variabel Kemakmuran terbentuk oleh Lingkungan Eksternal ; dan Variabel Pangsa Pasar terbentuk oleh faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal.
- 3). Variabel Strategi Efisiensi Biaya dan Variabel Diferensiasi merupakan strategi yang dipilih setelah dilakukan analisis terhadap lingkungan eksternal dan lingkungan internal.
- 4). Faktor-faktor lingkungan eksternal dan lingkungan internal saling interaktif antara yang satu terhadap lainnya.

Dengan kerangka pemikiran seperti ditunjukkan pada Gambar-2 diatas, maka langkah-langkah pemikiran teoritis dalam penelitian ini adalah :

“Melakukan analisis untuk meng-identifikasi variabel-variabel Kemakmuran, Pangsa Pasar, Strategi Efisiensi Biaya dan Strategi Diferensiasi, mana yang berpengaruh secara signifikan terhadap pertumbuhan perusahaan”.

II.5. MODEL

Hubungan antara variabel-variabel independen dengan variabel dependen dioperasionalkan dengan menggunakan model regresi linier majemuk (*multiple linear regression model*).

Model regresi tersebut di-elaborasi dari model yang dikembangkan oleh Suresh Kotha dan Anil Nair, 1994. Dimana dalam penelitiannya mereka menggunakan 9 (sembilan) variabel independen untuk memprediksikan performance perusahaan berupa pertumbuhan perusahaan sebagai variabel dependen sebagaimana telah diuraikan pada Bab II.1. Untuk melihat apakah variabel-variabel yang digunakan oleh Kotha dan Anil Nair tersebut dapat digunakan pada penelitian ini, maka dilakukan tinjauan-tinjauan atau justifikasi terhadap masing-masing variabel, sebagai berikut :

Variabel Dependen :

Dalam penelitiannya Kotha menggunakan Pertumbuhan perusahaan sebagai variabel dependen dan untuk mengukur Pertumbuhan perusahaan ini Kotha menggunakan “perubahan penjualan”.

Demikian pula dalam penelitian ini, Pertumbuhan perusahaan digunakan sebagai variabel dependen dan untuk mengukur pertumbuhan perusahaan tersebut digunakan “perubahan penjualan”

Variabel-variabel Independen :

1). Lingkungan Kemakmuran (*Environmental Munificence*)

Dalam penelitiannya, Kotha dan Ani Nair, 1994, mengemukakan bahwa pertumbuhan dari permintaan suatu produk adalah merupakan lingkungan kemakmuran. Dan kemakmuran selalu berhubungan dengan bertambahnya ketersediaan sumber-daya (*resources*).

Demikian juga pertumbuhan ekonomi suatu negara akan sangat berpengaruh terhadap permintaan dan produksi akan suatu produk.

Oleh karenanya Kotha dalam penelitiannya menggunakan variabel lingkungan kemakmuran untuk memprediksikan performance perusahaan.

Untuk mengukur lingkungan kemakmuran ini Kotha menggunakan “perubahan Produk Nasional Bruto” (*Gross National Product*).

Dengan mendasarkan pada pola pikir yang dikemukakan oleh Kotha diatas, maka dalam penelitian ini, menggunakan variabel lingkungan kemakmuran untuk memprediksi pertumbuhan perusahaan PT. Kini Jaya Indah.

Oleh karena perumahan real estate Plamongan Indah yang dikembangkan oleh PT. Kini

Jaya Indah berada di wilayah Kodya Semarang, maka untuk mengukur lingkungan Kemakmuran digunakan “perubahan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Kodya Semarang”.

2). Konsentrasi Industri (*Industry Concentration*)

Dalam penelitiannya, Kotha dan Anil Nair, 1994, mengemukakan bahwa pemerintah Jepang melalui kementerian industri dan perdagangannya (MITI) memberlakukan peraturan yang mengarah pada penurunan lini produk. Ini adalah upaya dalam rangka untuk meningkatkan konsentrasi industri. Dengan konsentrasi industri yang lebih tinggi, maka ini bisa berdampak dan berpengaruh terhadap performance perusahaan, sebab konsentrasi industri yang lebih tinggi dapat meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melakukan kontrol terhadap penentuan harga.

Oleh karenanya, dalam penelitiannya Kotha menggunakan variabel konsentrasi industri untuk memprediksi performance perusahaan.

Untuk mengukur konsentrasi industri ini, Kotha menggunakan “pangsa pasar” dari 4 (empat) perusahaan terbesar yang bergerak dalam industri machine-tool di Jepang yang diobservasi.

Dalam penelitian ini, identik dengan penelitian terdahuluseperti diuraikan diatas, maka pada tingkat perusahaan (*firm level*), apabila perusahaan mempunyai pangsa pasar yang lebih tinggi maka lebih tinggi pula kesempatan perusahaan tersebut melakukan kontrol terhadap harga pasar sehingga dimungkinkan dapat meningkatkan penjualan dan bahkan memberikan tingkat keuntungan yang lebih besar pula.

Menurut Aaker, 1998, jalan yang paling nyata untuk tumbuh adalah dengan cara meningkatkan pangsa pasar. Dan dengan meningkatnya pangsa pasar, dengan mencermati penjualan yang dilakukan oleh pesaing, maka ini dapat mencapai dan

meningkatkan pertumbuhan dipasar yang telah ada.

Oleh sebab itu, dalam penelitian ini, **digunakan variabel pangsa pasar** untuk memprediksi pertumbuhan perusahaan PT. Kini Jaya Indah.

Sedangkan pangsa pasar diukur menurut “rasio penjualan rumah oleh perusahaan terhadap penjualan rumah pada industri rumah di wilayah Kodya Semarang”.

3). Perubahan Teknologi (*Technological changes*)

Dalam penelitiannya, Kotha dan Anil Nair, 1994, mengindikasikan adanya perubahan tehnologi dalam membuat machine-tool. Perubahan itu antara lain berupa penggantian manual machine tool dengan computerized machine tool, konstruksi mesin dengan pengecoran diganti dengan pengelasan.

Oleh karena itu Kotha menggunakan variabel perubahan teknologi untuk memprediksi performace perusahaan.

Dalam membangun rumah-rumah produksinya, oleh karena konstruksinya sederhana, maka PT. Kini Jaya Indah cukup menggunakan teknologi (metode kerja) yang sederhana dan konvensional. Oleh karena itu, dalam penelitian ini tidak menggunakan variabel perubahan teknologi.

4). Kesadaran (*Voluntary Restraint*)

Dalam penelitiannya, Kotha dan Anil Nair, 1994, mengemukakan adanya aturan perdagangan Amerika dimana dilakukan pembatasan import machine-tool oleh Amerika dari Jepang. Dalam rangka menghindari sangsi perdagangan dan tarif yang tinggi yang mungkin diberlakukan oleh Amerika, maka perusahaan-perusahaan machine-tool Jepang secara sukarela sepakat untuk mengurangi ekspor-nya ke Amerika. Hal ini akan berpengaruh pada persaingan pasar domestik.

Oleh sebab itu Kotha menggunakan variabel *voluntary restraint* untuk memprediksi performance perusahaan.

Sedangkan pada penelitian ini, semua produk rumah PT. Kini Jaya Indah dijual pada pasar lokal dan tidak ada pembatasan-pembatasan produk rumah, maka dalam penelitian ini tidak menggunakan variabel *voluntary restraint*.

5). Ketergantungan (*Interdependence*)

Dalam penelitiannya, Kotha dan Anil Nair, 1994, melihat adanya penetrasi pasar domestik oleh produk import. Hal ini dapat diindikasikan adanya ketergantungan antara perusahaan-perusahaan domestik dan perusahaan-perusahaan asing antara lain Amerika dan Jerman.

Semakin tinggi ketergantungan akan signal import machine-tool akan menambah tingkat kompetisi, sehingga dapat menjadikan ketidakpastian lingkungan (*environmental uncertainty*) bagi perusahaan-perusahaan domestik. Dan ini dapat mengakibatkan menurunnya performance perusahaan.

Oleh karenanya, Kotha menggunakan variabel ketergantungan (berdasarkan penetrasi oleh produk impor) untuk memprediksi performance perusahaan.

Sedangkan pada usaha PT. Kini Jaya Indah tidak mengalami adanya ketergantungan akan penetrasi oleh produk impor, sehingga dalam penelitian ini tidak menggunakan variabel ketergantungan.

6). Strategi Efisiensi Biaya (*Cost Efficiency Strategy*)

Dalam penelitiannya, Kotha dan Anil Nair, 1994, melihat adanya upaya-upaya perusahaan-perusahaan dalam menaikkan efisiensi biaya. Upaya-upaya ini dilakukan dengan : (a) menekan biaya manufacturing, yaitu dengan merubah mekanisme machine-tool dan meningkatkan kompatibilitas teknis (*technological compatibility*) dan (b)

menekan biaya operasional antara lain : mengurangi jumlah tenaga kerja dan biaya overhead serta meningkatkan sub-kontrak komponen-komponen machine-tool.

Oleh karenanya, Kotha menggunakan variabel Strategi Efisiensi Biaya untuk memprediksi performance perusahaan. Efisiensi biaya ini diukur menurut “rasio dari biaya produk terjual terhadap total penjualannya”

Pada penelitian ini, dapat terindikasikan bisa dilakukannya efisiensi biaya oleh PT. Kini Jaya Indah. Efisiensi biaya ini dapat dilakukan antara lain dengan : (a) menekan biaya konstruksi rumah berikut fasilitas-fasilitas pendukung perumahan ; dan (b) menekan biaya operasional antara lain : mengurangi jumlah tenaga kerja dan biaya overhead serta meningkatkan sub-kontrak (tenaga kerja saja) kepada subkontraktor yang berpengalaman.

Oleh karena itu, dalam penelitian ini, **digunakan variabel Strategi Efisiensi Biaya** untuk memprediksi pertumbuhan perusahaan. Variabel Strategi Efisiensi Biaya ini diukur menurut “rasio biaya rumah terjual terhadap total penjualannya”.

7). Strategi Parsimony Aset (*Asset Parsimony Strategy*)

Dalam penelitiannya, Kotha dan Anil Nair, 1994, mengindikasikan bahwa dengan menambah stok modal (*capital stock*) memungkinkan perusahaan, berkenaan dengan strategi manufacturing-nya, dapat melakukan upaya menaikkan produktivitasnya, dimana keuntungan produksi (*production gain*) akan memberikan *financial return* yang lebih tinggi.

Tetapi sebaliknya, peningkatan pengeluaran (*expenditures*) akan memerlukan *financial capital* yang diperoleh dari penjualan dan keuntungan yang sedang berjalan, yang mana dapat mengakibatkan menurunnya tingkat keuntungan perusahaan.

Oleh karenanya, Kotha menggunakan variabel Strategi Aset Parsimony, berdasarkan pada intensitas kapital (*capital intensity*) dan pengeluaran kapital (*capital expenditures*), untuk memprediksi pertumbuhan perusahaan.

Pada penelitian ini, dalam membuat produksinya PT. Kini Jaya Indah tidak memerlukan pabrik (*manufacturing plant*), sehingga untuk meningkatkan produksinya selama ini tidak memerlukan tambahan *capital stock*.

Oleh karenanya, dalam penelitian ini, tidak menggunakan variabel Strategi Aset Parsimony.

8). Strategi Diferensiasi (*Differentiation Strategy*)

Dalam penelitiannya, Kotha dan Anil Nair, 1994, mengemukakan bahwa dalam memperkenalkan produk-produknya disamping mempublikasikan tentang produk-produknya telah dijual di Jepang dan dimana-mana, perusahaan-perusahaan produsen machine-tool Jepang menekankan perlu meningkatkan intensitas advertensi. Bentuk advertensi yang dilakukan antara lain : (a) menerbitkan brosur-brosur teknis, dan (b) memasang iklan pada publikasi perdagangan untuk memperkenalkan pengembangan produk-produk baru nya.

Disamping itu advertensi yang dilakukan juga bertujuan untuk meningkatkan *product awareness* dan reputasi perusahaan.

Oleh karenanya, Kotha menggunakan variabel Strategi Diferensiasi, berdasarkan intensitas advertensi, untuk memprediksi performance perusahaan. Untuk mengukur variabel Strategi Diferensiasi berdasarkan intensitas advertensi ini, Kotha menggunakan “rasio biaya advertensi terhadap total penjualan, dalam bentuk persentasi”.

Sedangkan advertensi yang dilakukan oleh PT. Kini Jaya Indah bertujuan untuk : (a) memperkenalkan keberadaan perumahan Plamongan Indah beserta produk-produk yang dibangun/dijual, dan (b) membangun *brand-image* kepada pasar (pelanggan).

Oleh karenanya, dalam penelitian ini, **digunakan variabel Strategi Diferensiasi**, berdasarkan intensitas advertensi, untuk memprediksi pertumbuhan perusahaan. Sedangkan untuk mengukurnya digunakan “rasio biaya advertensi terhadap total penjualan, dalam bentuk persentasi”.

9). Strategi skala/skope (*Scale/Scope strategy*)

Dalam penelitiannya, Kotha dan Anil Nair, 1994, menggunakan Strategi Skala/Skop, berdasarkan ekspor dan pangsa pasar untuk memprediksi performance perusahaan. Dimana dimensi Strategi Skala/Skop ini ditentukan menurut besarnya penjualan ekspor dan pangsa pasar domestik yang dimiliki perusahaan dalam industri.

Oleh karena produk PT. Kini Jaya Indah tidak di-ekspor dan semuanya dijual pada pasar domestik, maka dalam penelitian ini variabel Strategi Skala/Skop tidak digunakan.

Dari uraian-uraian justifikasi terhadap masing-masing variabel diatas, maka dapat diambil kesimpulan, bahwa model dalam penelitian ini menggunakan 4 (empat) variabel independen untuk memprediksi variabel dependen Pertumbuhan perusahaan PT. Kini Jaya Indah. Keempat variabel independen tersebut adalah :

- (1). Kemakmuran
- (2). Pangsa Pasar
- (3). Strategi Efisiensi Biaya, dan
- (4). Strategi Diferensiasi.

Hubungan antara variabel-variabel independen dengan variabel dependen ditunjukkan kedalam persamaan regresi linier berikut ini.

$$Y_t = \alpha + \beta_1 X_{1t} + \beta_2 X_{2t} + \beta_3 X_{3t} + \beta_4 X_{4t} + \varepsilon$$

Dimana :

- Y_t = Pertumbuhan perusahaan pada triwulan ke-t, diukur menurut “perubahan penjualan”, satuan “rasio”.
- X_{1t} = Kemakmuran yang terjadi pada triwulan ke-t, diukur menurut “perubahan PDRB Kodya Semarang”, satuan “rasio”
- X_{2t} = Pangsa Pasar yang dimiliki perusahaan pada triwulan ke-t, diukur menurut “perbandingan antara penjualan perusahaan terhadap penjualan industri, satuan “rasio”.
- X_{3t} = Strategi Efisiensi Biaya pada triwulan ke-t, diukur menurut “perbandingan antara (penjualan dikurangi biaya produksi) dibagi dengan penjualan”, satuan “rasio”.
- X_{4t} = Strategi Diferensiasi pada triwulan ke-t, diukur menurut “perbandingan antara biaya advertensi terhadap penjualan”, satuan “persentasi”.
- ε = Error Term

II.6. DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL

Pengaruh/hubungan variabel-variabel independen terhadap variabel dependen Pertumbuhan perusahaan yang dinyatakan kedalam model sebagaimana telah diuraikan pada Bab II-5 dioperasionalisasikan sebagai berikut :

VARIABEL DEPENDEN :

Pada penelitian ini sebagai variabel dependen adalah Pertumbuhan (*Growth*). Pertumbuhan ini sangat erat hubungannya dengan Nilai Penjualan unit rumah.

Untuk itu pertumbuhan usaha perumahan real estate Plamongan Indah ini diukur menurut “Perubahan Nilai Penjualan”.

VARIABEL-VARIABEL INDEPENDEN :

1). Kemakmuran

Pertumbuhan dari permintaan suatu produk merupakan indikasi terjadinya Kemakmuran lingkungan (Dess and G. Beard, 1984).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kemakmuran selalu berhubungan dengan tingkat ketersediaan sumber-daya (*availability of resources*), (Cyert and J. March, 1963).

Sumber-daya ini meliputi antara lain Material, Teknologi, SDM dan Keuangan. Tingkat ketersediaan sumber daya ini dapat diindikasikan melalui Produk Domestik Bruto (PDB) yang didalamnya memuat nilai transaksi dari lapangan usaha antara lain : sektor pertanian, pertambangan, industri pengolahan, listrik, gas, air bersih, bangunan, perdagangan, transportasi dan komunikasi, keuangan dan lain-lainnya.

Juga, pertumbuhan ekonomi suatu negara akan sangat berpengaruh terhadap permintaan dan produksi suatu produk (Carlsson, 1989).

Apabila terjadi kenaikan akan permintaan terhadap suatu produk, maka ini bisa membawa kepada peningkatan produksi dan penjualan produk tersebut. Dengan meningkatnya penjualan, maka berarti pula meningkatnya pertumbuhan perusahaan.

Oleh sebab itu, untuk mengukur Kemakmuran digunakan “perubahan Produk Nasional Bruto (PNB)” (Kotha and Anil Nair, 1994).

Oleh karena Plamongan Indah ini berada di daerah Kodya Semarang, maka digunakan “perubahan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Kodya Semarang”.

2). Pangsa Pasar

Dari literatur terungkap bahwa pangsa pasar perusahaan yang besar didalam suatu industri dapat memberikan rata-rata keuntungan perusahaan. Pangsa pasar yang lebih tinggi dapat memberikan tingkat yang lebih tinggi pula kesempatan melakukan kontrol terhadap harga pasar sehingga dapat memberikan tingkat keuntungan yang lebih tinggi pula. Dengan tingkat keuntungan yang tinggi, maka ini dapat membuat aliran kas (*cash-flow*) yang lebih baik dan keuntungan tertahan perusahaan dapat digunakan untuk menambah modal kerja (*working capital*).

Dengan bertambahnya modal kerja, maka ini dapat digunakan untuk menambah jumlah produksi dan diharapkan dapat menaikkan penjualan.

Besarnya pangsa pasar dari suatu produk ditentukan oleh berapa persentasi penjualan produk tersebut terhadap penjualan industri produk yang sama dan daerah operasi yang sama.

Oleh karena itu, variabel Pangsa Pasar perusahaan ini diukur sebagai “rasio penjualan perusahaan terhadap total penjualan industri”. Dimana perumahan real estate Plamongan Indah berada di wilayah Kodya Semarang, maka digunakan industri perumahan real estate Kodya Semarang.

3). Strategi Efisiensi Biaya

Upaya perusahaan melakukan efisiensi biaya (*Cost Efficiency*) akan dapat meningkatkan tingkat keuntungan perusahaan. Hal ini dapat dilakukan dengan meningkatkan efisiensi operasinya dengan cara minimisasi biaya produksi meliputi antara lain efisiensi penggunaan bahan baku, penggunaan jumlah dan kualifikasi tenaga kerja serta menekan biaya overhead serta biaya penjualan dan pemasaran.

Dengan bertambahnya tingkat efisiensi biaya, maka dapat diperoleh margin yang lebih besar pula. Dan dengan margin yang lebih besar, maka kemudian perusahaan dapat memerankan : (a) menurunkan harga jual produk, dan/atau (b) meningkatkan kualitas produk, yang kedua-duanya dapat dilakukan tanpa mengurangi besarnya margin yang diperoleh sebelumnya.

Kedua hal tersebut diatas bermanfaat untuk menarik minat pasar (pelanggan) dari segi harga dan kualitas produk, yang diharapkan dapat meningkatkan permintaan pasar sekaligus meningkatkan penjualan. Oleh karena itu, variabel Strategi Efisiensi Biaya ini diukur menurut “rasio total biaya produksi rumah yang dijual terhadap total nilai penjualan-nya” (Kotha and Anil Nair, 1994).

4). Strategi Diferensiasi

Strategi diferensiasi yang dilakukan oleh perusahaan dioperasionalkan dengan mengukur besarnya biaya yang dikeluarkan untuk advertensi (Porter, 1980). Disamping itu intensitas advertensi adalah merupakan indikator yang penting dalam mendapatkan *responsiveness* pasar (Kobrin, 1991).

Menurut Mintzberg, 1988, bahwa diferensiasi adalah dimensi yang penting didalam *competitive strategy*. Salah satu bentuk dari strategi diferensiasi adalah pembentukan *image* dan *generic brand names* (Wagner and Lester Digman, 1997), dimana pembentukan *image* dan *generic brand names* ini dapat dilakukan dengan meningkatkan intensitas advertensi. Advertensi dapat dilakukan antara lain : melalui pemasangan papan nama (*bill board*) pada tempat-tempat tertentu yang strategis dapat terlihat oleh orang yang melewatinya ; pemasangan iklan di majalah, koran dan televisi ; melalui siaran radio ; melalui selebaran dan bahkan melalui situs internet.

Disamping itu promosi dapat dilakukan dengan mengadakan pameran-pameran.

Dengan dikenalnya secara mendalam akan *brand-name* suatu produk oleh pasar (pelanggan), sehingga mereka merasakan adanya *brand-equity* yang melekat pada produk tersebut, maka diharapkan hal ini dapat membawa kepada potensi permintaan yang besar oleh pasar dan dapat pula meningkatkan potensi penjualan.

Dengan mengukur variabel Strategi Diferensiasi atas dasar intensitas advertensi, maka digunakan estimasi intensitas advertensi sebagai “persentasi dari biaya advertensi terhadap total nilai penjualan” (Kotha and Anil Nair, 1994).

BAB III METODE PENELITIAN

III.1. JENIS DAN SUMBER DATA

Penelitian telah dilakukan pada obyek perusahaan atau responden PT. Kini Jaya Indah sebagai pengembang (*developer*) perumahan real estate “Plamongan Indah” yang berlokasi di Kelurahan Plamongan Sari, Semarang Timur.

Sedangkan jenis data-data untuk melengkapi penelitian ini berupa *Time Series* diperoleh dari sumbernya baik dari dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan, yaitu :

- PT. Kini Jaya Indah
- Badan Pusat Statistik (BPS) Kodya Semarang, dan
- Persatuan Real Estate Indonesia (REI) Jawa Tengah.

III.2. SAMPEL

Sampel data yang diambil disesuaikan dengan variabel yang diteliti, yaitu variabel Pertumbuhan perusahaan sebagai Variabel Dependen dan variabel-variabel independen yang diduga berpengaruh terhadap pertumbuhan perusahaan tersebut yaitu : Kemakmuran, Pangsa Pasar, Strategi Efisiensi Biaya dan Strategi Diferensiasi.

Adapun sampel data yang dimaksudkan diatas, meliputi :

- Data Penjualan Perusahaan
- Data Biaya Produksi
- Data Biaya Advertensi
- Data Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Kodya Semarang.
- Data Penjualan Industri rumah real estate di Kodya Semarang.

Data-data Penjualan perusahaan, Biaya Produksi dan Biaya Advertensi diperoleh dari dalam perusahaan PT. Kini Jaya Indah. Ketiga data tersebut berupa data periode triwulanan (*quarterly*).

Sedangkan data-data Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Kodya Semarang diperoleh dari Biro Pusat Statistik (BPS) Kodya Semarang, dan data-data Penjualan Industri rumah diwilayah Kodya Semarang diperoleh dari Persatuan REI Jawa Tengah. Kedua data-data ini berupa data periode tahunan (*yearly*). Untuk itu, kedua data-data tersebut harus dibuat menjadi data periode triwulanan (*quarterly*). Data PDRB yang digunakan adalah PDRB atas dasar harga konstan tahun 1993. Sedangkan data yang tersedia pada BPS Kodya Semarang adalah sebagai berikut :

- PDRB sampai dengan tahun 1992, atas dasar harga konstan tahun 1983, dan
- PDRB dari tahun 1993 sampai dengan tahun 1999, atas dasar harga konstan tahun 1993.

Oleh karena diperlukan PDRB tahun 1992 atas dasar harga konstan tahun 1993 untuk menghitung PDRB triwulan-4 tahun 1993, maka ini dihitung menurut Render, 1997. Detail perhitungannya dapat dilihat pada Lampiran-2.0 dari Lampiran-2, dan data PDRB tahunannya dapat dilihat pada Tabel-2.1A pada Lampiran-2.

Selanjutnya, oleh karena PDRB dari tahun 1993 sampai dengan tahun 1999 atas dasar harga konstan tahun 1993, maka dalam penelitian ini mengambil sampel untuk diobservasi dari tahun 1994 sampai dengan tahun 1999. Sedangkan untuk mengukur masing-masing perubahan PDRB dan perubahan Penjualan Industri digunakan dasar triwulan-4 tahun 1993.

III.2.1. Pemecahan data periode tahunan menjadi periode triwulanan :

Data-data yang akan dipecah dari data periode tahunan (*yearly*) menjadi data periode triwulanan (*quarterly*) adalah masing-masing data PDRB Kodya Semarang dan data Penjualan Industri Rumah di wilayah Kodya Semarang.

Untuk membuat data periode tahunan menjadi data periode triwulanan dilakukan dengan menggunakan metode/rumus yang dikembangkan oleh Insukindro, 1984, dimana untuk data yang sifatnya aliran (*flow magnitude*) dipergunakan cara interpolasi linier.

Pemecahan data PDRB Kodya Semarang.

Menurut Insukindro, 1984, perumusan interpolasi linier tersebut dilakukan dengan cara coba-coba dan didasarkan pada model yang dikembangkan oleh Diz, A.C., 1970 ("Money and Prices in Argentina, 1935-1962", in D. Meiselman (edt), *Variety of Monetary Experience*, University of Chicago Press, Chicago, 1970, hal. 128), dengan memperhatikan pula adanya proses penyesuaian antara tahun yang sedang berlaku dan tahun sebelumnya dan dengan anggapan bahwa pertumbuhan PDB (dalam penelitian ini PDRB) didistribusikan merata sepanjang tahun yang bersangkutan. Lebih jauh Insukindro, 1990, mengemukakan bahwa penurunan data triwulanan dari data tahunan telah banyak diterapkan dalam penelitian empiris di Indonesia, yaitu oleh Aghevli, 1977; Insukindro, 1984; Boediono, 1985; Parikh *et al.*, 1985; dan Insukindro *et al.*, 1987.

Rumus yang merupakan hasil dari interpolasi linier yang dimaksudkan adalah sebagai berikut :

$$Y_{t1} = 1/4 \{Y_t - 4.5/12 (Y_t - Y_{t-1})\}$$

$$Y_{t2} = 1/4 \{Y_t - 1.5/12 (Y_t - Y_{t-1})\}$$

$$Y_{t3} = 1/4 \{Y_t + 1.5/12 (Y_t - Y_{t-1})\}$$

$$Y_{t4} = 1/4 \{Y_t + 4.5/12 (Y_t - Y_{t-1})\}$$

Dimana Y_t = PDRB pada tahun t (tahun yang sedang berjalan).

$Y_{t1}, Y_{t2}, Y_{t3}, Y_{t4}$ = PDRB pada masing-masing periode triwulan 1,2,3 dan 4 pada tahun t (tahun yang sedang berjalan)

Y_{t-1} = PDRB pada tahun t-1 (satu tahun sebelumnya).

Hasil pemecahan data PDRB tahunan menjadi data triwulanan dapat dilihat pada Tabel-2.1B.

Pemecahan data Penjualan Industri Rumah :

Data-data Penjualan Industri Rumah di wilayah Kodya Semarang ini dapat dikatagorikan sebagai data yang bersifat aliran (*flow magnitute*). Oleh karenanya, untuk melakukan pemecahan data Penjualan Industri Rumah ini menjadi data triwulanan, digunakan metode pemecahan analog dengan pemecahan data PDRB, sebagai berikut :

$$Y_{t1} = 1/4 \{Y_t - 4.5/12 (Y_t - Y_{t-1})\}$$

$$Y_{t2} = 1/4 \{Y_t - 1.5/12 (Y_t - Y_{t-1})\}$$

$$Y_{t3} = 1/4 \{Y_t + 1.5/12 (Y_t - Y_{t-1})\}$$

$$Y_{t4} = 1/4 \{Y_t + 4.5/12 (Y_t - Y_{t-1})\}$$

Dimana Y_t = Penjualan industri rumah pada tahun t (tahun yang sedang berjalan).

$Y_{t1}, Y_{t2}, Y_{t3}, Y_{t4}$ = Penjualan industri rumah pada masing-masing periode triwulan 1,2,3 dan 4 pada tahun t (tahun yang sedang berjalan)

Y_{t-1} = Penjualan industri rumah pada tahun t-1 (satu tahun sebelumnya).

Hasil dari pemecahan data Penjualan Industri Rumah tahunan menjadi data triwulanan ini dapat dilihat pada Tabel-2.2 pada Lampiran-2.

III.2.2. Pengukuran Variabel-variabel :

Berdasarkan pada kriteria pengukuran (*measurement criterion*) terhadap variabel dependen dan variabel independen seperti diuraikan pada Bab II-6, maka besaran-besaran variabel tersebut diukur sebagai berikut :

1). Variabel Pertumbuhan Perusahaan

Variabel Pertumbuhan perusahaan diukur menurut perubahan penjualan perusahaan, sebagai berikut :

$$Gt = \frac{St - So}{So}$$

Dimana : Gt = Perubahan penjualan pada triwulan ke-t.

St = Nilai penjualan rumah pada triwulan ke-t.

So = Nilai penjualan rumah pada triwulan ke-o (tahun 1993, triwulan-4).

2). Variabel Kemakmuran

Variabel Kemakmuran diukur menurut perubahan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Kodya Semarang, sebagai berikut :

$$Kt = \frac{Pt - Po}{Po}$$

Dimana : Kt = Perubahan PDRB Kodya Semarang pada triwulan ke-t.

Pt = PDRB Kodya Semarang pada triwulan ke-t.

Po = PDRB Kodya Semarang pada triwulan ke-o (tahun 1993, triwulan-4).

3). Variabel Pangsa Pasar

Variabel Pangsa Pasar diukur sebagai rasio antara penjualan rumah oleh perusahaan terhadap penjualan industri, sebagai berikut :

$$MSt = \frac{St}{SIt}$$

Dimana : MSt = Pangsa pasar pada triwulan ke-t.

St = Nilai penjualan rumah oleh perusahaan pada triwulan ke-t.

SIt = Nilai penjualan industri pada triwulan ke-t.

4). Variabel Strategi Efisiensi Biaya

Variabel Strategi Efisiensi Biaya diukur menurut efisiensi biaya berupa rasio biaya produksi terhadap nilai penjualan rumah, sebagai berikut :

$$\eta_t = 1 - \frac{C_{Pt}}{S_t}$$

Dimana : η_t = Efisiensi biaya pada triwulan ke-t.

C_{Pt} = Biaya produksi rumah yang terjual pada triwulan ke-t.

S_t = Nilai penjualan rumah oleh perusahaan pada triwulan ke-t.

5). Variabel Strategi Diferensiasi

Variabel Strategi Diferensiasi atas dasar intensitas advertensi diukur menurut persentasi biaya advertensi terhadap nilai penjualan rumah, sebagai berikut :

$$D_t = \frac{CA_t}{S_t} \times 100 \%$$

Dimana : D_t = Intensitas advertensi pada triwulan ke-t.

CA = Biaya advertensi pada triwulan ke-t.

S_t = Nilai penjualan rumah oleh perusahaan pada triwulan ke-t.

Sampel data sebelum diolah dapat dilihat tabel-tabel yang terdapat pada Lampiran-1, sedangkan data-data setelah diolah dapat dilihat pada Lampiran-2.

III.2.3. Jumlah sampel

Menurut Tabachnick and Linda S. Fidell, 1989, bahwa jumlah sampel untuk model regresi adalah paling tidak 5 (lima) kali dari jumlah variabel independen.

Oleh karena pada penelitian ini terdapat 4 variabel independen, maka ini berarti jumlah sampel paling tidak 20 sampel.

Didalam penelitian ini digunakan 24 sample, yaitu sampel dari data periode triwulanan dari tahun 1994 sampai dengan 1999, yang berarti ini memenuhi kriteria jumlah sampel yang dipersyaratkan.

III.3. METODE PENGUMPULAN DATA

Pengumpulan data dilakukan dengan cara mendatangi perusahaan responden yaitu PT. Kini Jaya Indah. Disini dilakukan wawancara dan diberikan format isian untuk diisi oleh pihak responden. Format isian ini berupa tabel-tabel yang didesign sedemikian rupa sehingga pihak responden dengan mudah dapat memberikan informasi yang diperlukan dengan cara mengisi formulir isian tersebut. Setelah formulir isian tersebut selesai diisi, maka data tersebut diambil langsung dari pihak responden.

Sedangkan data-data Penjualan Industri rumah real estate dan data Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Kodya Semarang, data-data tersebut diambil dari masing-masing instansi Persatuan REI Jawa Tengah dan BPS Kodya Semarang.

III.4. TEKNIK ANALISIS

Setelah data-data diperoleh, maka selanjutnya dilakukan analisis terhadap permasalahan untuk membuktikan hipotesis yang telah dibuat.

Pada penelitian ini digunakan alat analisis REGRESI. Analisis Regresi ini adalah merupakan studi ketergantungan dari suatu variabel, yaitu “variabel dependen”, terhadap variabel-variabel yang menjelaskan (*explanatory variables*), atau “variabel-variabel independen”.

Hal ini dilakukan dengan cara menaksir atau meramalkan nilai rata-rata hitung (*Mean*) atau rata-rata sampel Variabel Dependen, dengan memandang Variabel-variabel Independen mempunyai nilai yang tetap (dalam pengambilan sampel secara berulang). Sementara disisi yang lain diasumsikan bahwa Variabel Dependen bersifat statistik, random atau stokastik dan mempunyai distribusi probabilitas.

Oleh karena *Explanatory Variable* (Variabel Independen) lebih dari satu, maka digunakan

Analisis Regresi Majemuk (*Multiple Regression Analysis*) dengan model sebagai berikut :

$$Y_t = \alpha + \beta_1 X_{1t} + \beta_2 X_{2t} + \beta_3 X_{3t} + \beta_4 X_{4t} + \varepsilon$$

- Dimana :
- Y_t = Variabel Pertumbuhan perusahaan pada triwulan ke-t, dihitung menurut “Perubahan Penjualan perusahaan”, satuan “rasio”.
 - X_{1t} = Variabel Kemakmuran pada triwulan ke-t, diukur menurut “Perubahan PDRB Kodya Semarang”, satuan “rasio”.
 - X_{2t} = Variabel Pangsa Pasar pada triwulan ke-t, dihitung sebagai “Perbandingan antara penjualan perusahaan terhadap total penjualan industri real estate di Kodya Semarang”, satuan “rasio”.
 - X_{3t} = Variabel Strategi Efisiensi Biaya pada triwulan ke-t, diukur menurut “Perbandingan antara biaya produksi rumah yang dijual terhadap total penjualan”, satuan “rasio”.
 - X_{4t} = Variabel Strategi Diferensiasi pada triwulan ke-t, diukur menurut “Perbandingan antara biaya advertensi terhadap total penjualan”, satuan “persentasi”.
 - ε = Error term.

BAB IV ANALISIS DATA

IV.1. GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

Penelitian dilakukan pada obyek perusahaan atau responden PT. Kini Jaya Indah sebagai pengembang (*developer*) perumahan real estate “Plamongan Indah” yang berlokasi di Kelurahan Plamongan Sari, Semarang Timur.

1.1. Sejarah Perusahaan

Pendirian Perusahaan.

PT. Kini Jaya Indah didirikan pada tanggal 22 Januari 1983 dengan akte pendirian No. 294 oleh notaris Titi Ananingsih Soegiarto SH dengan beberapa kali perubahan. Perubahan-perubahan tersebut dilakukan melalui Akte Notaris sebagai berikut :

- Notaris Titi Ananingsih Soegiarto SH, No. 35, tanggal 6 Oktober 1983 dan No. 31, tanggal 7 Januari 1984.
- Notaris S. Siswandi Aswin SH, No. 7, tanggal 3 November 1988 ; dan terakhir
- Notaris R. Widyarso Kurniadi SH, No. 33, tanggal 23 Desember 1994.

Pendirian perusahaan PT. Kini Jaya Indah tersebut telah mendapat keputusan ketetapan dari Direktorat Jendral Hukum dan Perundang-undangan, Departemen Kehakiman Republik Indonesia tertanggal 29 Oktober 1983, No. C2-7135.HT.01.01.TH.83.

Modal Dasar dan Kepemilikan

Modal dasar perseroan setara dengan saham sebanyak 200.000 lembar dimana 100.000 lembar saham telah dimiliki oleh pemegang saham dengan kepemilikan sebagai berikut :

- Ichsan Hidajat SH, 25 %
- Ir. Budi Priyananda Hidajat MBA, 5 %
- Innayati Dewi Gumulya, 60 %
- Justini Hidajat, 10 %

Susunan Direksi dan Komisaris

- Direktur Utama : Ichsan Hidajat SH
- Wakil Direktur Utama : Ir. Budi Priyananda Hidajat MBA
- Direktur : Hanggoro Murthy Gumulya
- Komisaris : Innayati Dewi Gumulya

1.2. Visi, Misi dan Tujuan serta Filosofi Perusahaan

V i s i : Mewujudkan perusahaan yang inovatif dengan proforma puncak dalam penjualan dan keuntungan melalui keunggulan kualitas produk dan sumber-daya manusia.

Misi dan Tujuan : Menjadi pelaku pembangunan dalam industri properti melalui suatu usaha untuk mencapai keuntungan.

Filosofi : (1) Bekerja jujur dan bertanggung jawab ; (2) Pemberdayaan sumber-daya manusia ; (3) Berorientasi pada kepuasan pelanggan ; dan (4) Mencapai pertumbuhan yang berkesinambungan.

1.3. Organisasi Perusahaan

Dalam menjalankan usahanya PT. Kini Jaya Indah melakukan pembagian tugas (*posting*) menurut kebutuhan perusahaan. Pembagian tugas ini dimaksudkan untuk meringankan beban dari masing-masing lini, oleh karena tugas dan tanggung jawab didelegasikan dan

didistribusikan sesuai fungsinya masing-masing. Untuk itu diperlukan peng-organisasi-an yang tepat agar tugas-tugas dapat dilakukan secara efektif.

Dengan bentuk organisasi lini (*line organization*) yang dianut oleh PT. Kini Jaya Indah, hubungan (*chain of command*) dari setiap pos adalah seperti dituangkan kedalam bagan organisasi (*organization chart*) seperti terlihat dalam Gambar-3 pada halaman berikut.

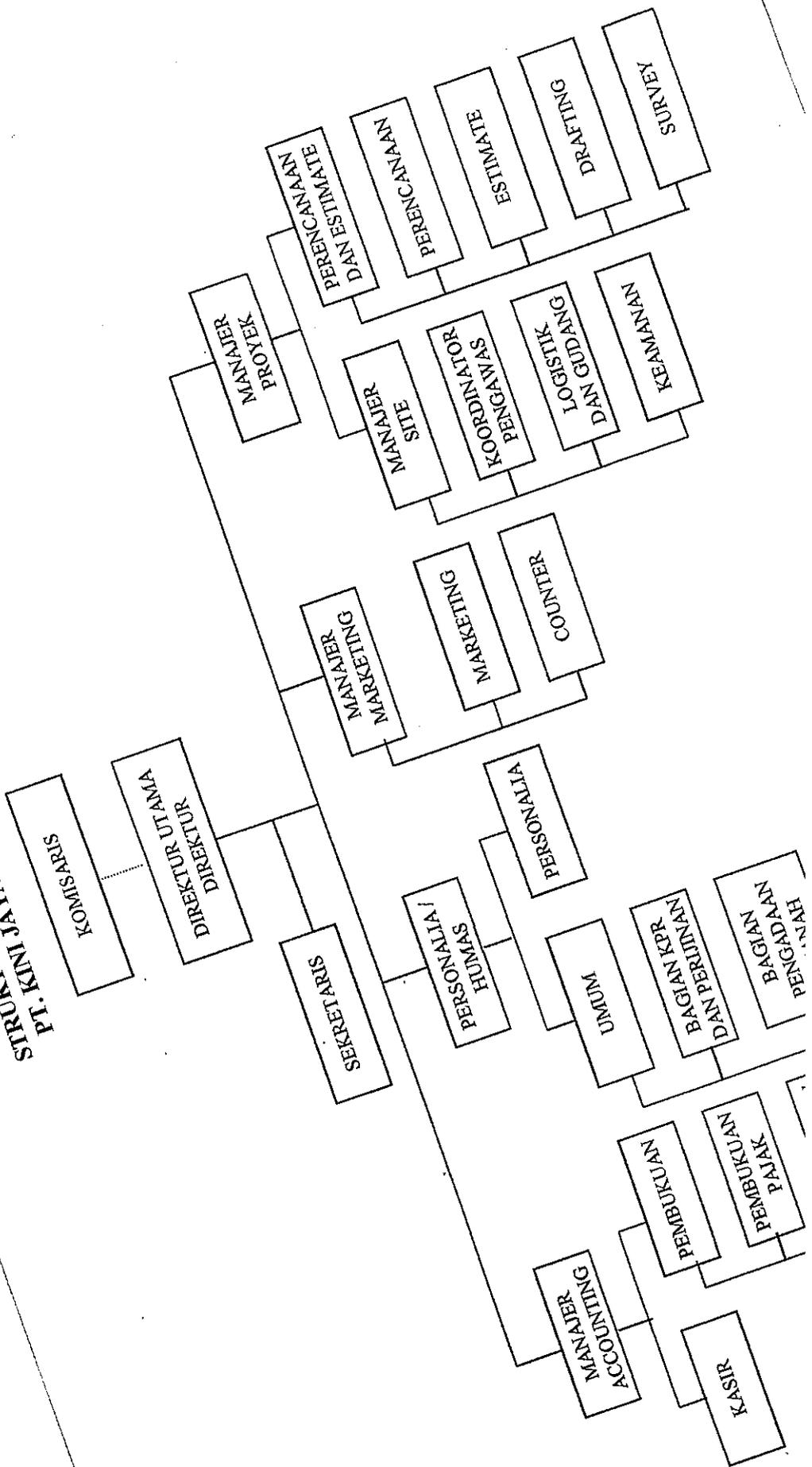
1.4. Sarana (fasilitas) perumahan

Sarana yang ada pada perumahan real estate Plamongan Indah antara lain :

- Listrik, diperoleh dari PLN dengan voltage 220 Volt.
- Tilpun, jaringannya sudah ada, sehingga bagi penghuni yang ingin memasang tilpun baru dapat dengan relatif lebih cepat mendapat sambungan tilpun setelah mengurus ke pihak Telkom. Demikian pula bagi pengguna tilpun seluler (genggam) dapat berkomunikasi dengan mudah, karena areal perumahan terjangkau oleh beberapa sistim jaringan (*network*) operator tilpun seluler.
- Air bersih, disupply oleh pihak pengembang secara sentral dengan menggunakan air tanah dari sumur artesis yang sebelum didistribusikan ditampung terlebih dahulu kedalam menara air (*elevated water tank*).
- Terminal bus kota, disediakan untuk membantu bagi khususnya penghuni perumahan sehingga diharapkan tidak mengalami kesulitan akan sarana transportasi.
- Keamanan, disediakan oleh pihak pengembang selama 24 jam sehari untuk menghindari terjadinya kriminalitas didalam areal perumahan.
- Kebersihan, dilakukan sendiri oleh penghuni perumahan secara gotong-royong (swa-sembada).

UPT-PUSTAK-UNDIP

STRUKTUR ORGANISASI
PT. KINI JAYA INDAH
Gambar-3



1.5. Proses Produksi/Operasi

Pembelian material dilakukan dengan sistem pembelian langsung (*direct order*) ke pemasok setelah dilakukan negosiasi harga, cara pembayaran, pengiriman dan lain-lainnya. Sistem logistik atau inventory dengan sistem stock untuk material besi beton dan keramik, sedangkan selain material tersebut dengan menggunakan sistem *just in time*.

Pelaksanaan produksi atau konstruksi pada dasarnya dikerjakan sendiri mulai dari perencanaan (design dan engineering), pengawasan, pengendalian mutu. Hanya saja tenaga kerja pelaksana diborongkan (borongan tenaga kerja saja) ke pihak lain. Borongan tenaga kerja ini didasarkan atas unit rumah yang dikerjakannya.

1.6. Produk

Produk rumah yang dihasilkan oleh PT. Kini Jaya Indah di real estate Plamongan Indah selama ini antara lain meliputi type-type : T21, T36, T45, T49, T54, T58, T60, T70, T80, T90, T94, T100 dan Ruko. Namun oleh karena kondisi ekonomi, maka pada tahun terakhir (1999) hanya memproduksi type-type tertentu saja antara lain T21, T36, T45, T54 dan T60. Persentasi tertinggi dari produk terjual adalah Type T-36 seperti ditunjukkan dalam Grafik-1 pada Lampiran-1.

Sedangkan spesifikasi dari produk rumah tersebut adalah sebagai berikut :

- Pondasi : Pasangan batu kali
- Struktur : Sloof, kolom, ring balok beton bertulang
- Atap : (a) Rangka atap : kayu Kalimantan diresidu; (b) Penutup atap : genteng beton yang dicat.
- Plafon : (a) Rangka plafon : kayu Kalimantan; (b) Penutup plafon dalam : triplek; (c) Penutup plafon luar : asbes plat dicat.

- Kusen : Kayu Kalimantan kering diberi anti rayap dan dicat.
- Pintu : Triplek dua sisi dan dicat.
- Jendela : (a) Daun jendela depan : dicat plus kaca bening ;
(b) Daun jendela belakang : nako kaca bening.
- Lantai : (a) Ruang utama : keramik 30 x 30 cm polos ;
(b) Kamar mandi : keramik 20 x 20cm.
- Sanitasi : (a) Kamar mandi : bak mandi dan dinding lapis keramik setinggi 60 cm dan kloset duoblok.
(b) Dapur : meja beton lapis keramik dilengkapi bak cuci stainless
- Listrik : Instalasi listrik dengan daya 1.300 Watt.
- Air : Air tanah artesis dengan tandon air dan pompa listrik
- Pagar : (a) Depan : pasangan bata merah dengan variasi bak bunga berikut pintu besi.
(b) Belakang : pasangan bata merah tinggi 150 cm.
- Carpot : pavingstone
- Halaman : Tempat sampah, jembatan jalan masuk, tiang bendera dan lampu jalan.

1.7. Sistim Pemasaran dan Promosi

Pemasaran dilakukan dengan dua cara, yaitu melalui executive marketing dan counter. Dalam hal executive marketing, pemasaran dilakukan oleh staf pemasaran dengan cara berkeliling mendatangi tempat-tempat tertentu (misalnya perkantoran dan tempat-tempat serupa) dimana diduga berada customer-customer yang dianggap potensial. Disamping itu pihak pengembang juga membuka counter kantor pemasaran

yang berada dilokasi perumahan yang buka setiap hari termasuk hari Minggu.

Dalam rangka memperkenalkan produknya dan membentuk *brand image* pihak pengembang melakukan promosi dengan cara-cara sebagai berikut :

- Mengadakan pameran. Pameran ini dilakukan disamping didalam areal lokasi perumahan juga dilakukan diluar areal perumahan misalnya di pusat-pusat perdagangan (mall) dan pada event-event tertentu baik dikota Semarang maupun diluar kota misalnya Jepara, Purwodadi.
- Memasang advertensi di koran.
- Memasang bill-board pada tempat-tempat yang strategis, dan
- Mengedarkan selebaran.

IV.2. PROSES DAN HASIL ANALISIS / KOMPUTASI DATA

Analisis dilakukan dengan menggunakan regresi majemuk (*multiple resgression analysis*), sedangkan perhitungan-perhitungan dilakukan dengan menggunakan program komputer *Statistical Product and Service Solutions* (SPSS) versi-10.

Setelah dimasukkan data-data ke komputer, maka hasil dari komputasi komputer tersebut dapat dilihat pada Lampiran-3.

IV.3. PENGUJIAN HIPOTESIS

Pengujian Hipotesis secara statistik pada dasarnya untuk memberikan falsifikasi suatu pernyataan taksiran yang telah dibuat secara *hypothetical*, atau secara sederhana dapat dikatakan “apakah suatu pengamatan atau penemuan cocok dengan suatu hipotesis yang telah dinyatakan atau tidak”.

Kata “cocok” berarti “cukup” dekat dengan nilai yang di-hipotesis-kan untuk membawa

kepada suatu falsifikasi, apakah hipotesis yang telah dinyatakan bisa ditolak (*refuteable*) atau tidak bisa ditolak (*irrefuteable*).

Pada penelitian ini, digunakan model regresi lengkap (*full model*) untuk memprediksi pertumbuhan perusahaan, dimana semua variabel independen Kemakmuran, Pangsa Pasar, Strategi Efisiensi Biaya, dan Strategi Diferensiasi digunakan dalam model.

Berikut ini adalah hasil pengujian hipotesis meliputi analisis Uji Signifikansi, Uji Model Regresi, dan Uji-uji statistik lainnya dengan menggunakan selang keyakinan (*confidence interval*) 95 %.

IV.3.1. Uji Signifikansi (*Significance Test*)

Disini dilakukan dua macam Uji Signifikansi, yaitu Uji Signifikansi Parsial (*Individual Significance Test*) dan Uji Signifikansi Keseluruhan (*Overall Significance Test*).

1). Uji Signifikansi Parsial (*Individual Significance Test*)

Oleh karena digunakan selang keyakinan 95 %, maka variabel independen yang signifikan adalah variabel yang tingkat probabilitasnya lebih kecil dari 0,05.

Hasil uji signifikansi ini ditunjukkan dalam Tabel-5, pada kolom "Sig." (pada Lampiran-

3). Selanjutnya dengan memasukkan hasil regresi tersebut, maka diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 Y &= -1,2141 - 0,7354 X_1 - 0,5673 X_2 + 4,1340 X_3 + 0,3119 X_4 \\
 &\quad (0,1520) \quad (0,2904) \quad (0,4467) \quad (0,4247) \quad (0,0413) \\
 t &= (-7,9893) \quad (-2,5320) \quad (-1,2700) \quad (9,7336) \quad (7,5460) \\
 R &= 0,9687 \quad \text{Adj. } R^2 = 0,9687 \quad \text{df} = 23
 \end{aligned}$$

Jadi dari uji signifikansi partial diatas, maka dapat disimpulkan bahwa :

- Variabel Kemakmuran (X_1) secara signifikan berpengaruh negatif terhadap Petumbuhan perusahaan.

- Variabel Pangsa Pasar (X_2) tidak berpengaruh terhadap Pertumbuhan perusahaan.
- Variabel Strategi Efisiensi Biaya (X_3) secara signifikan berpengaruh positif terhadap Pertumbuhan perusahaan.
- Variabel Strategi Diferensiasi (X_4) secara signifikan berpengaruh terhadap Pertumbuhan perusahaan.

Berdasarkan hasil uji signifikansi parsial yang telah dilakukan seperti diuraikan diatas, maka pembahasan selanjutnya mengenai hipotesis dan implikasi pada kebijakan manajemen diuraikan pada Bab.4.

2). Uji Signifikansi Keseluruhan (*Overall Significance Test*)

Dari hasil Uji Anova atau Uji Fisher (F-Test), seperti ditunjukkan dalam Tabel-4 : Anova, pada Lampiran-3 diperoleh angka F hitung sebesar 72,3183 dengan tingkat probabilitas 0,0000.

Dengan selang keyakinan 95 %, maka oleh karena probabilitas lebih kecil dari 0,05, maka model regresi bisa dipakai untuk memprediksi Pertumbuhan perusahaan.

Atau dapat pula dikatakan bahwa variabel-variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen Pertumbuhan perusahaan.

IV.3.2. Uji Model Regresi

1). Korelasi antara Variabel Dependen dan Independen

Dari hasil komputasi regresi Tabel-3 : Model Summary, pada Lampiran-3, terlihat angka Koefisien Korelasi (R) adalah 0.9687.

Ini menunjukkan bahwa hubungan/korelasi antara variabel dependen Pertumbuhan perusahaan dengan variabel-variabel independen adalah “KUAT”.

2) Tingkat Keباikan Suai (*Goodness of Fit*)

Dari Tabel-3 : Model Summary tersebut diatas juga menunjukkan angka Koefisien Determinasi (Adjusted R Square) adalah 0,9687.

Ini berarti bahwa 96,87 % variasi variabel dependen bisa dijelaskan oleh variasi dari variabel-variabel independen, sedangkan sisanya dijelaskan oleh faktor-faktor lainnya (*disturbances*). Dan berarti pula bahwa tingkat Keباikan Suai (*Goodness of Fit*) sebesar 96,87 % adalah “baik”.

Jadi dari kondisi-kondisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa Model Regresi adalah **baik dan layak digunakan**.

IV.4.2.1. Uji-uji Statistik lainnya

Untuk menguji apakah model regresi yang digunakan layak atau tidak, maka dilakukan juga uji-uji asumsi statistik meliputi : Uji Asumsi Multikolinearitas, Heteroskedastisitas, Normalitas dan Autokorelasi.

1). Uji Asumsi “Multikolinearitas”

Untuk melihat apakah terdapat problem multikolinearitas, maka dilakukan pendeteksian terhadap faktor-faktor sebagai berikut :

(a). Variance Inflation Factor (VIF)

Hasil Uji Asumsi Multikolinearitas, dapat dilihat pada Tabel-6 : Collinearity Coefficients, pada Lampiran-3.

Tabel ini memperlihatkan besaran Variance Inflation Factor (VIF) dengan nilai 4,6156. Oleh karena nilai ini jauh dibawah batas atas 10, maka ini berarti tidak terdapat problem Multikolinearitas (Kotha and Anil Nair, 1994).

(b). Koefisien Korelasi antar Variabel Independen

Koefisien Korelasi antar variabel independent dapat dilihat pada Tabel-7 : Correlation Coefficients, pada Lampiran-3.

Dari tabel tersebut terlihat Koefisien Korelasi terbesar terjadi antara X_1 dan X_4 yaitu sebesar - 0,7692.

Akan terjadi problem multikolinearitas apabila koefisien korelasinya (nilai absolutnya) melebihi atau sama dengan 0,5 (Gujarati, 1978).

Oleh karena koefisien korelasi ini ditengah-tengah antara 0,5 dan 1,0 maka pada model regresi terjadi multikolinearitas yang moderat.

(c). Condition Index

Hasil dari diagnosa kolinearitas dapat dilihat pada Tabel-8 : Collinearity Diagnostics pada Lampiran-3.

Tabel ini menunjukkan besaran *Condition Index* dengan nilai terbesar 24,1348.

Akan terjadi multikolinearitas, apabila *Condition Index* melebihi 15 dan akan terjadi multikolinearitas yang serius bila melebihi 30 (Singgih, 2000).

Oleh karena condition index yang terjadi berada diantara angka 15 dan 30, maka dapat dikatakan terjadi multikolinearitas yang moderat.

Menurut Gujarati, 1978, apabila tujuan analisis regresi adalah untuk peramalan maka multikolinearitas bukan merupakan masalah yang serius. Jadi dari uji multikolinearitas seperti diuraikan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi **layak digunakan**.

2). Uji Asumsi “Heteroskedastisitas”

Heteroskedastisitas terjadi apabila varian-varian dari variabel dependen (Y_i) meningkat/menurun diikuti dengan meningkat/menurun nya variabel independen (X_i), atau dapat dikatakan varian-varian dari Y_i tidak sama (Gujarati, 1978 ; Salvatore, 1989). Heteroskedastisitas ini sering terjadi apabila datanya adalah *cross-sectional* yang datanya mempunyai derajat yang berbeda-beda, sedangkan dalam data *time series* variabelnya cenderung mempunyai derajat yang sama dari waktu ke waktu.

Hasil deteksi Heteroskedastisitas pada regresi dalam penelitian tesis ini seperti terlihat pada Chart-1, pada Lampiran-3. Dari grafik tersebut terlihat titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. Ini berarti kenaikan varian variabel dependen (Y_i) yang terjadi tidak meningkat/ menurun mengikuti meningkat/menurun nya variabel independen (X), maka berarti tidak terjadi Heteroskedastisitas pada model regresi (Gujarati, 1978 ; Salvatore, 1989). Sehingga model regresi **layak digunakan** untuk memprediksikan Pertumbuhan berdasar masukan variabel-variabel independen-nya.

3). Uji Asumsi “Normalitas”

Suatu persamaan regresi memenuhi asumsi normalitas atau distribusi normal apabila nilai rata-rata dari deviasi (simpangan) sampel variabel dependen (Y_i) yang berhubungan dengan setiap variabel independen (X_i) adalah sama dengan nol , tak berkorelasi dan mempunyai varians konstan (Gujarati, 1978).

Test dari normality dapat dilakukan dengan menggunakan *normal probability plot* dimana nilai normal (rata-rata) dari simpangan yang diharapkan di-plot berhadapan dengan nilai simpangan normal aktualnya.

Distribusi tersebut tidak normal apabila titik-titik menyimpang dari garis lurus serta

menyebar jauh (*curving*) diatas atau dibawah garis lurus tersebut (Tabacknick, 1989).

Hasil deteksi Normalitas dengan menggunakan metode plotting ini seperti terlihat pada Chart-2, pada Lampiran-3.

Dari plot (grafik) tersebut terlihat titik-titik menyebar disekitar garis lurus diagonal serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Ini berarti model regresi memenuhi asumsi Normalitas.

Oleh karenanya model regresi **layak digunakan** untuk memprediksi Pertumbuhan perusahaan berdasar masukan variabel-variabel independen-nya.

4). Uji Asumsi Autokorelasi

Hasil deteksi Autokorelasi seperti terlihat pada Tabel-3, pada Lampiran-3. Dari Tabel-3 tersebut terlihat angka Durbin-Watson statistik (d) = 1,5141.

Dengan jumlah variabel $k = 4$ dan jumlah sampel (observasi) $n = 24$, maka dari tabel Durbin-Watson diperoleh $d_L = 1,01$ dan $d_U = 1,78$.

Oleh karena $d > d_L$, maka ini menunjukkan tidak adanya bukti terjadinya autokorelasi positif (Salvatore, 1989).

Autokorelasi negatif diperiksa terhadap besaran $(4 - d_U) = 4 - 1,78 = 2,22$. Oleh karena $d < (4 - d_U)$, maka ini menunjukkan adanya bukti tidak terjadi autokorelasi negatif.

Jadi setelah dilakukan uji-uji asumsi statistik yang meliputi Uji Asumsi Multikolinearitas, Heteroskedastisitas, Normalitas dan Autokorelasi, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa model regresi adalah **layak untuk digunakan**.

IV.4. PEMBAHASAN

Pembahasan yang disajikan pada Sub-bab ini mengacu pada hasil komputasi data sebagaimana disajikan pada Sub-bab IV.2. dan mengacu pada hasil pengujian hipotesis sebagaimana diuraikan pada Sub-bab IV.3.

IV.4.1. Pembuktian Hipotesis

Dari pengujian hipotesis dan analisis yang telah dilakukan sebagaimana diuraikan pada Sub-bab IV.3.1, maka pembuktian atas Hipotesis Awal yang telah diajukan sebagaimana tertera pada Bab II.3, adalah sebagai berikut :

Hipotesis 1 :

H1 : “Kemakmuran” yang terjadi pada lingkungan usaha perumahan real estate Plamongan Indah berpengaruh positif terhadap Pertumbuhan perusahaan.

Hasil dari analisis yang telah dilakukan, pada Bab IV.3.1 menunjukkan bahwa variabel Kemakmuran ini secara signifikan berpengaruh (negatif) terhadap Pertumbuhan perusahaan. Oleh karena itu Hipotesis-1 tidak bisa ditolak.

Hasil dari penelitian ini, dalam hal variabel Kemakmuran, berbeda arah dengan hasil penelitian terdahulu (Kotha and Anil Nair, 1994). Dimana hasil dari penelitian terdahulu tersebut menunjukkan bahwa Kemakmuran (penelitinya menggunakan nama variabel *munificence*) yang terjadi secara signifikan berpengaruh positif terhadap pertumbuhan perusahaan.

Pada penelitian ini, Kemakmuran (yang diukur menurut perubahan PDRB) berpengaruh negatif terhadap Pertumbuhan perusahaan (yang diukur menurut perubahan penjualan rumah), ini berarti bahwa meskipun terjadi kenaikan perubahan PDRB namun ini menurunkan

Penjualan. Hal ini terjadi kemungkinan oleh terjadinya krisis multidimensi, baik pada bidang ekonomi, politik dan sosial, sehingga mengakibatkan Pertumbuhan perusahaan yang terjadi tidak sejalan dengan Kemakmuran yang terjadi.

Hipotesis 2 :

H2 : “Pangsa Pasar” dari usaha perumahan real estate Plamongan Indah didalam industri rumah real estate di daerah Semarang berpengaruh positif terhadap Pertumbuhan perusahaan.

Hasil dari analisis yang telah dilakukan, pada Bab IV.3.1 menunjukkan bahwa variabel Pangsa Pasar ini tidak berpengaruh positif terhadap Pertumbuhan perusahaan.

Oleh karena itu Hipotesis-2 ditolak, sehingga hipotesis aktualnya adalah :

H2a : “Pangsa Pasar” dari usaha perumahan real estate Plamongan Indah didalam industri rumah real estate di daerah Semarang tidak berpengaruh terhadap Pertumbuhan perusahaan.

Hal ini dapat terjadi kemungkinan oleh karena pangsa pasar yang dimiliki oleh PT. Kini Jaya Indah tidak begitu dominan didalam industri perumahan. Atau bahkan pangsa pasar yang dimiliki tidak stabil, yang kemungkinan disebabkan antara lain oleh :

- (a). Ketidakpastian pasar yang disebabkan karena terjadinya krisis ekonomi dan politik semenjak tahun 1997.
- (b). Pengaruh munculnya perusahaan-perusahaan pengembang baru yang masuk kedalam industri perumahan yang terjadi secara besar-besaran pada tahun 1995

Hasil dari penelitian ini, dalam hal variabel Pangsa Pasar, sama dengan hasil penelitian terdahulu (Kotha and Anil Nair, 1994).

Hasil penelitian terdahulu tersebut menunjukkan bahwa Konsentrasi Industri yang diukur atas

dasar “pangsa pasar” dari 4 (empat) perusahaan yang dianggap dominan didalam industri, tidak berpengaruh terhadap pertumbuhan perusahaan.

Hipotesis 3 :

H3 : “Strategi Efisiensi Biaya” yang dilakukan oleh usaha perumahan real estate Plamongan Indah berpengaruh positif terhadap Pertumbuhan perusahaan.

Hasil dari analisis yang telah dilakukan, pada Bab IV.3.1 menunjukkan bahwa variabel Strategi Efisiensi Biaya ini secara signifikan berpengaruh positif terhadap Pertumbuhan perusahaan. Oleh karena itu Hipotesis-3 tidak bisa ditolak.

Hasil dari penelitian tesis ini, dalam hal variabel Strategi Efisiensi Biaya, hasilnya berbeda dari penelitian terdahulu (Kotha and Anil Nair, 1994).

Hasil penelitian terdahulu tersebut menunjukkan bahwa variabel Strategi Efisiensi Biaya yang dilakukan tidak berpengaruh terhadap pertumbuhan perusahaan.

Sedangkan dalam penelitian ini variabel Strategi Efisiensi Biaya secara signifikan berpengaruh positif terhadap pertumbuhan perusahaan.

Hal ini terjadi mungkin disebabkan oleh adanya perbedaan karakteristik perilaku konsumen (*customer behaviour*).

Pada penelitian terdahulu, obyek penelitiannya adalah berkaitan dengan produk *machine-tool* di Jepang, dimana konsumen terbesar utamanya adalah pabrik-pabrik industri otomotif tetapi juga industri lainnya dan sebagian kecil untuk rumah tangga. Sehingga faktor harga produk bagi konsumen bukanlah pertimbangan utama dalam memutuskan untuk melakukan pembelian. Oleh sebab itu mungkin bagi produsen, harga jual (yang ditentukan berdasar biaya produksi) bukanlah faktor utama yang menentukan dalam pengambilan kebijakan atau strategi penjualan oleh perusahaan. Maka strategi efisiensi biaya tidak

merupakan pilihan utamanya, sehingga mengakibatkan strategi efisiensi biaya tidak mempengaruhi pertumbuhan perusahaan yang diukur atas dasar perubahan penjualan.

Sedangkan pada penelitian ini, obyek penelitiannya berkaitan dengan produk rumah real estate, dimana konsumennya adalah masyarakat langsung. Produk terbesarnya secara kuantitatif adalah rumah dengan type-36 dan disusul dengan type-60, yang pada tahun 1999 masing-masing unit terjual sebanyak 83 % dan 6 % dari total unit terjual (lihat Grafik-1 pada lampiran-1). Maka dapat dikatakan sasaran pasarnya atau konsumennya adalah masyarakat golongan menengah kebawah. Oleh sebab itu dapat diprediksikan bahwa bagi konsumen golongan ini, harga adalah merupakan faktor utama dalam menentukan keputusannya untuk membeli.

Didalam menentukan harga jual rumah yang terjangkau, maka ini sangat didasarkan atas biaya-biaya produksi, yang dapat ditekan melalui efisiensi-efisiensi baik proses, bahan baku, tenaga kerja, overhead dan lain-lainnya. Sehingga dalam penelitian ini, Strategi Efisiensi Biaya secara signifikan berpengaruh positif terhadap pertumbuhan perusahaan yang diukur menurut perubahan penjualan.

Hipotesis 4 :

H4 : “Strategi Diferensiasi” yang dilakukan oleh usaha perumahan real estate Plamongan Indah berpengaruh positif terhadap Pertumbuhan perusahaan.

Hasil dari analisis yang telah dilakukan, pada Bab IV.3.1 menunjukkan bahwa variabel Strategi Diferensiasi ini berpengaruh positif terhadap Pertumbuhan perusahaan.

Oleh karena itu Hipotesis-4 tidak bisa ditolak.

Hasil penelitian ini berbeda dari hasil penelitian terdahulu (Kotha and Anil Nair, 1994), dimana pada penelitian terdahulu tersebut Strategi Diferensiasi tidak berpengaruh terhadap Pertumbuhan perusahaan.

Hal ini terjadi kemungkinan Strategi Diferensiasi atas dasar intensitas advertensi yang dilakukan oleh perusahaan efektif dan mendapat respon dari konsumen atau mungkin bahkan mampu mempengaruhi orang untuk membeli produk rumah yang ditawarkan kepada konsumen dan mungkin dapat memberikan *brand equity* bagi konsumen maupun bagi perusahaan sendiri.

Sedangkan pada penelitian terdahulu, oleh karena konsumen terbesarnya adalah pabrik-pabrik otomotif yang kemungkinan pabrik-pabrik otomotif tersebut mempunyai *buying power* yang cukup besar, maka advertensi yang dilakukan oleh produser-produser *machine-tools* tidak berpengaruh pada penjualan dan pertumbuhan perusahaan

Kesimpulan :

Berdasarkan pembuktian atas Hipotesis Awal seperti telah diuraikan diatas, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

- 1). “Kemakmuran” yang terjadi pada lingkungan usaha perumahan real estate Plamongan Indah secara signifikan berpengaruh negatif terhadap Pertumbuhan perusahaan ;
- 2). “Pangsa Pasar” dari usaha perumahan real estate Plamongan Indah didalam industri rumah real estate di daerah Semarang tidak berpengaruh terhadap pertumbuhan perusahaan ;
- 3). “Strategi Efisiensi Biaya” dan “Strategi Diferensiasi” yang dilakukan oleh usaha perumahan real estate Plamongan Indah, keduanya secara signifikan berpengaruh positif terhadap Pertumbuhan perusahaan.

IV.4.2. Implikasi pada Kebijakan Manajemen

Pada Sub-bab ini disajikan upaya-upaya manajerial guna dapat meningkatkan pertumbuhan perusahaan dengan mengacu pada hasil hipotesis yang telah disimpulkan pada

Sub-bab IV.4.1. Hasil hipotesis tersebut menunjukkan bahwa Kemakmuran yang terjadi pada lingkungan usaha perumahan real estate Plamongan Indah dan Strategi Efisiensi Biaya serta Strategi Diferensiasi yang dilakukannya masing-masing berpengaruh terhadap pertumbuhan perusahaan.

Sehubungan dengan hal tersebut, maka dapat disarankan, dalam rangka meningkatkan pertumbuhan usahanya perusahaan perlu memberikan perhatiannya atau konsentrasi pada perencanaan dan implementasi Strategi Efisiensi Biaya dan Strategi Diferensiasi sambil mencermati Kemakmuran lingkungan yang terjadi sebagai upaya-upaya utama atau sebagai Strategi Primer.

Namun dalam perjalanannya, dari waktu ke waktu perusahaan perlu melakukan monitoring dan evaluasi atas pelaksanaan atau implementasi strategi yang telah ditetapkan, tetapi juga perlu melakukan evaluasi dan monitoring terhadap lingkungan eksternal dan internal. Evaluasi ini dijadikan sebagai umpan balik sebagai input dalam melakukan analisis selanjutnya sambil memperhatikan misi dan tujuan perusahaan serta perencanaan perusahaan secara menyeluruh.

Meskipun hasil analisis dari penelitian ini menunjukkan bahwa Pangsa Pasar tidak berpengaruh terhadap pertumbuhan perusahaan, namun secara teoritis dan empiris peningkatan pangsa pasar dapat mengarah pada peningkatan pertumbuhan. Demikian karena perusahaan yang tumbuh dengan pangsa pasar yang tinggi, maka posisi perusahaan menjadi kuat. Dan jalan yang paling nyata untuk tumbuh adalah dengan cara meningkatkan pangsa pasar (Aaker, 1998).

Oleh karena itu disarankan agar PT. Kini Jaya Indah mempertimbangkan upaya-upaya peningkatan Pangsa Pasar untuk meningkatkan Pertumbuhan perusahaan, sebagai Strategi Sekunder.

IV.4.2.1. Strategi Primer

1). Kemakmuran

Dalam rangka mengupayakan peningkatan pertumbuhan perusahaan, maka disarankan kepada PT. Kini Jaya Indah untuk mencermati faktor-faktor lingkungan kemakmuran untuk membuat perencanaan kedepan. Faktor-faktor tersebut antara lain : (1) Faktor ekonomi ; (2) Faktor sosial ; dan (3) Faktor politik.

Namun dari faktor-faktor tersebut yang terpenting adalah faktor ekonomi, sedangkan faktor-faktor sosial dan politik hanya merupakan faktor komplimenter berpengaruh terhadap faktor ekonomi. Disini perusahaan dalam membuat rencana strategiknya harus mencermati kecenderungan ekonomi (*economic trends*) yang dapat mempengaruhi industri perumahan real estate meliputi antara lain :

- (a). Ketersediaan dana pinjaman
- (b). Tingkat pendapatan yang dapat dibelanjakan
- (c). Kecenderungan orang untuk berbelanja
- (d). Tingkat suku bunga bank
- (e). Laju inflasi, dan
- (f). Kecenderungan (*trends*) pertumbuhan PDRB Kodya Semarang

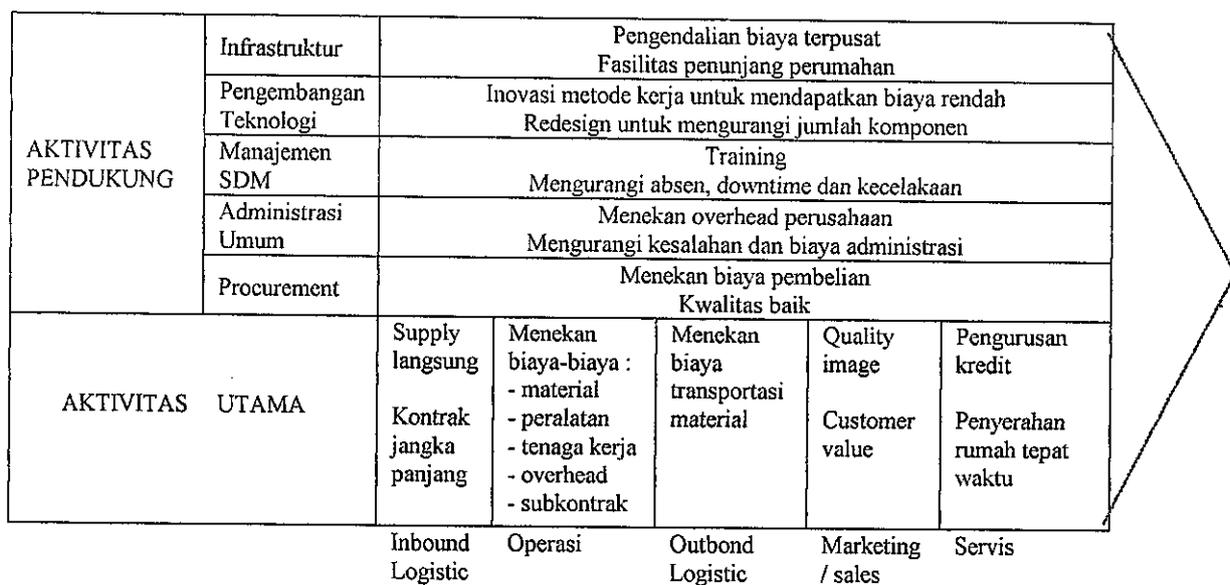
Namun faktor ekonomi yang terakhir diatas yang sangat penting untuk dicermati, oleh karena sebagian besar dari faktor-faktor ekonomi lainnya ter-agregasi-kan kedalam PDRB tersebut, sehingga PDRB ini dapat dianggap sebagai indikator ekonomi.

Untuk itu perusahaan dalam membuat perencanaan strategiknya jangka pendek dapat melakukan peramalan (*forecasting*) ekonomi pada tahun yang akan datang dengan menggunakan pendekatan *trends* PDRB Kodya Semarang yang lalu.

2). Strategi Efisiensi Biaya

Strategi Efisiensi Biaya atau Strategi Biaya Rendah ini pada prinsipnya adalah melakukan upaya-upaya atau mencari setiap kemungkinan sumber biaya rendah (*source of cost advantage*) melalui nilai rantai aktivitas (*value chain of activities*) (Pitts, 1996).

Rantai aktivitas perusahaan yang merupakan sumber biaya rendah dapat dilihat pada Gambar-4 : Value Chain, berikut ini.



Gambar-4 : Value Chain

Didalam rangka meningkatkan pertumbuhan perusahaan dengan fokus Strategi Biaya Rendah, maka perusahaan disarankan untuk melakukan hal-hal sebagai berikut :

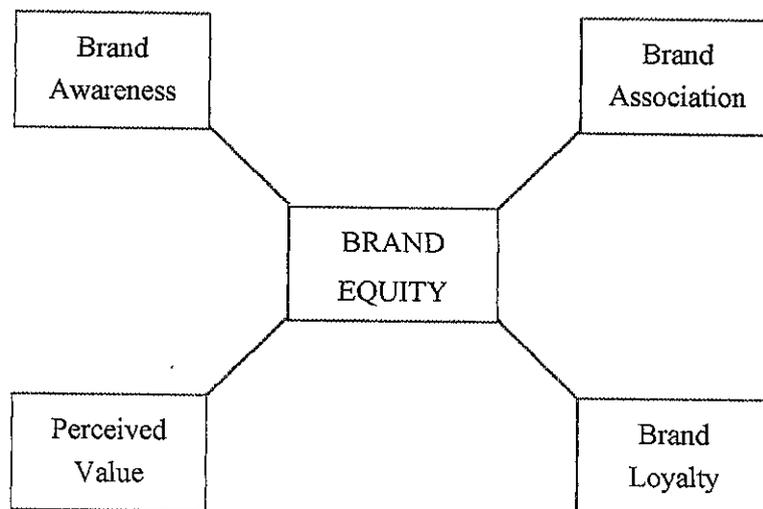
- 1). Melakukan pengawasan biaya secara terpusat (*centralized cost control*) guna mengefektifkan pemakaian biaya sesuai peruntukannya.
- 2). Melakukan optimasi semua fasilitas penunjang perumahan yang diberikan oleh perusahaan, sedemikian sehingga biaya untuk ini dapat diminimalkan. Fasilitas tersebut antara lain : Penyediaan listrik PLN, penyediaan air bersih, jalan dan keamanan komplek perumahan.

- 3). Melakukan inovasi terhadap metode kerja, untuk mendapatkan metode kerja yang tepat guna, sehingga biaya konstruksi menjadi lebih murah.
- 4). Melakukan *design review* sekaligus *value engineering* terhadap design rumah yang sudah ada sekarang ataupun yang sedang dibangun, apakah pemakaian komponen-komponen rumah sudah tepat, baik jenis, kualitas bahan maupun jumlahnya. Hal ini perlu untuk menentukan dasar design kedepan. Komponen-komponen tersebut meliputi antara lain : fondasi rumah, struktur beton, atap, plafon, kusen, pintu, jendela, lantai, peralatan dan instalasi air bersih, sanitasi, instalasi listrik, pagar, carpot serta halaman (*landscaping*).
- 5). Memberikan pelatihan kepada tenaga lapangan serta memperketat supervisi lapangan, mengurangi absen, downtime dan kecelakaan kerja.
- 6). Memperkecil biaya overhead dan administrasi serta kesalahan administrasi.
- 7). Menekan biaya-biaya pembelian material, dengan cara melakukan pembelian langsung ke pemasok ataupun dengan melakukan kontrak pembelian jangka panjang. Dalam hal pembelian material dilakukan di tempat yang jauh, maka perlu dilakukan penghematan biaya transportasinya.
- 8). Menekan biaya-biaya operasi meliputi biaya material, peralatan, tenaga kerja dan overhead. Dalam hal pekerjaan di sub-kontrakkan, maka perlu dilakukan evaluasi terhadap sub-kontraktornya secara kompetitive, sehingga dapat dipilih kontraktor yang mampu (*eligible*) serta dengan harga yang wajar (*reasonable*).
- 9). Melakukan pemasaran/penjualan yang berorientasikan kepada *Quality Image* dan *Customer Value* dengan biaya yang terkendali.
- 10). Mengupayakan kredit untuk calon pembeli dengan biaya rendah serta melakukan penyerahan rumah kepada pembeli dengan tepat waktu (*rapid delivery*).

3). Strategi Diferensiasi

Strategi diferensiasi pada penelitian ini menitik-beratkan pada kegiatan advertising untuk membangun *brand image* yang kuat untuk menciptakan *brand equity*. Dimana *brand equity* adalah merupakan rangkaian aset dan liabilitas terkait dengan nama dan simbol merk yang menambah nilai yang diberikan oleh produk kepada perusahaan ataupun pelanggan (*customer*).

Dalam rangka menciptakan *brand equity*, perusahaan harus memberikan perhatiannya kepada beberapa hal yang dikelompokkan kedalam 4 (empat) katagori seperti ditunjukkan pada Gambar-5 : Brand Equity dibawah ini, meliputi : (1) Nilai terduga (*perceived value*); (2) Kepedulian akan merk (*brand awareness*); (3) Asosiasi merk (*brand association*); dan (4) Kesetiaan terhadap merk (*brand loyalty*).



Gambar-5 : Brand Equity

1). Perceived Value

Dalam hal *perceived value*, ini erat hubungannya dengan nilai tambah yang akan diberikan kepada pelanggan (*customer value*) dan nilai tambah ini harus dapat diterima (*perceived*) oleh pelanggan. Kalau tidak, bisa jadi pelanggan akan mengabaikan produk yang ditawarkannya.

Untuk itu *perceived value* ini harus dikomunikasikan atau diinformasikan dengan cara-cara yang mudah diingat (*memorable*) dan dapat dipercaya (*believable*).

2). Kepedulian akan merk (*brand awareness*)

Pada dasarnya *brand awareness* ini dapat memberikan suatu keuntungan kompetitif (*competitive advantage*) yang besar.

Pertama, kepedulian akan merk ini akan dapat memberikan rasa familiaritas dimana orang pada dasarnya menyukai familiaritas.

Kedua, kepedulian akan nama dapat merupakan signal atas keberadaan, komitmen dan substansi yang merupakan atribut-atribut yang sangat penting bagi pembeli bahkan sampai pada tingkat industri. Dengan logika, apabila suatu nama diperkenalkan disana pasti ada suatu alasan.

Ketiga, hal yang menonjol dari suatu merk adalah dominasi nama. Apabila nama suatu merk sudah diterima dan mendominasi pasar, maka ini sulit untuk dihalau. Sehingga ini penting didalam persaingan.

3). Asosiasi merk (*brand association*)

Yang dimaksudkan dengan asosiasi merk adalah sesuatu baik langsung maupun tidak langsung terkait didalam memori pelanggan terhadap suatu merk. Atribut-atribut produk dan keuntungan (*benefits*) pelanggan, keduanya adalah merupakan asosiasi yang nyata mempunyai relevansi, sebab hal tersebut memberikan alasan kepada pelanggan untuk membeli.

Asosiasi tersebut meliputi :

- (1). Asosiasi organisasi (*organizational association*)
- (2). Kepribadian merk (*brand personality*)
- (3). Simbol-simbol merk (*symbol*)

- (4). Keuntungan emosional (*emotional benefits*)
- (5). Keuntungan ekspresi diri (*self-expressive benefits*)

4). Kepatuhan terhadap merk (*brand loyalty*)

Brand loyalty ini dapat dibentuk melalui *customer orientation*. Dengan memberikan kepuasan sedemikian kepada pelanggan akan produk yang dibelinya, maka mereka diharapkan loyal kepada produk yang dibelinya tersebut.

Bahkan diharapkan mereka akan membawa informasi kepada rekan-rekan mereka sebagai calon pelanggan tentang produk yang telah dibelinya tersebut

Dengan ke-loyal-an para pelanggan yang ada, maka ini akan memberikan keuntungan kompetitive untuk jangka waktu yang panjang, antara lain :

- Mengurangi biaya marketing
- Merupakan representasi yang substansial dari *entry barrier* terhadap pesaing
- Manjadi *trade leverage*
- Memberikan image akan merk yang dapat diterima, sukses dan bertahan
- Memberikan waktu dalam merespon pergerakan persaingan, sehingga ini bisa memberikan ruang nafas bagi perusahaan.

IV.4.2.2. Strategi Sekunder

Pangsa Pasar

Pencapaian akan peningkatan pangsa pasar didalam industri adalah merupakan sasaran bagi hampir seluruh perusahaan dalam mengembangkan usahanya. Oleh karena, kalau mereka mampu mendominasi atau menguasai pangsa pasar, maka mereka akan dapat melakukan kontrol terhadap pasar tersebut.

Dalam rangka meningkatkan pangsa pasar PT. Kini Jaya Indah didalam industri perumahan real estate di wilayah Kodya Semarang, maka perusahaan disarankan untuk melakukan hal-hal sebagai berikut :

1). Mencermati 5 (lima) kekuatan yang ada dalam industri perumahan real estate di Kodya Semarang, meliputi antara lain :

- (1). Munculnya pendatang baru (*new entrants*), yang mana mereka akan mengambil pangsa pasar dan bahkan sumberdaya (*resources*) yang sudah ada didalam industri.
- (2). Kekuatan pemasok (*supplier power*) yang mana mereka kemungkinan memainkan harga dan kualitas bahan baku.
- (3). Kekuatan pembeli (*buyer power*) yang mana mereka kemungkinan melakukan tekanan-tekanan untuk menurunkan harga jual rumah oleh perusahaan.
- (4). Substitusi produk (*substitutes*) yaitu munculnya apartemen-apartemen dan rumah-rumah susun (namun yang terakhir ini belum populer di Kodya Semarang).
- (5). Pesaing yang sudah ada dalam industri. Terhadap pesaing ini, perusahaan perlu melakukan identifikasi untuk dapat menganalisis antara lain : (a) pada segmen pasar mana mereka berada ; (b) keuntungan apa yang diperoleh pelanggan terhadap apa yang ditawarkan oleh pesaing ; dan (c) sejauh apa komitmen mereka terhadap industri, untuk mengetahui tujuan dan sasaran jangka panjang para pesaing.

Dari kelima kekuatan diatas, yang penting untuk dicermati adalah : (a) pesaing yang potensial yang sudah ada dalam industri dan (b) munculnya pengembang baru kedalam industri, oleh karena mereka akan mengambil pangsa pasar dan bahkan sumberdaya yang sudah ada didalam industri.

- 2). Membangun keuntungan kompetitif (*competitive advantages*) dengan mengimplementasikan Strategi Efisiensi Biaya seperti dibahas pada Bab IV.4.2.1.
- 3). Melakukan cara-cara taktis lainnya antara lain : pemberian potongan harga (*trade allowance*) , menurunkan harga jual. Namun hal ini perlu dilakukan secara hati-hati, kalau tidak, maka bisa mengakibatkan menurunnya keuntungan (*profitability*) perusahaan.

BAB V

KESIMPULAN HIPOTESIS DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

V.1. KESIMPULAN MENGENAI HIPOTESIS

Dari analisis serta pembahasan yang telah dilakukan seperti diuraikan pada Bab IV.4.1, maka pembuktian atas Hipotesis yang telah dibuat pada Bab II.2 dapat disimpulkan sebagai berikut :

Hipotesis 1 :

H1 : “Kemakmuran” yang terjadi pada lingkungan usaha perumahan real estate Plamongan Indah berpengaruh negatif terhadap Pertumbuhan perusahaan.

Hipotesis 2 :

H2 : “Pangsa Pasar” dari usaha perumahan real estate Plamongan Indah didalam industri rumah real estate di daerah Semarang tidak berpengaruh terhadap Pertumbuhan perusahaan.

Hipotesis 3 :

H3 : “Strategi Efisiensi Biaya” yang dilakukan oleh usaha perumahan real estate Plamongan Indah berpengaruh positif terhadap Pertumbuhan perusahaan.

Hipotesis 4 :

H4 : “Strategi Diferensiasi” yang dilakukan oleh usaha perumahan real estate Plamongan Indah berpengaruh positif terhadap Pertumbuhan perusahaan.

V.2. KESIMPULAN MENGENAI IMPLIKASI PADA KEBIJAKAN MANAJEMEN

Dengan memperhatikan dan mendasarkan pada hasil hipotesis diatas dan analisis serta pembahasan pada Bab IV.4.2, maka dalam rangka menaikkan pertumbuhan perusahaan,

disarankan agar PT. Kini Jaya Indah melakukan upaya-upaya atau kebijakan-kebijakan strategi yang berorientasikan kepada Strategi Efisiensi Biaya, Strategi Diferensiasi dan Lingkungan Kemakmuran sebagai Strategi Primer serta upaya atau strategi peningkatan Pangsa Pasar sebagai Strategi Sekunder, sebagai berikut :

1. Strategi primer

a). Kemakmuran

Sebagai upaya untuk meningkatkan pertumbuhan perusahaan jangka pendek, perusahaan dalam membuat perencanaan strategiknya, dapat melakukan peramalan (*forecasting*) ekonomi pada tahun yang akan datang dengan menggunakan pendekatan *trends* PDRB Kodya Semarang yang lalu, dan dengan mencermati *economic trends* yang terjadi.

b). Strategi Efisiensi Biaya

Strategi Efisiensi Biaya atau Strategi Biaya Rendah ini pada prinsipnya adalah melakukan upaya atau mencari setiap kemungkinan sumber biaya rendah (*source of cost advantage*) melalui nilai rantai aktivitas (*value chain of activities*).

c). Strategi Diferensiasi

Strategi Diferensiasi atas dasar intensitas advertensi ini adalah merupakan upaya membangun *Brand Image* untuk menciptakan *Brand Equity* dengan mencermati :

- (1). Nilai dugaan (*perceived value*)
- (2). Kesadaran akan merk (*brand awareness*)
- (3). Asosiasi merk (*brand association*); dan
- (4). Kesetiaan terhadap merk (*brand loyalty*)

2. Strategi Sekunder

Pangsa Pasar

Upaya untuk meningkatkan pertumbuhan perusahaan melalui peningkatan pangsa pasar ini dapat dilakukan dengan mencermati 5 kekuatan didalam industri, yang utamanya adalah : (a) pesaing yang potensial yang sudah ada dalam industri, dan (b) munculnya pengembang baru kedalam industri, oleh karena mereka akan mengambil pangsa pasar dan bahkan sumberdaya yang sudah ada didalam industri.

Disamping itu dapat melakukan cara-cara taktis antara lain pemberian potongan harga dan menurunkan harga jual. Namun dalam melakukan hal ini harus hati-hati, kalau tidak dapat mengakibatkan turunnya tingkat keuntungan.

V.3. AGENDA PENELITIAN MENDATANG

Pada model penelitian ini menggunakan 4 (empat) variabel independen untuk memprediksikan pertumbuhan perusahaan. Keempat variabel independen tersebut terdiri dari 2 (dua) variabel lingkungan yaitu “Kemakmuran” dan “Pangsa Pasar” dan 2 (dua) variabel strategi yaitu “Strategi Efisiensi Biaya” dan “Strategi Diferensiasi”.

Hasil dari analisis menunjukkan, bahwa 3 (tiga) variabel yaitu variabel “Kemakmuran” ; “Strategi Efisiensi Biaya”; dan “Strategi Diferensiasi” masing-masing secara signifikan berpengaruh terhadap Pertumbuhan perusahaan. Sedangkan 1 (satu) variabel lainnya yaitu variabel “Pangsa Pasar” tidak berpengaruh terhadap pertumbuhan perusahaan.

Tidak berpengaruhnya variabel “Pangsa Pasar” terhadap Pertumbuhan perusahaan ini mungkin disebabkan oleh akibat krisis multidimensi, baik ekonomi, politik dan sosial yang terjadi di lingkungan eksternal perusahaan semenjak beberapa tahun yang lalu yang sampai saat ini belum juga selesai. Sehingga kondisi ini membuat ekonomi tertekan dan tidak menentu

yang berdampak kepada meningkatnya ketidakpastian kondisi ekonomi.

Pangsa pasar perusahaan pun menjadi fluktuatif tidak menentu. Untuk itu dapat direkomendasikan untuk penelitian yang akan datang yang berkenaan dengan penelitian pertumbuhan perusahaan, sebagai berikut :

- ◆ Penelitian yang akan datang dapat melanjutkan penelitian ini ketika krisis multidimensi di negeri ini sudah berakhir. Disini diharapkan penelitian yang akan datang dapat memberikan hasil uji hipotesis terhadap variabel “Pangsa Pasar berpengaruh secara signifikan terhadap “Pertumbuhan” perusahaan pada tingkat perusahaan (*firm level*). Meskipun penelitian terdahulu (Kotha, 1984) pada tingkat industri (*industry level*) “Pangsa Pasar” tidak berpengaruh terhadap Pertumbuhan perusahaan.

ΨΨΨΨΨΨΨΨΨ

DAFTAR REFERENSI

Didalam penelitian serta pembahasan terhadap permasalahannya, digunakan referensi-referensi seperti tersebut dibawah ini :

- Aaker, David A., 1998, *Developing Business Strategies*, John Wiley & Son Inc. Fifth Edition.
- Albright, Thomas L and Harold P.Roth, "The Measurement of Quality Costs, an Alternative Paradigm", *Journal of Quality Management*.
- Carlsson, B., 1989, "Small-scale Industry at a Cross-roads : US Machine Tools in Global Perspective", *Small Business Economics, 1, Journal*.
- Cooper, Donald R. and C.William Emory (alih bahasa Dra. Ellen Gunawan MA dan Imam Nurmawan SE), 1999, *Metode Penelitian Bisnis*, Penerbit Erlangga Edisi Kelima, Jilid 1 dan 2.
- Cyert, R. and J. March, 1963, *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall.
- Dess, G. and G. Beard, 1984, "Dimensions of Organizational Task Environments", *Administrative Science Quarterly, 29, Journal*.
- Douglas, Evan J., 1995, *Managerial Economics, Analysis and Strategy*, Prentice-Hall International Editions, Fourth Edition.
- Gordon, Jacques N., 1994, "The Real Estate Capital Markets Matrix : A Paradigm Approach", *Journal*.
- Gujarati, Damodar, 1978 (alih bahasa Drs. Sumarno Zain, 1997), *Dasar-dasar Ekonometrika*, Penerbit Erlangga.
- Halim, Deddy Kurniawan, 1995, "Merencanakan Strategy Pemasaran Perumahan", *Jurnal, STIE-IPWI*.
- Hax, Arnolde C. and Nicholas S. Majluf, 1996, *The Strategy Concept and Process, A Pragmatic Approach*, Prentice-Hall Inc., Second Edition.
- Hill, C. W. L. and G. S. Hansen, 1991, "A longitudinal study of the cause and consequences of changes in diversification in the US Pharmaceutical Industry", *Strategic Management Journal*.

- Insukindro, 1984, "Pengaruh Pengeluaran Pemerintah, Cadangan Devisa dan Angka Penggandaan Uang Terhadap Jumlah Uang Beredar di Indonesia", *Jurnal, Ekonomi dan Keuangan Indonesia*, Volume XXXII, No. 4, Desember 1984.
- Insukindro, 1990, "Penurunan Data Bulanan dari Data Tahunan", *Jurnal, Ekonomi dan Keuangan Indonesia*, Volume XXXVIII, No. 4, Desember 1990.
- J. Supranto MA, 1998, *Teknik Sampling untuk Survei dan Eksperimen*, Penerbit Rineka Cipta Jakarta, Cetakan Kedua Edisi Baru.
- Kobrin, S. J., 1991, "An Empirical Analysis of the Determinants of Global Integration", *Strategic Management Journal*.
- Kotha, Suresh and Anil Nair, 1994, "Strategy and Environment as Determinants of Performance, Evidence from the Japanese Machine Tool Industry", *Strategic Management Journal*.
- Krajewski, Lee J. and Larry P. Ritzman, 1999, *Operation Management, Strategy and Analysis*, Addison-Wesley Fifth Edition.
- McMahan, John, 1997, "The Changing Real Estate Environment", *Journal*.
- Mintzberg, Henry and James Brian Quinn, 1991, *The Strategy Process, Concepts, Contexts, Cases*, Prentice-Hall International Inc., Second Edition.
- Pearce II, John A and Richard B. Robinson Jr., 2000, *Strategic Management, Formulation, Implementation and Control*, McGraw-Hill International Edition, Seventh Edition.
- Pitts, Robert A. and David Lei, 1996, *Strategic Management, Building and Sustaining Competitive Advantage*, West Publishing Company.
- Porter, Michael E., 1980, *Competitive Strategy*, The Free Press A Division of Macmillan Publishing Co., Inc.
- Porter, Michael E., 1985, *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press A Division of Macmillan Publishing Co., Inc.
- Reinstein, Alan, 1994, "The Market Value Approach : Its Impact on the Real Estate Industry", *Journal*.
- Render, Barry and Ralph M. Stair, Jr., 1997, *Quantitative Analysis for Management*, Prentice-Hall International Inc., Sixth Edition.
- Salvatore, Dominick, 1989, *Managerial Economics*, McGraw-Hill Publishing Company.
- Singgih Santoso, 2000, *Mengolah Data Statistik Secara Profesional*, Penerbit PT. Elex Media Komputindo Jakarta, Cetakan Kedua.

Tabachnick, Barbara G. and Linda S. Fidell, 1989, *Using Multivariate Statistics*, Harper Collins Publishers, Second Edition.

Wagner, Brad and Lester Digman, 1997, "The Relationships Between Generic and Time-Based Strategies and Performance", *Journal of Managerial Issues*.