



TESIS - BM185407

**PEMILIHAN STRATEGI BISNIS PROPERTI DI
KAWASAN *TRANSIT ORIENTED DEVELOPMENT*
(Studi Kasus pada PT XYZ)**

HARIS SULAKSMONO
09211650026008

Dosen Pembimbing:
Ir. Ervina Ahyudanari, ME, PhD
Prof. Dr. Ir. Buana Ma'ruf, MSc., MM, MRINA

**Departemen Magister Manajemen Teknologi
Fakultas Bisnis Dan Manajemen Teknologi
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
2019**

Halaman ini sengaja dikosongkan

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar

Magister Manajemen Teknologi (M.MT)

di

Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh:

Haris Sulaksmono

NRP: 09211650026008

Tanggal Ujian: 29 Juli 2019

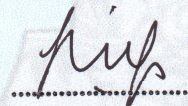
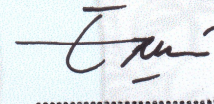
Periode Wisuda: September 2019

Disetujui oleh:

Pembimbing:

1. **Ir. Ervina Ahyudanari, ME, PhD**
NIP: 196902241995122001

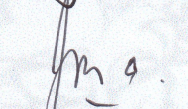
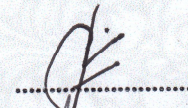
2. **Prof. Dr. Ir. Buana Ma'ruf, MSc., MM, MRINA**
NIP: 196110151987031003



Penguji:

1. **Prof. Dr. Ir. Tri Widjaja, M.Eng**
NIP: 196110211986031001

2. **Dr. Ir. Endah Angreni, MT.**



Kepala Departemen Manajemen Teknologi

Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi



Prof. Ir. I Nyoman Pujawan, M.Eng, Ph.D, CSCP

NIP: 196912311994121076

Halaman ini sengaja dikosongkan

PEMILIHAN STRATEGI BISNIS PROPERTI DI KAWASAN *TRANSIT ORIENTED DEVELOPMENT* (Studi Kasus pada PT XYZ)

Nama mahasiswa : Haris Sulaksmo
NRP : 09211650026008
Konsultasi : Ir. Ervina Ahyudanari, ME, PhD
Co. Konsultasi : Prof. Dr. Ir. Buana Ma'ruf, MSc., MM, MRINA

ABSTRAK

Bisnis properti pada tahun 2018 mengalami tren menurun karena tingginya stok yang disebabkan oleh kelebihan pasokan, namun prospek properti pada 2019 cukup menjanjikan dan diyakini akan terus meningkat. Basis penelitian adalah studi kasus di PT XYZ, salah satu anak perusahaan BUMN Jasa Konstruksi yang bergerak dalam pengembangan properti kawasan *Transit Oriented Development* (TOD) dari *Light Rail Transit* (LRT) di Jakarta. Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan strategi yang unggul dalam persaingan bisnis properti PT XYZ sehingga dapat bersaing dengan pengembang lain. Strategi perusahaan untuk PT XYZ dirumuskan menggunakan kerangka perumusan strategi David, yang terdiri dari tahap masukan, tahap pencocokan dan tahap keputusan. *Analytical Hierarchy Process* (AHP) digunakan untuk menentukan bobot faktor internal dan eksternal strategi dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) untuk menentukan strategi alternatif yang dipilih. Berdasarkan hasil matrik *Internal Factor Evaluation* (IFE), *External Factor Evaluation* (EFE) dan *Competitive Profile Matrix* (CPM) pada tahap masukan, matrik *Strength-Weakness-Opportunity-Threat* (SWOT), *Strategic Position and Action Evaluation* (SPACE) dan *Grand Strategy* (GS) pada tahap pencocokan didapat tiga alternatif strategi PT XYZ yaitu integrasi ke depan, integrasi ke belakang dan pengembangan produk. Pada tahap putusan QSPM PT XYZ, strategi kerjasama operasi dengan perusahaan konstruksi dan beton pra-cetak mendapat *Total Attractive Score* (TAS) 5.06, lebih tinggi daripada strategi PT XYZ kerjasama operasi dengan perusahaan pemasaran properti teratas yang mendapat skor TAS 4.12 dan strategi menawarkan produk baru perumahan di dekat stasiun area Jabodebek dengan skor TAS 4.05. Rekomendasi implikasi alternatif strategi sesuai hasil QSPM skor TAS 5.06 adalah PT XYZ melakukan kerjasama operasi dengan PT APG yang merupakan perusahaan konstruksi dan PT APB yang merupakan perusahaan beton pracetak.

Kata kunci: *Analytical Hierarchy Process*, Manajemen Strategik, Properti, TOD

Halaman ini sengaja dikosongkan

STRATEGY SELECTION OF PROPERTY BUSINESS IN TRANSIT ORIENTED DEVELOPMENT AREA (Case Study of PT XYZ)

Name : Haris Sulaksmo
NRP : 09211650026008
Supervisor : Ir. Ervina Ahyudanari, ME, PhD
Co. Supervisor : Prof. Dr. Ir. Buana Ma'ruf, MSc., MM, MRINA

ABSTRACT

The property business in 2018 experienced a downward trend due to high stocks caused by oversupply, but the property prospect in 2019 is quite promising and is believed to continue to increase. The research base is a case study at PT XYZ, one of the subsidiaries of BUMN Construction Services which is engaged in developing property in the Transit Oriented Development (TOD) area of Light Rail Transit (LRT) in Jakarta. This study aims to obtain a superior strategy in the competition of PT XYZ's property business so that it can compete with other developers. The company's strategy for PT XYZ was formulated using David's strategy formulation framework, which consisted of input stages, matching stages and decision stages. Analytical Hierarchy Process (AHP) is used to determine the weight of internal and external strategies and Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) to determine the alternative strategies chosen. Based on the results of the Internal Factor Evaluation (IFE) matrix, External Factor Evaluation (EFE) and Competitive Profile Matrix (CPM) at the input stage, Strength-Weakness-Opportunity-Threat (SWOT) matrix, Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) and Grand Strategy (GS) at the matching stage, there were three alternative strategies of PT XYX, namely forward integration, backward integration and product development. At the PT XYZ QSPM decision stage, the strategy of operating cooperation with construction companies and pre-cast concrete received a Total Attractive Score (TAS) of 5.06, higher than the strategy of PT XYZ in joint operations with the top property marketing companies that received TAS 4.12 scores and strategies to offer new products. housing near Jabodebek area station with TAS score of 4.05. Recommendation of alternative strategy implications according to the results of the TAS 5.06 QSPM score is that PT XYZ cooperates with PT APG which is a construction company and PT APB which is a precast concrete company.

Keywords : Analytical Hierarchy Process, Strategic Management, Property, Transit Oriented Development

Halaman ini sengaja dikosongkan

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan YME atas karuniaNya, sehingga proposal tesis yang berjudul “Analisis Pemilihan Strategi Bisnis Properti di Kawasan *Transit Oriented Development* (Studi kasus PT XYZ)” ini dapat diselesaikan. Tesis ini diajukan sebagai bagian dari tugas akhir dalam rangka menyelesaikan Studi pada Program Studi Magister Manajemen Teknologi, Jurusan Manajemen Proyek di Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya (MMT-ITS).

Dalam penyelesaian tesis ini, penulis banyak mendapatkan bantuan dari berbagai pihak. Oleh sebab itu, penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Sumarmo dan Ibu Muftini kedua orang tua tercinta yang telah memberi dukungan dan doa selama masa perkuliahan dan penulisan tesis ini
2. Eva Andayani, Aura Bintang Sulaksmo, Alisha Brilliant Sulaksmo dan Alena Alexandra, istri dan anak-anak tercinta atas dukungannya yang tiada henti
3. Ir. Ervina Ahyudanari, ME, PhD dan Prof. Dr. Ir. Buana Ma’ruf, Msc., MM, MRINA selaku dosen pembimbing dan co yang telah meluangkan banyak waktu, tenaga dan pikiran untuk membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyusun tesis ini
4. Prof. Dr. Ir. Tri Widjaja, M.Eng dan Dr. Ir. Endah Angreni, MT selaku dosen penguji yang memberikan petunjuk dan pengarahan dalam memperbaiki tesis ini
5. Bagian Akademik MMT-ITS atas bantuannya selama mengikuti kegiatan perkuliahan
6. Bpk. Dwi Hari Purwanto, Bpk. Boedi Winarto, Bpk. David Budiharto dan Bpk. Gani Sudirman selaku pimpinan kerja di kantor dan Bapak Amrozi Hamidi beserta tim PT. Adhi Commuter Properti yang selalu mendukung penulis sepanjang perkuliahan dan dalam menyusun tesis ini
7. Seluruh dosen Magister Manajemen Teknologi yang telah memberikan arahan dan bimbingan untuk mendalami ilmu Manajemen Proyek
8. Rekan mahasiswa seperjuangan kelas angkatan genap 2016/2017 yang senantiasa membantu, bekerjasama, dan kompak
9. Pihak-pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu per satu

Penulis menyadari bahwa selalu ada kekurangan dalam setiap karya, oleh karena itu saran dan masukan yang membangun sangat diharapkan agar tesis ini dapat menjadi lebih baik.

Surabaya, Juli 2019

Haris Sulaksmo

Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN.....	v
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	ix
KATA PENGANTAR	xi
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR TABEL	xix
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah Penelitian.....	3
1.3 Tujuan Penelitian.....	3
1.4 Batasan Penelitian	3
1.5 Manfaat Penelitian.....	4
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA.....	5
2.1 Bisnis Properti.....	5
2.2 Konsep <i>Transit Oriented Development</i> (TOD).....	7
2.2.1 Konsep TOD dengan <i>Mixed Used</i>	8
2.2.2 Prinsip prinsip utama dalam TOD	10
2.2.3 Pengembangan TOD di Jakarta	12
2.3 Tinjauan PT XYZ.....	13
2.3.1 Sekilas PT XYZ.....	13
2.3.2 Produk PT XYZ.....	15
2.3.2 Kompetitor PT XYZ	16
2.4 Teknik Pengumpulan Data Kuesioner.....	16
2.5 Konsep Manajemen Strategik	17
2.6 Hirarki dan Alternatif Strategi	18
2.6.1 Hirarki Strategi	18
2.6.2 Alternatif Strategi.....	19
2.7 Strategi Persaingan	20

2.8 Evaluasi Strategi.....	22
2.9 Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan.....	23
2.10 Analisis Lingkungan Internal Perusahaan	25
2.11 Pertumbuhan Perusahaan Berkelanjutan	26
2.12 Kerangka Konseptual Penelitian	27
2.13 <i>Analytical Hierarchy Process</i>	28
2.13.1 Penyusunan Hirarki.....	28
2.13.2 Skala Tingkat Kepentingan.....	30
2.13.3 Prinsip AHP	30
2.14 Focus Group Discussion	32
2.15 Penelitian Terdahulu.....	33
2.16 Posisi Penelitian	34
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN.....	35
3.1 Identifikasi Masalah Penelitian	36
3.2 Identifikasi Variabel Penelitian.....	37
3.3 Penyusunan kuesioner	37
3.3.1 Populasi dan Sampel Penelitian.....	38
3.4 Pengumpulan dan Pengolahan data.....	38
3.4.1 Pengumpulan Data	38
3.4.2 Uji Validitas.....	39
3.4.3 Uji Reliabilitas	39
3.4.4 Pengolahan Data	40
3.5 Analisis Perumusan Strategi	42
3.5.1 <i>Input Stage</i> (tahap masukan)	43
3.5.2 <i>Matching Stage</i> (tahap pencocokan).....	44
3.5.3 <i>Decision Stage</i> (tahap putusan).....	44
3.6 Kesimpulan, saran dan rekomendasi penelitian.....	45
BAB 4 ANALISIS DAN PEMBAHASAN	47
4.1 Pengumpulan Data.....	47
4.1.1 Pengumpulan Data Sekunder.....	47
4.1.2 Pengumpulan Data Primer.....	47
4.2 Pengolahan Data.....	50

4.2.1 Pengujian Validitas Data	50
4.2.2 Perhitungan Bobot.....	50
4.3 Analisis Data	51
4.4 Analisis Pengolahan Data	52
4.5 Analisis Perumusan Strategi	52
4.5.1 Analisis Tahap Input	52
4.5.1.1 Analisis Matriks IFE	52
4.5.1.2 Analisis Matriks EFE	54
4.5.1.3 Analisis Matriks CPM.....	55
4.5.2 Analisis Tahap Pencocokan.....	57
4.5.2.1 Analisis Matriks SWOT	58
4.5.2.2 Analisis Matriks SPACE	60
4.5.2.3 Analisis Matriks GS	61
4.5.3 Analisis Tahap Keputusan (Matriks QSPM).....	63
4.6 Analisis Pemilihan Strategi.....	66
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	69
5.1 Kesimpulan	69
5.2 Saran	70
DAFTAR PUSTAKA	71
LAMPIRAN	73

Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Diagram <i>Transit Oriented Development</i> (TOD)	10
Gambar 2.2 Beda MRT, LRT dan KRL	12
Gambar 2.3 <i>Light Rail Transport</i> (LRT) Jabodebek PT A	14
Gambar 2.4 Delapan Konsep TOD.....	15
Gambar 2.5 Level Strategi dengan Orang sebagai Penanggungjawab	18
Gambar 2.6 Matriks SPACE	20
Gambar 2.7 Skenario Persiapan Pengambilan Keputusan	21
Gambar 2.8 Peta Kekuatan Persaingan.....	23
Gambar 2.9 Hubungan antara kekuatan eksternal dan organisasi.....	24
Gambar 2.10 Variabel Faktor Internal dan Eksternal Penelitian terdahulu	26
Gambar 2.11 Kerangka Konseptual Penyusunan Strategi	28
Gambar 2.12 Struktur Penyusunan Hirarki	29
Gambar 3.1 Diagram Alir Tahapan Penelitian.....	35
Gambar 3.2 Langkah Metode AHP	41
Gambar 3.3 AHP Online System BMPSG	41
Gambar 3.4 Hasil AHP menggunakan AHP-OS BPMSG	42
Gambar 3.5 Konsep Dasar Perumusan Strategi Kompetitif.....	43
Gambar 4.1 Matriks SPACE PT XYZ.....	61
Gambar 4.2 Matriks <i>Grand Strategy</i> PT XYZ.....	62

Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Daftar Pengembang TOD di Jakarta	13
Tabel 2.2 Alternatif Strategi dan Contoh Penerapannya	19
Tabel 2.3 Skala Tingkat Kepentingan.....	30
Tabel 2.4 Daftar Penelitian Sebelumnya.....	33
Tabel 2.5 Posisi Penelitian terhadap Penelitian Sebelumnya.....	34
Tabel 4.1 Faktor internal dan eksternal bisnis properti kawasan TOD	48
Tabel 4.2 Matriks <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE)	53
Tabel 4.3 Matriks <i>External Factor Evaluation</i> (EFE)	54
Tabel 4.4 <i>Competitive Profile Matrix</i> (CPM) PT XYZ	56
Tabel 4.5 Matriks SWOT PT XYZ	59
Tabel 4.6 Tabel dimensi internal dan eksternal PT XYZ	60
Tabel 4.7 Perbandingan alternatif strategi PT XYZ	63
Tabel 4.8 Matriks QSPM PT XYZ	64

Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Saat ini, kebutuhan akan hunian terus bertambah disamping masih adanya *backlog* (kesenjangan antara jumlah rumah terbangun dengan jumlah rumah yang dibutuhkan) yang masih relatif tinggi. *Backlog* mencapai 7,6 juta rumah di tahun 2015 dan diharapkan bisa turun menjadi 5,4 juta di tahun 2019. Tak hanya itu, masyarakat Indonesia yang masih muda dan produktif terus meningkat. Tren ini diperkirakan akan terus terjadi dan akan mendorong prospek bisnis properti ke depan. (majalah ADHI Edisi V/2018).

Adanya kebijakan pembangunan satu juta rumah per tahun oleh pemerintah untuk masyarakat, yang meliputi rumah Masyarakat Berpenghasilan Rendah (MBR) maupun rumah non MBR, juga menjadi salah satu faktor pendorong bisnis properti di tahun-tahun terakhir ini, target pemerintah ini juga dituangkan melalui kelonggaran kebijakan fiskal maupun moneter, yang meningkatkan daya beli masyarakat terhadap properti. Berdasar kajian PWC 2017, estimasi pasar properti masih relatif besar yaitu 535,1T di tahun 2016, dan diperkirakan bertumbuh pesat dengan *Compound Annual Growth Rate* (CAGR) 11% (2016-2019). Tingginya pasar properti ditambah dengan *barrier to entry* yang rendah mengakibatkan kompetisi yang cukup ketat di bisnis ini.

Jakarta berkembang sangat pesat, lebih dari 18,6 juta kendaraan pribadi di Jakarta sementara pengguna angkutan umum di Ibu Kota baru mencapai angka 24 persen dan sekitar 47,5 juta pergerakan orang di Jabodetabek. BPS DKI Jakarta pada 2015 mencatat setiap hari ada sekitar 1,4 juta pelaju dari daerah sekitar Ibu Kota. Kecenderungan perluasan di wilayah Jakarta-Bodetabek yang pesat dan kurang terkendali secara signifikan meningkatkan biaya transportasi, mengurangi tingkat mobilitas, dan menurunkan kualitas hidup.

Membangun kota Jakarta secara ekstensif horizontal dengan hanya mengandalkan jaringan jalan raya dan kendaraan pribadi akan mengakibatkan kota berkembang semakin besar, tidak efisien, boros, dan tidak terkendali. Akibat

terburuk adalah kelas menengah produktif semakin terpinggirkan ke luar kota sehingga menimbulkan ketimpangan sosial baik di dalam kota maupun di luar kota. Selain itu, ruang terbuka semakin hilang dan infrastruktur kota tidak dapat mengejar kecepatan perluasan kota sehingga mengakibatkan pelayanan publik merosot jauh di bawah standar. Ironinya, para penghuni dan pelaju terpaksa mengeluarkan biaya hidup yang semakin lama semakin tinggi tanpa disertai peningkatan layanan publik yang pantas. Persoalan tersebut yang mendorong pemerintah untuk mengembangkan konsep kawasan berorientasi transit atau *transit oriented development* (TOD) di beberapa stasiun. TOD merupakan area perkotaan yang dirancang untuk memadukan fungsi transit dengan manusia, kegiatan, bangunan, dan ruang publik yang bertujuan untuk mengoptimalkan akses terhadap transportasi publik sehingga dapat menunjang daya angkut penumpang.

Penunjukan PT. A menjadi kontraktor *Design & Build Light Rail Transit* (LRT) sebagai salah satu upaya pembenahan masalah transportasi di Jakarta telah menciptakan peluang bisnis yang dapat menghasilkan pendapatan yang berpotensi. Penyediaan fasilitas pendukung stasiun LRT kini berkembang menjadi pengembangan kawasan yang terintegrasi, hunian, perkantoran, dan komersial area. Semua ini merupakan peluang yang bisa dikembangkan untuk meningkatkan nilai korporasi. Melalui dua anak usahanya, PT XYZ dan PT ZYX, PT A optimis merencanakan revenue 50T untuk 5 tahun ke depan. Pertumbuhan bisnis properti yang tinggi akan menggenerik pertumbuhan bisnis PT. A yang lain, yaitu konstruksi dan manufaktur beton. Properti telah menjadi *key driver growth* untuk pertumbuhan bisnis yang lain. (*Annual Report* PT. Adhikarya tahun 2017).

Penelitian ini mengulas faktor lingkungan internal dan eksternal kompetitif persaingan bisnis properti pada kawasan TOD yang terintegrasi LRT dan MRT di Jakarta. Dari faktor internal dan eksternal yang telah diberi rating dan bobot melalui AHP, digunakan untuk merumuskan strategi persaingan dengan kerangka formulasi strategi David, yang terdiri dari tahap masukan, tahap pencocokan dan

tahap keputusan sehingga diperoleh strategi terbaik bagi PT XYZ untuk menjadi unggul dalam persaingan bisnis properti di Jakarta.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana mengidentifikasi faktor internal dan faktor eksternal yang berpengaruh signifikan pada pengembangan kawasan TOD ?
2. Bagaimana memilih alternatif strategi potensial sehingga PT XYZ menjadi unggul dalam persaingan bisnis properti ?
3. Apakah rekomendasi alternatif strategi bisnis terpilih PT XYZ ?

1.3 Tujuan Penelitian

Mengacu pada rumusan masalah penelitian diatas, maka tujuan penelitian dirumuskan sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi faktor internal dan faktor eksternal yang berpengaruh signifikan pada daya saing bisnis pengembangan kawasan TOD
2. Menentukan alternatif strategi yang potensial sehingga PT XYZ menjadi unggul dalam persaingan bisnis properti di Jakarta
3. Rekomendasi penerapan alternatif strategi bisnis terpilih PT XYZ

1.4 Batasan Penelitian

Ruang lingkup dan batasan-batasan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Faktor Internal dan eksternal yang ditampilkan di kuisisioner adalah faktor yang telah yang telah dipilih oleh jajaran direksi (BoD) dan manajemen atas PT XYZ melalui FGD.
2. Penelitian ini hanya membahas bisnis dan kompetitor pengembang TOD di jalur LRT dan MRT Jakarta yang menawarkan produk mixed used yang menawarkan produk apartemen mall, komersial area dan perkantoran.

3. Menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria responden adalah level manajemen sampai direksi yang berperan dalam manajemen strategik level bisnis.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi pengembangan ilmu manajemen strategik, khususnya mengenai strategi persaingan properti di Indonesia. Manfaat teoritis yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Pengembangan teori strategi persaingan pasar properti, faktor internal dan faktor eksternal persaingan bisnis properti di kawasan TOD.
2. Bahan masukan atau pertimbangan bagi perusahaan-perusahaan pada umumnya dan khususnya bagi PT. A dan PT XYZ dalam memilih strategi perusahaan dengan properti sebagai *growth engine*.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

Pada BAB II ini, penulis sajikan kajian pustaka yang meliputi dua bagian, yaitu: bagian pertama tentang konsep manajemen strategi dan persaingan sebagai landasan literatur penelitian ini dan bagian kedua tentang metode yang penulis gunakan dalam penelitian. Pada kajian teori, sekilas penulis dipaparkan tentang produk properti PT XYZ, *Transit Oriented Development (TOD)*, dan konsep manajemen strategi: pengertian, istilah, dan aplikasinya. Pada bagian kedua, penulis sampaikan diskusi tentang metoda *Analytical Hierarchy Process (AHP)* dan penyusunan strategi persaingan.

2.1 Bisnis Properti

Menurut Skinner (1992) dalam Pengantar Bisnis, bahwa bisnis adalah pertukaran barang, jasa, atau uang yang saling menguntungkan atau memberikan manfaat. Sedangkan perusahaan bisnis adalah suatu organisasi yang terlibat dalam pertukaran barang, jasa atau uang untuk menghasilkan keuntungan.

Properti adalah berkaitan dengan lahan (tanah), hunian, jenis bangunan perkantoran dan jenis bangunan untuk perdagangan (komersial). Jadi bisnis properti dapat diartikan sebagai kegiatan pertukaran barang, jasa atau uang yang berkaitan dengan lahan, hunian, bangunan perkantoran dan bangunan komersial.

Bagi sebagian orang produk akhir dari bisnis properti hanya dikenal sebagai perumahan atau bangunan fisik lainnya. Padahal sebenarnya masih banyak produk-produk properti itu jika dilihat dari tujuan pemanfaatannya, diantaranya:

a. Residensial atau tempat hunian

Yang dimaksud dengan bangunan residensial adalah bangunan yang digunakan sebagai tempat tinggal atau hunian. Bangunan yang termasuk tipe residensial ini adalah rumah atau perumahan, rumah susun, apartemen, bangunan asrama mahasiswa/pelajar, kondominium dan villa. Rumah merupakan bangunan

residensial yang masih sangat populer di Indonesia. Hal ini berhubungan kondisi negara kita yang memiliki tanah yang luas sehingga masih banyak lokasi untuk dibangun *landed house*.

Akhir-akhir ini tinggal di apartemen merupakan tren yang terjadi juga di tanah air, terutama di kota-kota besar seperti Jakarta yang memiliki ketersediaan lahan yang semakin sedikit di tengah kota. Pada umumnya orang yang memilih tinggal di apartemen di tengah kota adalah para pekerja atau karyawan dan pebisnis yang memiliki aktifitas di sekitar tempat tinggalnya.

b. Bangunan komersil atau tempat usaha

Bangunan komersil adalah bangunan yang digunakan untuk keperluan komersil atau bisnis. Yang termasuk bangunan komersil ini adalah gedung perkantoran, pusat perbelanjaan, gedung pelayanan dan pusat profesional seperti bangunan rumah sakit, hotel, motel, kondotel dan superblook atau kompleks bangunan yang digunakan untuk komersil dan residensial. Pada umumnya gedung perkantoran dibangun di pusat bisnis sehingga memudahkan pelaku bisnis dalam menjalankan bisnisnya.

c. Bangunan industri dan bangunan penelitian-pengembangan

Bangunan untuk keperluan industri ini seperti bangunan pabrik atau manufaktur, perakitan atau *assembling*. Bangunan untuk penelitian dan pengembangan juga memiliki karakter yang berbeda dengan bangunan lainnya. Seperti bangunan Observatorium Bosscha yang berlokasi di Lembang, Jawa Barat.

Termasuk juga bangunan untuk keperluan pertanian, perkebunan, peternakan, pertambangan, pengolahan kayu dan pergudangan. Bangunan untuk keperluan ini memiliki ciri khusus seperti jika bangunan dipergunakan untuk keperluan perkebunan maka bangunan itu dibangun di lokasi yang bisa menunjang kegiatan usaha perkebunan. Begitu juga bangunan untuk keperluan pengolahan kayu dan pergudangan yang mempunyai ciri khas memiliki ruangan yang luas sebagai tempat beraktifitas di dalamnya.

d. Properti untuk tujuan khusus

Yang termasuk dalam properti dengan tujuan khusus ini adalah properti yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang bersifat khusus, seperti tempat ibadah, sekolah, rumah sakit, bandar udara, tempat hiburan, bioskop, terminal bus, stasiun kereta api, lapangan golf, ruang pertemuan, kebun binatang dan lain-lain. Properti ini memiliki disain khusus sesuai dengan kebutuhannya.

2.2 Konsep *Transit Oriented Development* (TOD)

Transit Oriented Development (TOD) muncul pertama kali pada tahun 1990-an yang di pelopori oleh Peter Calthorpe. TOD muncul dikarenakan fenomena urban sprawl yang mengakibatkan tingginya penggunaan kendaraan pribadi dan mengakibatkan kemacetan (Yuniasih, 2007). Menurut Taolin (2008) , gerakan pengembangan kawasan berbasis transit didasari oleh kualitas kehidupan kota yang semakin memburuk yang ditandai dengan kemacetan, sprawl, dan tata guna lahan yang tidak terintegrasi. TOD memiliki tujuan menciptakan tujuan yang nyaman, aman, menyenangkan dan mencukupi bagi pejalan kaki (*walkable environment*). Dengan mencampurkan berbagai fungsi kegiatan perjalanan yang perlu dilakukan dapat digabungkan menjadi lebih singkat dan cepat. Fungsi-fungsi tersebut adalah pusat area komersil, perkantoran, retail, servis, pemukiman dengan kepadatan sedang hingga kepadatan tinggi dan juga ruang terbuka publik.

Konsep TOD ditujukan sebagai solusi pembangunan kawasan perkotaan melalui pengembangan yang berorientasi pada *system transit* sehingga memiliki potensi mengurangi biaya transportasi rumah tangga dan meningkatkan kualitas hidup. Di sisi lain pembangunan kawasan dengan pola *mixed-use* diharapkan dapat meningkatkan aksesibilitas kawasan dan mengurangi kebutuhan perjalanan yang pada akhirnya mengurangi dampak lingkungan dan memberikan alternatif solusi menghindari kemacetan lalu lintas. (Ditmarr dan Ohland; 2004).

Berdasarkan literatur perencanaan perkotaan di Amerika, pengembangan konsep TOD meliputi kawasan dengan radius sekitar 2.000 kaki atau sekitar 600 meter dari stasiun *system transit* sebagai pusat kawasan. Penggunaan jarak 600

meter sebagai radius kawasan adalah untuk mempresentasikan “jarak berjalan kaki yang nyaman” (± 10 menit) bagi sebagian orang. Di beberapa negara, jarak jalan kaki yang nyaman dipengaruhi oleh topografi, iklim, infrastruktur jalan, serta struktur fisik lainnya. Oleh karena itu, ukurannya akan lebih besar atau lebih kecil yang tergantung pada ciri-ciri tertentu. Selain itu aturan tentang keragaman fungsi tata guna lahan yang biasa ditampung dalam kawasan TOD seperti fungsi komersial, pelayanan jasa pemerintahan, fasilitas umum, perkantoran, dan hunian juga sangat berpengaruh dalam menciptakan komposisi fungsi lahan yang harmonis.

Pengembangan konsep TOD diharapkan dapat membuat transit menjadi lebih efektif dan efisien. Hal ini didukung dengan sistem pergantian antar moda yang terpadu dan tersinergi dengan baik. Adanya *system transit* yang efisien dan efektif, serta peningkatan aksesibilitas masyarakat terhadap beragam fungsi tata guna lahan pada akhirnya akan nilai guna lahan disekitarnya.

2.2.1 Konsep TOD dengan *Mixed Used*

Untuk meningkatkan aksesibilitas dan menghidupkan beragam fungsi tata guna lahan dalam satu kawasan yang terpadu, perlu dipahami terlebih beberapa konsep TOD berdasarkan fungsinya, antara lain :

a. Fungsi Komersial

Dalam rangka mendorong penggunaan transit dan mengurangi penggunaan pribadi, fungsi komersial yang diletakkan di pusat kawasan TOD merupakan daya tarik tambahan bagi lalu lintas penumpang yang menggunakan transit di kawasan tersebut. Fungsi komersial seperti toko, retail, pelayanan/jasa, perkantoran, mall, dan tempat pertemuan yang diletakkan di pusat kawasan TOD akan memudahkan pengguna transit untuk memenuhi kebutuhandan layanan dasar saat mereka berada di kawasan tersebut.

Hal ini memudahkan bagi mereka yang tidak memiliki mobil dan orang-orang yang terbatas mobilitasnya. Mereka yang masih memilih pergi ke toko akan

pergi pada sekian mil yang lebih singkat serta dapat menghindari menggunakan jalan arterial untuk perjalanan lokal.

b. Fungsi Hunian

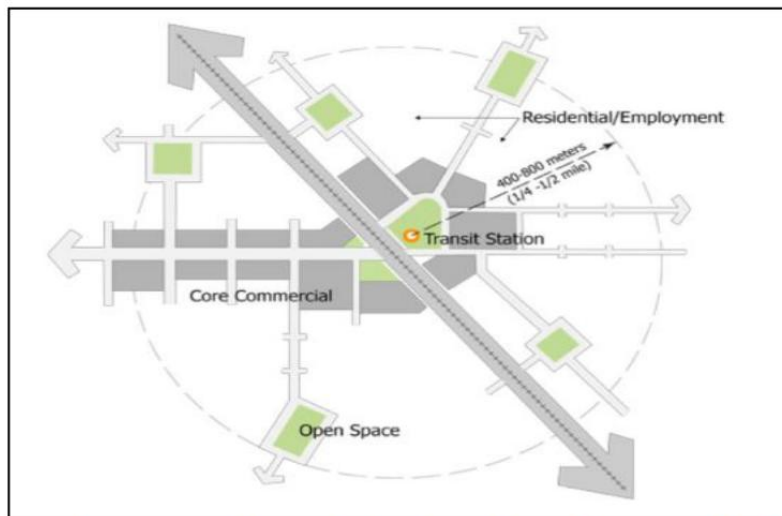
Fungsi hunian di kawasan TOD mencakup perumahan yang berada pada jarak jalan kaki yang nyaman dari daerah komersial inti dan perhentian transit. Mengingat kecilnya area kawasan TOD, pemukiman padat dengan pola pembangunan vertikal dipenuhi dengan cara pola pembangunan campuran antara tipe hunian permanen dan hunian sementara (*temporary resident*), seperti kondominium, apartemen, dan hotel.

c. Fungsi Layanan Publik

Fungsi layanan publik diperlukan untuk melayani penduduk dan para pekerja di TOD dan daerah-daerah sekitarnya. Tempat parkir, plaza, zona hijau, gedung-gedung publik, dan pelayanan publik dapat digunakan untuk mengisi kebutuhan tersebut. Parkir umum dalam jumlah yang sangat dibatasi dan plaza kecil harus disediakan dalam memenuhi kebutuhan penduduk. Layanan dasar seperti kantor pemerintah, layanan kesehatan dan pendidikan juga bias dikembangkan dalam skala yang sesuai dengan besarnya area cakupan pengembangan TOD.

d. Fungsi Sekunder

Fungsi sekunder adalah fungsi-fungsi yg berada pada jarak 1 mil atau sekitar tiga kilometer dari area inti kawasan TOD. Jaringan jalan area sekunder harus menyediakan jalan langsung multiple serta koneksi sepeda ke perhentian transit serta area komersial inti, dengan tingkat minimal penyeberangan arterial. Area sekunder boleh jadi difungsikan sebagai fasilitas umum, sekolah umum, parkir masyarakat yang luas, penggunaan penghasil-pekerjaan intensitas yang rendah, dan lot parkir dan kendaraan.



Sumber: TOD Diagram / Architecture 2030, adaptasi dari The Next American Metropolis
 Gambar 2.1 Diagram *Transit Oriented Development* (TOD)

Namun demikian, penerapan konsep TOD (gambar 2.1) harus ditinjau secara kasus per kasus mengingat perbedaan karakteristik fisik, sosial, maupun kultural setempat. Pedoman yang ada dapat digunakan sebagai acuan dasar identifikasi komponen-komponen dasar perencanaan.

2.2.2 Prinsip prinsip utama dalam TOD

Beberapa prinsip dalam konsep TOD :

- a. Menghargai bahwa perencanaan dan pengembangan tempat yang bagus membutuhkan waktu

Mampu menyadari dan memfasilitasi bahwa perencanaan pengembangan suatu kawasan agar memperoleh hasil maksimal membutuhkan proses dan waktu tahapan yang berjenjang secara berkala.

- b. Melibatkan Publik dan pakar sebagai kolaborator dan bekerja dengan bersinergis

Pengembangan yang berbasis pada partisipasi dan kerjasama berbagai pihak terkait termasuk masyarakat setempat sebagai faktor koreksi dan pelengkap perencanaan.

- c. Memprogram ruang untuk dapat digunakan kegiatan yang tepat pada saat yang tepat, dengan optimalisasi waktu penggunaan.
- d. Investasi dalam mempertahankan ruang
 - Invest pada perawatan ruang dapat menjaga citra penampilan kawasan sebagai fasilitas umum.
- e. Desain pada skala manusia
 - Skala manusia sebagai penyesuaian dengan kebiasaan pengguna, merupakan pokok dalam membuat *great a place*.
- f. Menyediakan Ruang Umum yang mengakomodasi berbagai penggunaan dan pengguna
 - Fasilitas transportasi berhasil menarik orang-orang yang bergerak melalui mereka dengan perantara ruang publik sebagai ruang pengumpul.
- g. Menggunakan desain dan strategi program untuk meningkatkan keselamatan
 - Keselamatan pribadi adalah fundamental bagi keberhasilan ruang publik, termasuk tempat transit dengan keragaman penggunaannya.
- h. Memungkinkan variasi dan kompleksitas
 - Memiliki banyak variasi dan kompleksitas, dapat memberikan perasaan positif tempat, dan memperkuat karakter "*place*".
- i. Membuat hubungan antara ruang
 - Hubungan antar ruang kota (*well-connected*) mampu menciptakan integrasi yang saling mendukung dengan tempat transit.
- j. *Design side walks* dan penyeberangan untuk penggunaan pedestrian yang tepat
 - Menghidupkan kembali pejalan kaki dengan fasilitas yang nyaman mungkin, tersinergi dengan rencana perkotaan.

k. Mengintegrasikan fasilitas transit dan transit sesuai pola perkotaan

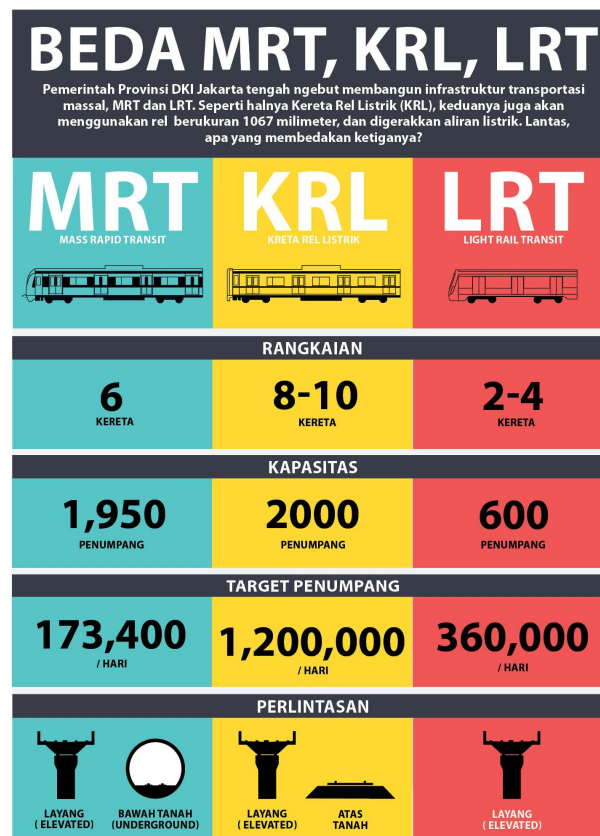
Perpindahan antara rute atau jenis transit yang mudah dan bersinergi dengan Sistem Transportasi Nasional.

l. Gerakan/manuver kendaraan dan parkir kendaraan

Batasan yang jelas jalur pengguna dan pejalan kaki, termasuk penyediaan akses parkir yang tidak berlebihan.

2.3.3 Pengembangan TOD di Jakarta

Pengembang kawasan TOD di Jakarta terbagi atas tiga macam berdasarkan koneksi moda transportasi berbasis rel, yaitu TOD di kawasan LRT (*Light Rail Transit*), KRL (*kereta rel listrik*) dan MRT (*Mass Rapid Transit*). Beda LRT, KRL dan MRT adalah pada rangkaian kereta dan kapasitas penumpangnya sesuai Gambar 2.2.



SUMBER: PT MRT JAKARTA

Gambar 2.2. Beda MRT, KRL dan LRT (sumber : PT. MRT Jakarta)

Saat ini proyek TOD di Jakarta digarap oleh perusahaan BUMN. Seperti Perum Perumnas yang menggarap TOD Stasiun Tanjung Barat, TOD Stasiun Pondok Cina dan TOD Stasiun Bogor, atau PT PP Properti (Persero) Tbk yang menggarap TOD Stasiun Juanda dan TOD Stasiun Tanah Abang dan PT XYZ yang menggarap sejumlah proyek TOD bertajuk LRT City di beberapa stasiun serta Pengembang Swasta sesuai Tabel 2.1.

Tabel 2.1. Daftar Pengembang TOD di Jakarta (sumber : [www. Kompas.com](http://www.kompas.com))

DEVELOPER	LOKASI	PERUNTUKAN	CATATAN
PT XYZ	St. Bekasi Timur St. Sentul St. Jati Cempaka St. Ciracas	Apartemen Mall Komersial Perkantoran Hotel dan Condotel	LRT
PT. PP Properti - PT. KAI	St. Juanda	Rumah Susun Sederhana Milik (Rusunami) Apartemen Sederhana Milik (Anami)	MRT
Perum Perumnas - PT. KAI	St. Tanjung Barat St. Pondok Cina	Rumah Susun Sederhana Milik (Rusunami) Apartemen Sederhana Milik (Anami)	MRT
PT. MRT	St. Lebak Bulus St. Dukuh Atas	Rumah Susun Sederhana Milik (Rusunami) Apartemen Sederhana Milik (Anami) Perkantoran dan Komersil	MRT
PT. Wika Gedung	St. Pasar Senen	Rumah Susun Sederhana Milik (Rusunami) Apartemen Sederhana Milik (Anami)	MRT
Pikko Group	St. Cawang St. Cikoko	Apartemen Retail & Mini Office Lifestyle Center	LRT
PT. Agung Podomoro Land	St. Cimanggis	Apartemen Mall Komersial Perkantoran	LRT

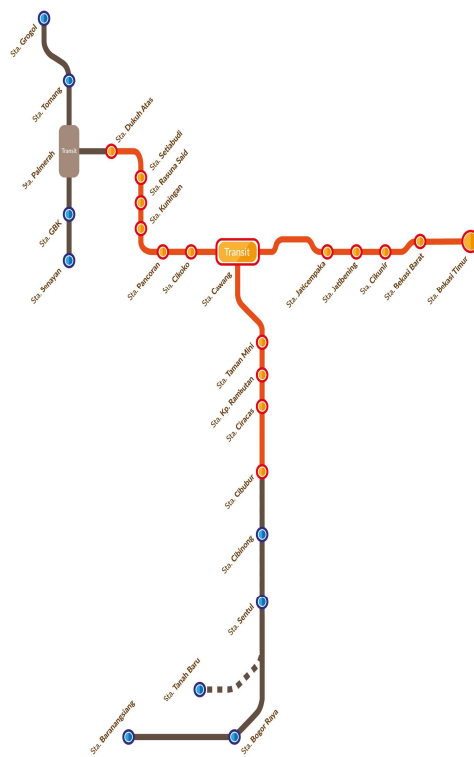
2.3 Tinjauan PT XYZ

2.3.1 Sekilas PT XYZ

Pembangunan di Jakarta banyak dikembangkan oleh berbagai developer ternama. Setiap perusahaan yang bergerak di bidang properti tentunya berlomba untuk memunculkan ide dan inovasi baru demi menarik para kaum urban yang tinggal di Jakarta dan sekitarnya untuk memutuskan membeli properti di lahan yang mereka bangun. Salah satu perusahaan pengembang terkemuka itu adalah PT XYZ, anak perusahaan dari PT A (BUMN jasa konstruksi) yang kini berfokus mengembangkan kawasan TOD dengan brand LRT City yang terintegrasi transportasi massal berbasis rel (LRT). PT XYZ sendiri berawal dari Departemen TOD (*Transit Oriented Development*) dan Hotel PT A yang kemudian *spinn-off*

menjadi anak perusahaan. Departemen TOD sendiri didirikan dengan tujuan untuk menghasilkan produk dan layanan jasa yang bermutu dan berdaya saing yang dapat meningkatkan nilai perusahaan dan kepercayaan masyarakat, serta memenuhi kebutuhan dalam menyediakan kawasan hunian terintegrasi di area sekitar jalur *Light Rail Transit* (LRT).

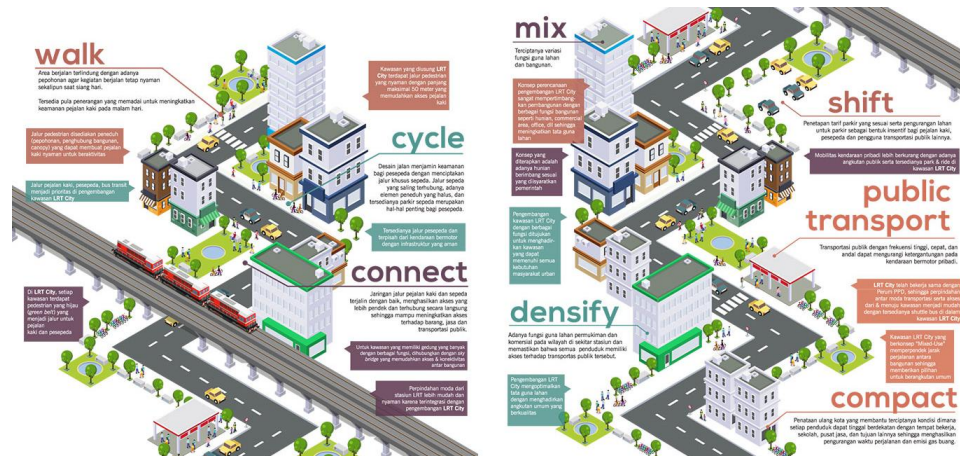
LRT City hadir tidak hanya menyiapkan fasilitas pendukung stasiun LRT lintas layanan Cawang - Dukuh Atas, Cawang - Cibubur dan Cawang - Bekasi Timur sesuai Gambar 2.3, tetapi juga melaksanakan kebijakan Pemerintah dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi terutama di sektor properti.



Gambar 2.3. Light Rail Transport (LRT) Jabodebek PT. A

LRT City mengusung konsep *Transit Oriented Development* (TOD) dengan pendekatan pengembangan kota yang bersifat kompak, mengadopsi tata ruang campuran (*mixed use*), maksimalisasi penggunaan angkutan massal seperti LRT, dan dilengkapi jaringan pejalan kaki/sepeda. LRT City menerapkan prinsip

Connect, Compact, Densify, Transit, Mix, Cycle, Shift, dan Walk sesuai Gambar 2.4. Melalui pengembangan dengan pendekatan TOD, LRT City meyakini mampu menciptakan ruang waktu, meningkatkan kualitas hidup yang selaras, serasi, dan seimbang.



Gambar 2.4. Delapan konsep *Transit Oriented Development (TOD)*

2.3.2 Produk PT XYZ

LRT City sebagai produk yang tengah dikembangkan PT XYZ dengan konsep pembangunan TOD bertujuan menciptakan ruang kota yang lebih hidup, pembangunan yang berorientasi pada pejalan kaki, dan fungsi guna lahan yang dapat memberikan kenyamanan dan keamanan untuk pejalan kaki, pesepeda, dan pengguna transportasi publik. Melalui pengembangan dengan pendekatan TOD, LRT City diyakini mampu menciptakan ruang waktu, meningkatkan kualitas hidup yang selaras, serasi dan seimbang.

Untuk pembangunan kawasan LRT City, yaitu pengembangan kawasan yang berbasis kawasan transportasi, PT XYZ berencana akan membangun sekitar 22 kawasan proyek LRT City hingga tahun 2022 mendatang, untuk total investasinya sendiri akan bersumber dari pendanaan perusahaan dan perbankan, untuk perusahaan total investasi yang akan dikeluarkan sebesar Rp 12 triliun hingga Rp 17 triliun.

Dari tujuh proyek yang dipasarkan saat ini, empat diantaranya sudah melakukan tahapan penjualan, sementara tiga proyek lainnya baru tahapan Nomor

Urut Pemesanan (NUP). Dari empat proyek yang saat ini sudah dijual tersebut, rata-rata penjualan di atas 50 persen dari satu tower yang ditawarkan. Sementara dari tiga proyek yang saat ini sedang melalui proses NUP permintaannya sudah melebihi kapasitas.

Dari empat proyek yang saat ini sedang dipasarkan oleh PT XYZ, rata-rata penjualan di atas 50 persen. Sementara dari tiga proyek yang saat ini sedang melalui proses NUP permintaannya sudah melebihi kapasitas. Sumbangan penjualan terbesar berasal dari Gateway Park yang berada di perbatasan Bekasi dan Jakarta. Kawasan ini menjadi primadona para pencari properti karena memiliki konsep yang unik yakni hidden resort serta menampilkan banyak fasilitas yang menarik seperti adanya tempat kuliner yang mengapung di atas air hingga beragam tempat yang dapat memanjakan penghuninya. Kemudian diurutkan kedua ada Royal Sentul Park, diurutkan ketiga ada Eastern Green dan yang diurutkan keempat ada proyek Urban Signature. (sumber : www.lrtcit.com)

2.3.3 Kompetitor PT XYZ

Pada penelitian ini kompetitor PT XYZ dipilih berdasarkan produk yang ditawarkan kepada calon konsumen. Sesuai tabel 2.1, kompetitor PT XYZ adalah PT MRT dan PT APL dengan pertimbangan kedua developer tersebut menjual produk yang sama dengan PT XYZ yaitu perkantoran dan komersial area.

2.4 Teknik Pengumpulan Data Kuisisioner

Pada penelitian ini penulis menggunakan teknik pengumpulan data kuisisioner (angket). Menurut Sugiyono (2013) “Kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk menjawabnya.”

Arikunto (2010: 195) menjelaskan keuntungan menggunakan angket yaitu

- a. Tidak memerlukan hadirnya peneliti
- b. Dapat dibagikan secara serentak kepada banyak responden

- c. Dapat dijawab oleh responden menurut kecepatannya masing-masing, dan menurut waktu senggang responden
- d. Dapat dibuat anonim sehingga responden bebas jujur dan tidak malu-malu menjawab
- e. Dapat dibuat terstandar sehingga semua responden dapat diberi pertanyaan yang benar-benar sama.

2.5 Konsep Manajemen Strategik

Manajemen Strategik dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional sehingga sebuah organisasi mampu mencapai tujuannya (David, 2013). Manajemen strategis juga dapat didefinisikan sebagai suatu rangkaian keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana untuk mencapai tujuan perusahaan (Pearce dan Robinson, 2013). Menurut Glueck dan Jauch (1991) menyebutkan bahwa manajemen strategis adalah arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada pengembangan strategi-strategi yang efektif untuk mencapai sasaran perusahaan. Manajemen Strategis (Menstra) mempunyai kesamaan arti dengan Perencanaan Strategis (David, 2009). Istilah Manajemen Strategis sering merujuk atau digunakan oleh kalangan akademisi, sementara dalam dunia praktisi bisnis, Perencanaan Strategis menjadi istilah yang lebih banyak dipakai.

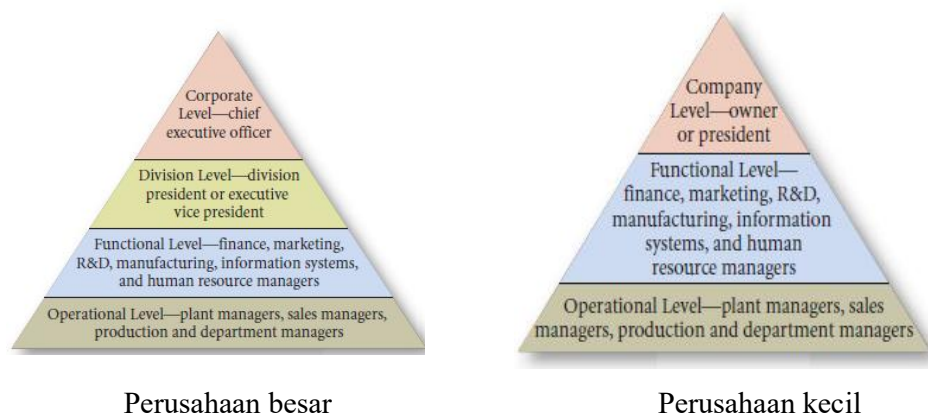
Proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahap: perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Perumusan strategi termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif, dan memilih strategi tertentu untuk dikejar (David, 2013). Masalah perumusan strategi termasuk memutuskan bisnis apa yang akan dimasuki, bisnis apa yang harus ditinggalkan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, apakah akan memperluas operasi atau diversifikasi, apakah akan memasuki pasar internasional, apakah akan menggabungkan atau

membentuk usaha patungan, dan bagaimana menghindari permusuhan pengambilalihan. Karena tidak ada organisasi yang memiliki sumber daya tidak terbatas, ahli strategi harus memutuskan strategi alternatif mana yang paling menguntungkan perusahaan. Keputusan perumusan strategi mengikat organisasi untuk produk, pasar, sumber daya, dan teknologi tertentu selama periode waktu yang panjang. Strategi menentukan keunggulan kompetitif jangka panjang. Baik atau buruk, keputusan strategis memiliki konsekuensi multifungsi yang besar dan efek abadi pada organisasi. Manajer puncak memiliki perspektif terbaik untuk memahami sepenuhnya konsekuensi keputusan perumusan strategi; mereka memiliki wewenang untuk melakukan sumber daya yang diperlukan untuk implementasi.

2.6 Hirarki dan Alternatif Strategi

2.6.1 Hirarki Strategi

Merencanakan Strategi bukan semata-mata tugas eksekutif puncak, manajer tingkat menengah dan manajer tingkat bawah pun harus sejauh mungkin dilibatkan dalam proses perencanaan strategi (David, 2011). Pada perusahaan besar, biasanya terdapat empat level strategi: Level tertinggi Perusahaan, Level Divisional, Level Fungsi, dan Level Eksekusi operasional, sedangkan pada perusahaan kecil bisa lebih sederhana, seperti diilustrasikan pada Gambar 2.5.



Gambar 2.5. Level Strategi dengan Orang Sebagai Penanggung Jawab (David, 2017)

2.6.2 Alternatif Strategi

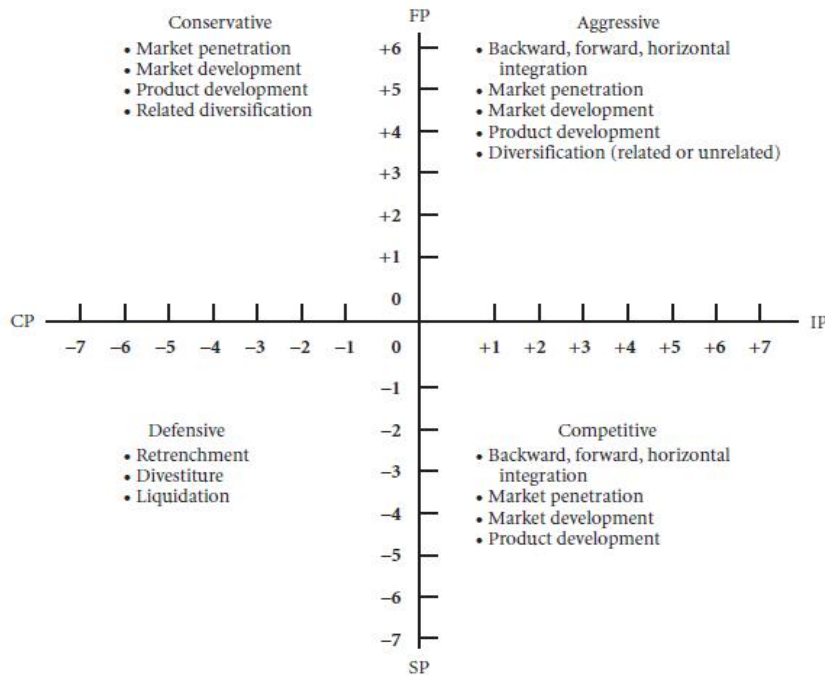
Strategi alternatif yang dapat dilakukan perusahaan dapat dikategorikan ke dalam 11 strategi (David, 2017) : integrasi ke depan (*forward integration*), integrasi ke belakang (*backward integration*), integrasi horizontal (*horizontal integration*), penetrasi pasar (*market penetration*), pengembangan pasar (*market development*), pengembangan produk (*product development*), diversifikasi terkait (*related diversification*), diversifikasi yang tidak terkait (*unrelated diversification*), penghematan (*retrenchment*), divestasi (*divestiture*), dan likuidasi (*liquidation*) sesuai Tabel 2.2. Setiap strategi alternatif memiliki variasi yang tak terhitung jumlahnya. Misalnya, penetrasi pasar dapat mencakup penambahan tenaga penjualan, peningkatan pengeluaran iklan, pemberian kupon, dan menggunakan tindakan serupa untuk meningkatkan pangsa pasar di wilayah geografis tertentu.

Tabel 2.2. Alternatif strategi dan contoh penerapannya (David, 2017)

Strategy	Definition	Example
Forward Integration	Gaining ownership or increased control over distributors or retailers	Amazon began rapid delivery services in some U.S. cities.
Backward Integration	Seeking ownership or increased control of a firm's suppliers	Starbucks purchased a coffee farm.
Horizontal Integration	Seeking ownership or increased control over competitors	BB&T acquired Susquehanna Bancshares.
Market Penetration	Seeking increased market share for present products or services in present markets through greater marketing efforts	Under Armour signed tennis champion Andy Murray to a 4-year, \$23 million marketing deal.
Market Development	Introducing present products or services into new geographic area	Gap opened its first five stores in China.
Product Development	Seeking increased sales by improving present products or services or developing new ones	Amazon just began offering its own line of baby diapers and wipes.
Related Diversification	Adding new but related products or services	Facebook acquired the text-messaging firm WhatsApp for \$19 billion.
Unrelated Diversification	Adding new, unrelated products or services	Kroger and Whole Foods Market are cooking meals, becoming restaurants.
Retrenchment	Regrouping through cost and asset reduction to reverse declining sales and profit	Staples closed 250 stores and reduced by 50% the size of other stores.
Divestiture	Selling a division or part of an organization	Sears Holdings divested its Land's End division to Sears' shareholders.
Liquidation	Selling all of a company's assets, in parts, for their tangible worth	The Trump Taj Mahal in Atlantic City, New Jersey, faces liquidation.

Strategi-strategi alternatif yang dapat dijalankan sebuah perusahaan dikategorikan dalam empat kuadran seperti terlihat pada matrik SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*) Gambar 2.6. Kerangka empat kuadratnya menunjukkan apakah strategi agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif yang paling sesuai untuk organisasi perusahaan kita. Sumbu Matriks SPACE mewakili dua dimensi internal (posisi keuangan (FP) dan posisi kompetitif (CP)) dan dua

dimensi eksternal (posisi stabil (SP) dan posisi industri (IP)). Keempat faktor ini merupakan faktor penentu dari posisi strategis keseluruhan organisasi. Bergantung pada jenis organisasi, banyak variabel dapat membentuk masing-masing dimensi yang ditunjukkan pada sumbu Matriks SPACE. Seperti Matriks SWOT, Matriks SPACE harus disesuaikan dengan organisasi tertentu yang diteliti dan berdasarkan informasi faktual sebanyak mungkin (David, 2011).



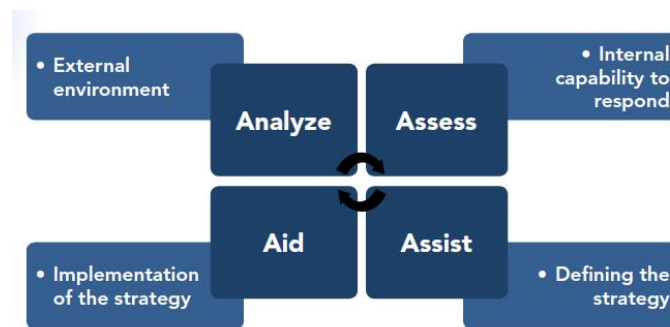
Gambar 2.6 Matriks SPACE (David, 2017)

2.7 Strategi Persaingan

Dunia persaingan pasar properti, khususnya di Indonesia saat ini, sangat menantang dengan variasi permintaan yang beragam. Hal ini membuat pasar persaingan menjadi semakin menarik, oleh karena itu dibutuhkan strategi bagaimana bisa bersaing di pasar yang dinamis seperti itu. Menurut Porter, sedikitnya ada empat skenario (Gambar 2.7) dimana perusahaan memerlukan data sebagai persiapan pengambilan keputusan strategis organisasi, yaitu meliputi:

- 1) Analisis lingkungan eksternal organisasi (dalam konteks ini adalah kompetitor).

- 2) Menilai kemampuan internal organisasi dan seberapa baik respon internal organisasi terhadap kekuatan persaingan eksternal.
- 3) Menyusun strategi organisasi untuk menghadapi perubahan pasar.
- 4) Mengawal pelaksanaan strategi organisasi agar benar-benar sesuai dengan perencanaannya.

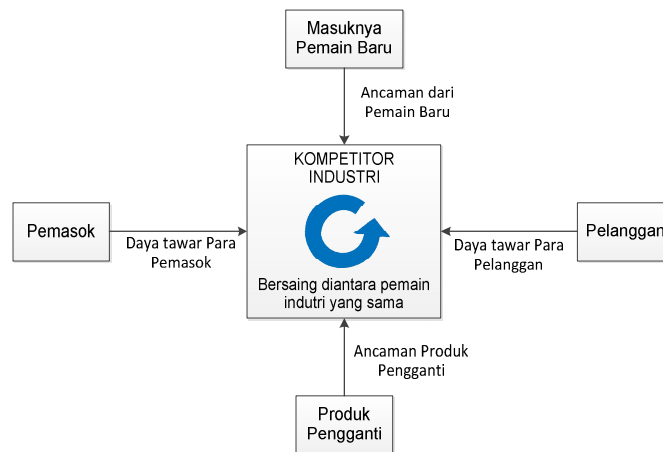


Gambar 2.7. Skenario Persiapan Pengambilan Keputusan

Persaingan pasar selamanya akan terus dinamis seiring dengan perkembangan bisnis dan industri. Ada lima kekuatan persaingan yang perlu diperhatikan, seperti yang dijelaskan Porter pada skema persaingan pada Gambar 2.8. dibawah (Porter M. , 1980) yaitu :

- 1) **Persaingan rival.** Bersaing dengan sesama industri sejenis yang ada, dalam kontek ini persaingan developer TOD di Indonesia dan Asia yang ada saat ini menjadi rival satu sama lain,
- 2) **Ancaman pendatang baru.** Hal ini tentu tidak bisa dianggap sederhana oleh industri yang telah lama menggeluti bisnis properti, sebab pendatang baru akan menawarkan produk baru, fasilitas dengan teknologi terbaru, tenaga muda potensial, dan hal lain yang menarik calon pelanggan untuk beralih pada produk mereka.
- 3) **Ancaman produk pengganti.** Perubahan teknologi memungkinkan membawa perubahan yang sangat signifikan, termasuk pada dunia properti. Walau hingga saat ini belum ditemukan produk pengganti, namun perubahan teknologi dan permintaan pasar telah menuntuk banyak hal dari para developer untuk berbenar memperbaiki teknologi produknya serta layanan yang diberikan.

- 4) **Daya tawar pemasok.** Hubungan pemasok dengan industri saat ini bukan lagi sebagai *sub-orndat* dari industri, melainkan sebagai *partner* yang saling menguntungkan. Masing-masing memiliki daya tawar tersendiri dalam hubungan bisnis yang seimbang.
- 5) **Daya tawar pelanggan.** Pelanggan tentu saja memiliki daya tawar tersendiri untuk industri dan bisa memberikan tekanan-tekanan yang signifikan sesuai keinginan mereka.



Gambar 2.8. Peta Kekuatan Persaingan (Porter M. , 1980)

2.8 Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi penting dilakukan karena organisasi menghadapi lingkungan yang dinamis dimana faktor-faktor eksternal dan internal utama sering berubah dengan cepat. Evaluasi strategi meliputi tiga aktivitas pokok (David, 2017): penyelidikan atas landasan yang mendasari strategi perusahaan, perbandingan hasil yang diharapkan dengan hasil yang sebenarnya, mengambil tindakan korektif guna memastikan bahwa kinerja sesuai rencana.

Evaluasi terhadap strategi menjadi semakin sulit seiring dengan berjalannya waktu, antara lain disebabkan:

1. Meningkatnya kompleksitas lingkungan yang dinamis,
2. Semakin sulitnya untuk memprediksi masa depan secara akurat,
3. Bertambahnya jumlah variabel,
4. Cepat usangnya usia pakai produk bahkan untuk rancangan yang paling bagus

sekalipun,

5. Semakin banyaknya kejadian di dalam dan luar negeri yang mempengaruhi perusahaan,
6. Berkurangnya rentan waktu untuk menjalankan perencanaan dengan derajat kepastian tertentu.

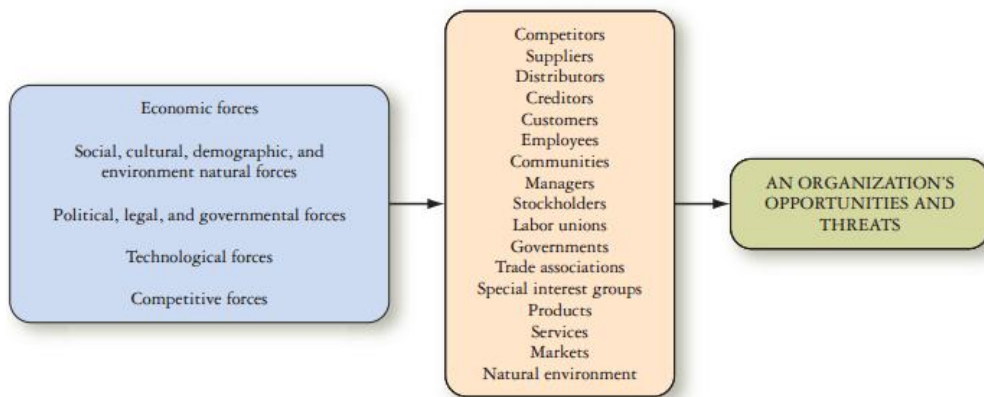
Kriteria untuk mengevaluasi strategi harus terukur dan mudah untuk diverifikasi. Kriteria yang memprediksi hasil kiranya lebih penting daripada yang menunjukkan apa yang telah terjadi. Evaluasi strategi didasarkan baik pada kriteria kuantitatif maupun kualitatif. Memilih serangkaian kriteria yang pasti untuk mengevaluasi strategi bergantung pada ukuran organisasi, industri, strategi, dan filosofi manajemen. Kriteria kuantitatif yang lazim digunakan untuk mengevaluasi strategi biasanya digunakan pada kajian finansial perusahaan, sedangkan untuk kriteria kualitatif biasanya digunakan untuk mengukur kriteria yang berhubungan dengan faktor manusia, seperti tingkat kepuasan, motivasi, dan kinerja manusia.

Keuntungan melakukan aktifitas evaluasi strategi bisa memperbaharui kepercayaan diri pada strategi bisnis saat ini atau menunjuk pada perlunya langkah untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan tertentu, seperti terkikisnya keunggulan produk atau keunggulan teknologi. Dalam banyak kasus, keuntungan evaluasi strategi mempunyai artinya yang jauh lebih luas, sebab hasil akhir dari proses tersebut bisa jadi adalah strategi yang secara mendasar baru yang akan membawa, bahkan pada bisnis yang sudah menghasilkan, pada peningkatan yang substansial. Kemungkinan inilah yang menjustifikasi evaluasi strategi, sebab timbal baliknya bisa jadi sangat besar.

2.9 Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan

Dikutip dari David (2011), Duncan (1972) menjelaskan yang dimaksud dengan lingkungan eksternal perusahaan (*external business environment*) adalah berbagai faktor yang berada di luar organisasi yang harus diperhitungkan oleh organisasi perusahaan pada saat membuat keputusan. Lingkungan eksternal perusahaan adalah semua kejadian di luar perusahaan yang memiliki potensi

untuk mempengaruhi perusahaan (Chuck Williams, 2001:51) sesuai Gambar 2.9. Pearce II dan Robinson (2013) mendefinisikan lingkungan eksternal merupakan faktor-faktor diluar kendali yang mempengaruhi pilihan perusahaan mengenai arah dan tindakan, yang pada akhirnya juga mempengaruhi struktur organisasi dan proses internalnya.



Gambar 2.9. Hubungan antara kekuatan eksternal dan organisasi

Hermawan kartajaya (1999) menyebutkan kondisi persaingan saat ini berada pada tahap wild, dimana perusahaan-perusahaan yang bersaing dalam satu industri bahkan lintas industri, memiliki akses yang relatif sama terhadap ketersediaan teknologi untuk menghasilkan produk baru. Sementara itu, Fitzroy dan Hulbert (2005: 6) menggambarkan lingkungan perusahaan saat ini sebagai sebuah turbulen world, dunia yang dipenuhi dengan perubahan dan sulit untuk dipolakan. Dalam keadaan seperti ini, berbagai perubahan berjalan begitu cepat dan tidak selalu dapat diprediksi dengan akurat.

Analisis lingkungan eksternal perlu dilakukan untuk mengidentifikasi peluang-peluang dan ancaman-ancaman besar yang dihadapi suatu organisasi terhadap perubahan lingkungan eksternal perusahaan sehingga manajer dapat merumuskan strategi guna mengambil keuntungan dari berbagai peluang tersebut dan menghindari atau meminimalkan dampak dari ancaman potensial yang muncul. David (2017), mengatakan faktor-faktor kekuatan eksternal utama (external force) dalam melakukan analisis lingkungan eksternal dapat dibagi

menjadi lima kategori : (1) kekuatan ekonomi, (2) kekuatan sosial, (3) kekuatan politik, (4) kekuatan teknologi, dan (5) kekuatan kompetitif. Kelima kategori ini memiliki elemen penting yang harus dipertimbangkan oleh pembuat keputusan strategi dalam menganalisis lingkungan eksternal perusahaan.

2.10 Analisis Lingkungan Internal Perusahaan

Lingkungan internal adalah lingkungan organisasi yang berada di dalam organisasi tersebut dan secara normal memiliki implikasi yang langsung dan khusus pada perusahaan. Analisis lingkungan internal perusahaan didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan strategi yang mengkaji bidang pemasaran, dan distribusi perusahaan, penelitian dan pengembangan, produksi dan operasi, sumber daya dan karyawan perusahaan, serta faktor keuangan dan akuntansi untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan dari masing-masing divisi tersebut sehingga perusahaan dapat memanfaatkan peluang dengan cara yang paling efektif dan dapat menangani ancaman (Lawrence dan Wiliam, 1998).

Analisis terhadap lingkungan internal perusahaan bertujuan untuk mengidentifikasi sejumlah kekuatan dan kelemahan yang terdapat pada sumber daya dan proses bisnis internal yang dimiliki perusahaan. Sumber daya dan proses bisnis internal dikatakan memiliki kekuatan apabila sumber daya dan proses bisnis internal tersebut memiliki kemampuan (*capability*) yang akan menciptakan *distinctive competencies* sehingga perusahaan akan memperoleh keunggulan kompetitif. Beberapa analisis yang digunakan untuk mengukur kemampuan sumber daya internal perusahaan, antara lain : Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Oppotunities, Threat*) dan analisis rantai nilai (*value chain analysis*) dan pandangan berbasis sumber daya (*resource base view - RBV*). Masing-masing alat analisis memiliki kelebihan dan kelemahan dalam melakukan analisis lingkungan internal perusahaan.

Studi literatur dalam penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan variabel-variabel internal dan eksternal faktor bisnis properti sesuai Gambar 2.10, yang bersumber dari Maruf, B (2006). *Environment-Based Strategic Management*

Table 1 Strategic factors in new building

Internal Strategic Factors		External Strategic Factors	
Factors and Variables	Weight	Factors and Variables	Weight
Factor 1: Shipyard management	(0.54)	Factor 1: Interim supply	(0.54)
Company culture	0.19	Quality of material	0.19
Organization and management	0.18	Price of material	0.18
Business network	0.17	Supplier know-how	0.17
Factor 2: Process technology	(0.19)	Factor 2: Shipbuilding order	(0.20)
Engineering and database	0.10	Domestic market	0.10
Facilities and equipment	0.09	International market	0.10
Factor 3: Product performance	(0.15)	Factor 3: Global restrictions	(0.14)
Delivery time	0.08	Entry barriers in global market	0.07
Quality assurance	0.07	Industry infrastructure	0.07
Factor 4: Price quotation	(0.12)	Factor 4: Maritime policies	(0.12)
Price level	0.12	Government support to shipyard	0.04
		Government support to shipping	0.04
		Bank support	0.04
Total	1.00	Total	1.00

Table 2 Strategic factors in ship repair

Internal Strategic Factors		External Strategic Factors	
Factors and Variables	Weight	Factors and Variables	Weight
Factor 1: Price quotation	(0.46)	Factor 1: Interim supply	(0.63)
Price level	0.24	Price of material	0.22
Employee know-how	0.22	Quality of material	0.21
Factor 2: Shipyard management	(0.21)	Quality of subcontractor	0.20
Company culture	0.11	Factor 2: Maritime policies	(0.21)
Business network	0.10	Bank support	0.07
Factor 3: Product performance	(0.18)	Government support to shipyard	0.07
Delivery time	0.09	Government support to shipping	0.07
Quality of product	0.09	Factor 3: Repair order	(0.16)
Factor 4: Yard location	(0.15)	Domestic market	0.16
Shipyard location	0.15	Total	1.00
Total	1.00		

Gambar 2.10. Variabel faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi keunggulan kompetitif

2.11 Pertumbuhan Perusahaan Berkelanjutan

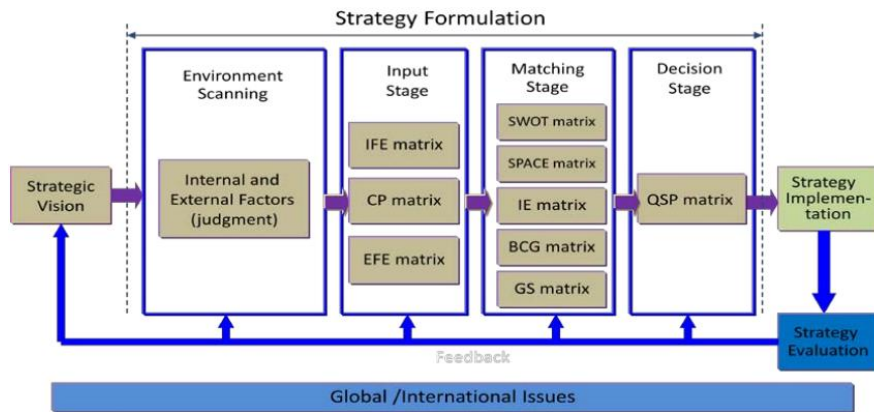
Pertumbuhan perusahaan secara berkelanjutan adalah upaya-upaya strategis perusahaan dalam menciptakan distinctive competencies guna memperoleh keunggulan kompetitif serta mempertahankan pertumbuhan jangka panjang perusahaan. Day & Wensley (1988) menyatakan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan merupakan bentuk-bentuk strategi untuk membantu perusahaan dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya. Ferdinand (2003) menyatakan bahwa pada pasar yang bersaing, kemampuan perusahaan menghasilkan kinerja, terutama kinerja keuangan, sangat bergantung pada derajat keunggulan kompetitifnya. Kemampuan kompetitif yang unggul yang dimiliki

perusahaan dapat menjamin keberlanjutan (sustainable) pertumbuhan perusahaan dalam peta persaingan industri yang terus berubah.

Berdasarkan teori berbasis sumber daya (*resource based theory*), Barney (1995) mendefinisikan pengertian keunggulan bersaing berkelanjutan, yaitu keunggulan yang dicapai secara terus menerus dengan mengimplementasikan strategi pencapaian nilai-nilai unik yang tidak dimiliki pesaing. Sedangkan untuk melanggengkan keunggulan bersaing tersebut, perusahaan seharusnya memiliki sumber daya dan kapabilitas yang khas (*company specific*) (Ferdinand, 2003). Perusahaan dikatakan memiliki keunggulan kompetitif jika sumber daya yang dimilikinya memiliki empat atribut, yaitu : Kelangkaan, nilai, tidak dapat ditiru, dan tidak dapat diganti.

2.12 Kerangka Konseptual Penelitian

Penyusunan Strategi Bisnis PT XYZ sesuai Gambar 2.11 dijabarkan pada langkah-langkah sebagai berikut: melakukan penilaian visi -misi perusahaan saat ini, mengembangkan pernyataan visi-misi kedalam Tujuan Perusahaan, mengevaluasi strategi saat ini, mengidentifikasi berbagai peluang dan ancaman eksternal perusahaan. mengembangkan Matriks Profil Kompetitif (CPM), mengembangkan Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE), mengidentifikasi berbagai kekuatan dan kelemahan internal perusahaan. Melakukan analisis keuangan perusahaan, mengembangkan Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE), Evaluasi dan Rekomendasi tujuan dan kebijakan perusahaan yang spesifik, mengembangkan matriks SWOT, SPACE, Grand Strategy dan QSPM, rekomendasi penerapan strategi terpilih.



Gambar 2.11. Kerangka konseptual penyusunan strategi

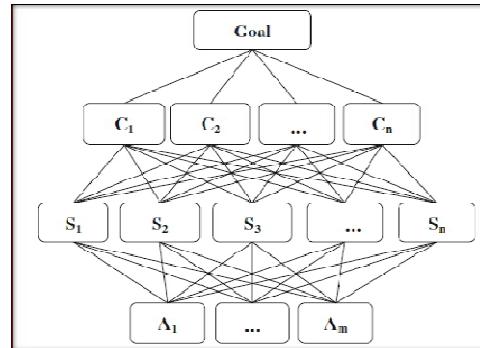
2.13 Analytical Hierarchy Process

Metode AHP ini didasarkan pada kemampuan manusia untuk melakukan pertimbangan dan diperkenalkan oleh Saaty, 2008. Metode ini dapat memecahkan masalah yang kompleks dimana aspek atau kriteria yang diambil cukup banyak (Rahimdel & Ataei, 2014). Kompleksitas ini disebabkan oleh struktur masalah yang belum jelas, ketidakpastian persepsi pengambilan keputusan serta ketidakpastian tersedianya data statistik yang akurat atau bahkan tidak ada sama sekali. Ada kalanya timbul masalah keputusan yang dirasakan dan diamati perlu diambil secepatnya, tetapi variasinya rumit, sehingga datanya tidak mungkin dapat dicatat secara numerik, hanya secara kualitas saja yang dapat diukur yaitu berdasarkan persepsi pengalaman dan instuisi. Pengambilan keputusan melibatkan banyak kriteria dan sub kriteria yang digunakan untuk menyusun peringkat dari alternatif keputusan (Saaty, 2008).

2.13.1 Penyusunan Hirarki

Sebuah bagan alir yang dipergunakan dalam struktur pemecahan sebuah masalah terdiri dari tiga tingkatan yaitu hasil keputusan yang diperoleh diletakkan pada tingkat pertama, berbagai multikriteria baik kriteria maupun sub kriteria yang mendukung alternatif pemecahan diletakkan pada tingkat kedua dan ketiga,

serta beberapa alternatif yang mungkin menjadi pemecahannya diletakkan pada tingkat keempat seperti tersaji pada Gambar 2.12. berikut



Gambar 2.12 Struktur Penyusunan Hirarki (Saaty, 2008)

Menurut (Saaty, 2008), metode multikriteria, dibagi menjadi:

1. *Relative Measurement* (Pengukuran Relatif)

Pada pengukuran relatif, beberapa alternatif dibandingkan satu sama lain berdasarkan rasio kepentingannya. Sebagai contoh perbandingan dua elemen A dan B yang dibandingkan berdasarkan semua hal yang dimiliki.

2. *Absolute Measurement* (Pengukuran Absolut)

Pada pengukuran absolut, beberapa alternatif dibandingkan dengan standar yang merupakan suatu kepentingan yang dapat dikembangkan. Cara yang digunakan adalah dengan membuat peringkat beberapa alternatif berdasarkan multikriteria dengan cara membuat point-point nilai (*scoring*). Sebagai contohnya perbandingan beberapa kepentingan dengan mendapatkan hasil sangat lebih penting, sama penting, dan sangat kurang penting (Bascetin, 2003)

Tabel 2.3 Skala Tingkat Kepentingan (Saaty, 2008) dalam (Kursunoglu & Onder, 2015a)

<i>Intensity of Importance</i>	<i>Definition</i>	<i>Explanation</i>
1	Equal Importance	Two activities contribute equally to the objective
2	Weak or slight	
3	Moderate importance	Experience and judgement slightly favour one activity over another
4	Moderate plus	
5	Strong importance	Experience and judgement strongly favour one activity over another
6	Strong plus	
7	Very strong or demonstrated importance	An activity is favoured very strongly over another; its dominance demonstrated in practice
8	Very, very strong	
9	Extreme importance	The evidence favouring one activity over another is of the highest possible order of affirmation
Reciprocals of above	If activity i has one of the above non-zero numbers assigned to it when compared with activity j , then j has the reciprocal value when compared with i	A reasonable assumption
1.1–1.9	If the activities are very close	May be difficult to assign the best value but when compared with other contrasting activities the size of the small numbers would not be too noticeable, yet they can still indicate the relative importance of the activities.

2.13.2 Skala Tingkat Kepentingan

Penilaian pembobotan mengenai perbandingan kepentingan antara faktor yang digunakan untuk membantu mengambil keputusan dalam pemilihan keputusan, yaitu berdasarkan skala dasar tingkat kepentingan seperti pada Tabel 2.3.

2.13.3 Prinsip Analytical Hierarchy Process (AHP)

Menurut (Saaty, 2008), dalam (Bascetin, 2003), menyelesaikan persoalan melalui metode AHP, terdapat beberapa prinsip yang harus dipahami yaitu :

1. *Decomposition* (Penguraian Unsur)

Tahap ini adalah proses pemecahan persoalan yang utuh menjadi unsur. Jika ingin mendapatkan hasil yang akurat, pemecahan masalah juga dilakukan kepada unsur

– unsurnya sampai tidak mungkin lagi dilakukan pemecahan lebih lanjut, sehingga didapatkan beberapa tingkatan dari persoalan yang akan dipecahkan.

2. *Comparatif Judgement* (Perbandingan Kepentingan)

Yaitu membuat penilaian tentang kepentingan relatif dua elemen pada suatu tingkat tertentu, dalam kaitannya dengan tingkat di atasnya. Penilaian ini merupakan inti dari AHP, karena ia akan berpengaruh terhadap elemen-elemen. Hasil dari penilaian ini akan lebih baik bila dinyatakan dalam bentuk matrik yang dinamakan matrik pairwise comparisons (perbandingan berpasangan). Dalam penilaian kepentingan relatif dua elemen berlaku aksioma reciprocal, artinya jika elemen A dinilai 3 (tiga) kali lebih penting dibandingkan B, maka elemen B harus sama dengan $1/3$ (sepertiga) kali pentingnya dibandingkan A. Disamping itu perbandingan dua elemen yang sama akan menghasilkan angka 1, yang artinya sama penting. Jumlah elemen sebanyak n elemen, maka akan diperoleh matriks pairwise sebanyak $n \times n$. Banyaknya penilaian yang diperoleh dalam menyusun matriks ini adalah $n(n-1)/2$, karena matriksnya bersifat reciprocal dan nilai untuk elemen yang sama adalah 1.

3. Pengurutan Prioritas

Yaitu setiap matrik pairwise comparisons kemudian dicari eigen vector-nya untuk mendapatkan *local priority*. Karena matrik pairwise comparisons terdapat pada setiap tingkat, maka untuk mendapatkan global priority harus dilakukan sintesa diantara local priority. Prosedur melakukan sintesa berbeda menurut bentuk hirarki. Pengurutan elemen-elemen menurut kepentingan relatif melalui prosedur sintesa dinamakan *priority setting*

4. Konsistensi Logis

5. Yaitu semua elemen dikelompokkan secara logis dan diperingkatkan secara konsisten sesuai dengan kriteria yang logis (Saaty, 2008) dalam (Naghadehi et al., 2009)

2.14 Focus Group Discussion

Istilah kelompok diskusi terarah atau dikenal sebagai *Focus Group Discussion (FGD)* saat ini sangat populer dan banyak digunakan sebagai metode pengumpulan data dalam penelitian sosial. Pengambilan data kualitatif melalui FGD dikenal luas karena kelebihanannya dalam memberikan kemudahan dan peluang bagi peneliti untuk menjalin keterbukaan, kepercayaan, dan memahami persepsi, sikap, serta pengalaman yang dimiliki oleh responden/pesertanya.

Terdapat beberapa definisi dari diskusi kelompok terfokus atau (FGD) antara lain adalah :

1. Suatu kelompok individu yang dipilih oleh peneliti untuk berdiskusi dan memberikan pendapat berdasarkan subyek penelitian (Powel, 1996). Diskusi kelompok terfokus merupakan wawancara kelompok, tetapi penting untuk membedakan antara keduanya. Untuk diskusi kelompok terfokus pada interaksi di dalam kelompok berdasarkan topik yang disampaikan (Morgan, 1997).
2. Diskusi kelompok terfokus merupakan salah satu teknik yang digunakan peneliti untuk menggali data informasi yang diperlukan peneliti. Data yang dihasilkan akurat dan mempunyai validitas yang tinggi, sebab semua informasi merupakan hasil kesepakatan seluruh peserta (Pattilima, 2004).

Tujuan utama penelitian dengan menggunakan metode diskusi kelompok terfokus adalah untuk mendapatkan sikap, perasaan, keyakinan, pengalaman dan reaksi dari responden dimana hal – hal tersebut sulit untuk diperoleh dengan menggunakan metode lain seperti observasi, one-to-one interview atau kuisioner. Focus grup discussion sangat berguna khususnya ketika ada kekuatan yang berbeda di antara peserta dan pengambil keputusan (Morgan & Krueger, 1993).

2.15 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan bukan merupakan penelitian pertama, namun sudah ada beberapa penelitian terkait manajemen strategik. Pada bagian ini, akan dipaparkan beberapa penelitian sejenis yang telah dilakukan serta metode dan hasil penelitian sesuai Tabel 2.4.

Tabel.2.4. Daftar Penelitian Sebelumnya

NO	Judul	Peneliti	Tahun	Metode	Hasil
1	<i>Strategis management, a competitive advantage approach, concepts and cases</i>	Fred R David, Forest R David	2017	Konsep dan Studi Kasus	Model Manajemen Strategik Komprehensif David
2	<i>Competitive advantage, creating and sustaining superior performance</i>	Michael E. Porter	1985	Konsep	Lima kekuatan kompetitif dan Tiga Strategi Generik Porter
3	<i>Environment-based strategic management model for Indonesia's medium-sized shipyards</i>	Buana Maruf	2006	<i>Multivariate factor analysis</i>	Model comprehensive strategis untuk bertahan sebagai keunggulan kompetitif
4	Konsistensi pengaruh sumber daya dalam mendukung daya saing galangan kapal nasional	Buana Maruf	2018	<i>Multivariate factor analysis</i>	Sumber daya tak berwujud lebih berpengaruh dominan pada kedua bisnisnya, yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan.
5	<i>Corporate Strategy Formulation To Sustain The Competitiveness Of PT. APX</i>	Sanggam Gaol	2015	<i>Analytical Hierarchy Process</i>	Berdasarkan QSPM Matriks, strategi utama adalah membangun hubungan yang kuat dengan klien dan otoritas dan meningkatkan jumlah armada rig darat untuk mendapatkan lebih banyak pangsa pasar
6	Analisis strategi bersaing Rusunami Kalibata City	Yuliani Sari Devi	2012	SWOT <i>Analytical Hierarchy Process</i>	Prioritas strategi bersaing Kalibata City adalah melakukan pengembangan dengan menambah bangunan perkantoran, hotel atau rumah sakit berdasarkan strategi fokus

2.16 Posisi Penelitian

Posisi penelitian ini memiliki posisi yang hampir mirip dengan penelitian yang dilakukan oleh Sanggam Gaol dalam penelitiannya yang berjudul *Corporate Strategy Formulation To Sustain The Competitiveness Of PT. APX*. Namun, perbedaan dalam penelitian ini adalah jenis obyek yang diteliti. Secara tabulasi, posisi penelitian ini dibandingkan dengan penelitian-penelitian sebelumnya dapat dilihat dalam Tabel 2.5.

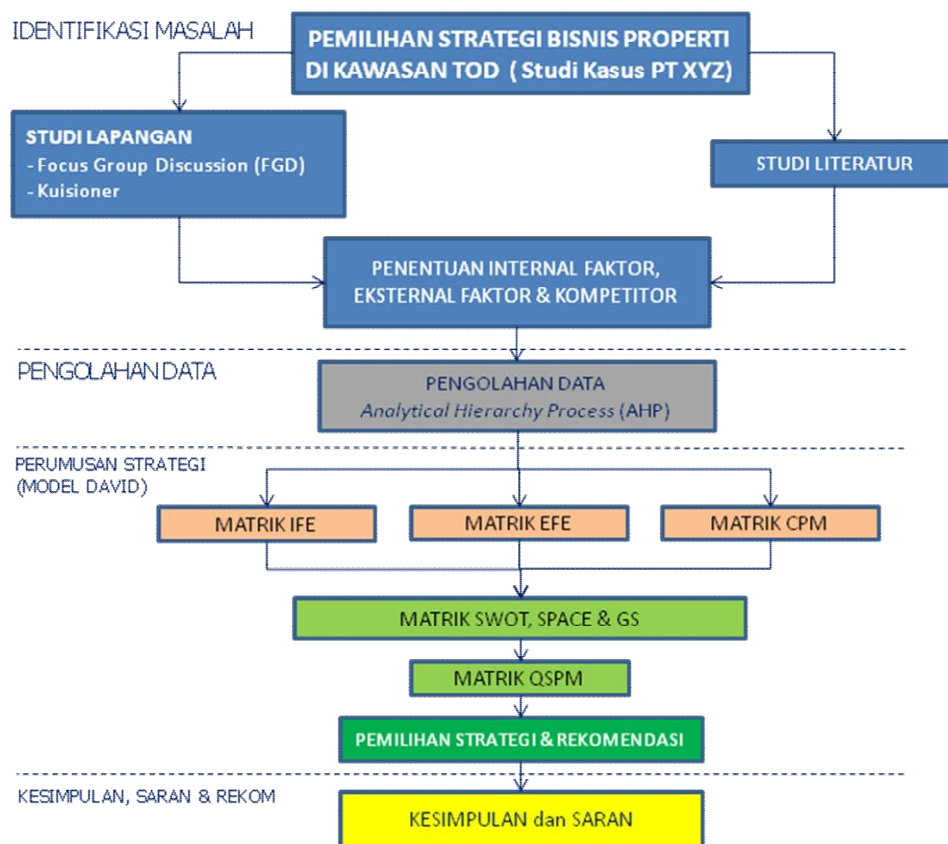
Tabel 2.5. Posisi penelitian terhadap penelitian sebelumnya

PENELITI	APLIKASI	VARIABEL	METODE	KETERANGAN
PENELITIAN TERDAHULU				
Maruf, Buana	Perusahaan Galangan Kapal	Faktor internal (<i>tangible dan intangible</i>) yang diklasifikasi sebagai Kekuatan dan Kelemahan Faktor eksternal (lingkungan industri dan nasional) yang diklasifikasi sebagai peluang dan ancaman	<i>multivariate factor analysis</i>	Konsep David Level Korporasi
Maruf, Buana	Perusahaan Galangan Kapal	Sumberdaya berwujud (<i>tangible</i>) dan tidak berwujud (<i>intangible</i>)	<i>multivariate factor analysis</i>	Konsep David Level Korporasi
Gaol, Sanggam	Perusahaan Pengeboran Minyak	Faktor Internal dan Eksternal Pengeboran Minyak	<i>Analytical Hierarchy Process</i>	Konsep David Level Korporasi
Devi, Yuliani	Properti Rusunami	Faktor Internal dan Eksternal Bisnis Properti	<i>Analytical Hierarchy Process</i>	Konsep Generik Strategik Porter
POSISI PENELITIAN				
Penelitian ini	<i>Transit Oriented Development</i>	Modifikasi faktor internal dan eksternal industri galangan kapal dengan metode <i>Focus Group Discussion</i> (FGD)	<i>Analytical Hierarchy Process</i>	Konsep David yang dimofikasi untuk Level Bisnis

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi penelitian ini menggambarkan langkah-langkah yang nantinya akan dilakukan dalam penelitian. Tujuan dari pembuatan metodologi penelitian ini adalah agar proses penelitian terstruktur dengan baik dan dapat mencapai sasarannya. Secara garis besar dan ringkas penulis merumuskan konsep dan metode penelitian ini seperti terlihat pada diagram alir gambar 3.1 berikut:



Gambar 3.1. Diagram Alir Tahapan Penelitian

Adapun sistematika penulisan bab ini terdiri dari: identifikasi masalah penelitian, rancangan penelitian dan jadwal penelitian dengan penjelasan detail dalam sub-bab berikut:

3.1 Identifikasi Masalah Penelitian

Menetapkan tujuan yang ingin dicapai dari penelitian mengacu pada latar belakang dan berorientasi pada kepentingan perusahaan sehingga penelitian yang dilakukan memiliki arah dan sasaran yang tepat. Berdasarkan latar belakang dan permasalahan yang ada, penelitian ini bermaksud untuk dapat memberikan strategi persaingan bisnis properti di kawasan transit oriented development (TOD). Dalam mencapai maksud penelitian tersebut ada beberapa tahapan penelitian yang harus dilaksanakan. Tahapan-tahapan tersebut antara lain :

1. Perumusan masalah dan tujuan penelitian

Penelitian selalu diawali dengan perumusan masalah dan penetapan tujuan yang ingin dicapai pada akhir sebuah proses penelitian. Oleh karena penelitian bisnis berorientasi pada pengambilan keputusan manajemen, maka perumusan masalah dan tujuan penelitian berawal dari masalah persaingan bisnis properti yang dihadapi oleh manajemen PT XYZ. Dalam setiap penelitian, proses ini memerlukan pemahaman akan masalah bisnis yang dihadapi manajemen yang komprehensif serta membutuhkan judgement dari pihak manajemen serta induk perusahaan.

2. Studi literatur

Metode ini dilakukan dengan membaca buku – buku, jurnal dan internet yang ada hubungannya dengan masalah yang diteliti agar dapat membantu menyelesaikan masalah tersebut dan juga dapat digunakan sebagai landasan teori. Studi literatur bertujuan untuk memahami karakteristik masalah dan menentukan metode yang akan digunakan untuk menyelesaikan masalah tersebut.

Studi literatur ini dilakukan dengan mengkaji beberapa penelitian sebelumnya yang terkait topik penelitian yaitu manajemen strategi, kemudian membandingkan hasil kajian tersebut dengan masalah atau rencana penyelesaian masalah sehingga diperoleh rancangan metode yang akan digunakan dalam penelitian ini.

3. Diskusi ahli dan manajemen

Moh. Uzer Usman (2005:94), menyatakan bahwa diskusi kelompok adalah proses yang teratur yang melibatkan sekelompok orang di wajah informal untuk menghadapi interaksi dengan berbagai pengalaman atau informasi, kesimpulan atau solusi untuk masalah. Diskusi ahli dan manajemen dalam penelitian ini dilakukan untuk menentukan variabel-variabel yang paling sesuai terkait bisnis properti di kawasan TOD.

4. Penentuan internal dan eksternal faktor serta kompetitor

Hasil FGD merupakan variabel-variabel terpilih internal dan eksternal faktor bisnis properti di kawasan TOD yang sesuai untuk dimasukkan dalam kuesioner.

3.2 Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono,2013). Pada penelitian ini variabel penelitian adalah faktor internal, faktor eksternal dan faktor penentu keberhasilan bisnis properti di kawasan TOD.

3.3 Penyusunan Kuesioner

Pada penelitian ini penulis menggunakan teknik pengumpulan data kuesioner (angket). Menurut Sugiyono (2010:199) “Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk menjawabnya.”

Arikunto (2010: 195) menjelaskan keuntungan menggunakan angket yaitu

- a. Tidak memerlukan hadirnya peneliti
- b. Dapat dibagikan secara serentak kepada banyak responden
- c. Dapat dijawab oleh responden menurut kecepatannya masing-masing, dan menurut waktu senggang responden

- d. Dapat dibuat anonim sehingga responden bebas jujur dan tidak malu-malu menjawab
- e. Dapat dibuat terstandar sehingga semua responden dapat diberi pertanyaan yang benar-benar sama.

Kuesioner dalam penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan bobot faktor internal dan eksternal bisnis properti.

3.3.1 Populasi & Sampel Penelitian

Populasi dari penelitian ini adalah manajemen dan stakeholder PT XYZ. Pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan *purposive sampling* karena peneliti mempunyai tujuan untuk mendapatkan subjek-subjek yang memiliki sejumlah karakteristik tertentu, atau mendapatkan kelompok-kelompok penelitian yang sebanding sehingga dapat dianalisis dengan valid.

Menurut Zikmund dalam Kuncoro (2003: 119) penggunaan jenis *sampel judgment* dilakukan untuk memenuhi tujuan bahwa populasi memiliki karakteristik tertentu.

3.4 Pengumpulan dan Pengolahan data

3.3.1 Pengumpulan data

Merupakan tahapan dimana data-data yang diperlukan untuk penelitian akan dikumpulkan. Data-data yang dikumpulkan berupa data primer yang diperoleh dari data aktual di lapangan maupun data sekunder yang diperoleh dari data departemen dan instansi lain. Data-data yang dikumpulkan sebagai bahan untuk memulai penelitian, terdiri dari:

1. Data sekunder, merupakan pelengkap data primer yang umumnya diperoleh dari sumber kepustakaan seperti literatur – literatur, catatan, laporan, maupun dokumentasi perusahaan, situs web, internet, karya tulis, buku, jurnal dan sumber-sumber lainnya yang erat hubungannya dengan penelitian ini seperti konsep TOD, *Analytical Hierarchy Process* (AHP), manajemen strategik dan bisnis properti.

2. Data primer, yaitu informasi yang diperoleh secara langsung dari hasil diskusi FGD dan kuisisioner

3.3.2 Uji Validitas

Validitas berasal dari kata *validity* yang mempunyai arti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurannya (Azwar 1986). Selain itu validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan bahwa variabel yang diukur memang benar-benar variabel yang hendak diteliti oleh peneliti (Cooper dan Schindler, dalam Zulganef, 2006).

Sedangkan menurut Sugiharto dan Sitinjak (2006), validitas berhubungan dengan suatu peubah mengukur apa yang seharusnya diukur. Validitas dalam penelitian menyatakan derajat ketepatan alat ukur penelitian terhadap isi sebenarnya yang diukur. Uji validitas adalah uji yang digunakan untuk menunjukkan sejauh mana alat ukur yang digunakan dalam suatu mengukur apa yang diukur. Ghozali (2009) menyatakan bahwa uji validitas digunakan untuk mengukur sah, atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.

Untuk melakukan uji validitas ini menggunakan diperlukan program dan teknik pengujian yang sering digunakan para peneliti untuk uji validitas adalah menggunakan korelasi Bivariate Pearson (Produk Momen Pearson). Analisis ini dengan cara mengkorelasikan masing-masing skor item dengan skor total. Skor total adalah penjumlahan dari keseluruhan item. Item-item pertanyaan yang berkorelasi signifikan dengan skor total menunjukkan item-item tersebut mampu memberikan dukungan dalam mengungkap apa yang ingin diungkap à Valid. Jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ (uji 2 sisi dengan sig. 0,05) maka instrumen atau item-item pertanyaan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid).

3.3.3 Uji Reliabilitas

Reliabilitas berasal dari kata *reliability*. Pengertian dari reliability (reliabilitas) adalah keajegan pengukuran (Walizer, 1987). Sugiharto dan Situnjak (2006) menyatakan bahwa reliabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa

instrumen yang digunakan dalam penelitian untuk memperoleh informasi yang digunakan dapat dipercaya sebagai alat pengumpulan data dan mampu mengungkap informasi yang sebenarnya dilapangan. Ghozali (2009) menyatakan bahwa reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari peubah atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Reliabilitas suatu test merujuk pada derajat stabilitas, konsistensi, daya prediksi, dan akurasi.

Tinggi rendahnya reliabilitas, secara empirik ditunjukkan oleh suatu angka yang disebut nilai koefisien reliabilitas. Reliabilitas yang tinggi ditunjukkan dengan nilai rxx mendekati angka 1. Kesepakatan secara umum reliabilitas yang dianggap sudah cukup memuaskan jika ≥ 0.700 .

3.3.4 Pengolahan Data

Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan AHP untuk menentukan bobot dan variabel faktor strategis internal serta eksternal bisnis properti untuk kemudian dilakukan analisis perumusan strategi.

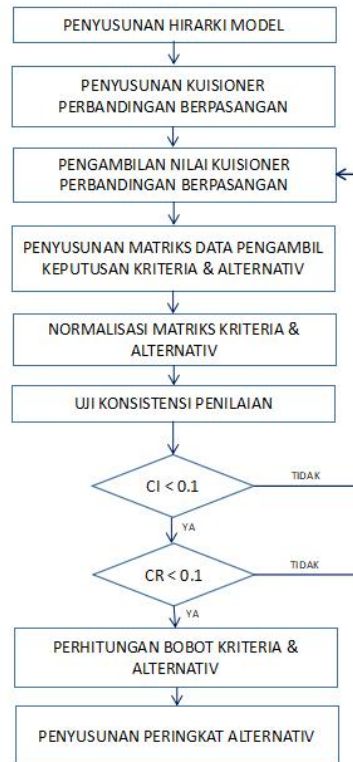
Saaty, 2008 menjelaskan tahapan atau langkah melakukan AHP yaitu :

1. Mendefinisikan masalah dan solusi yang diinginkan
2. Membuat struktur hierarki keputusan dari atas yaitu *goal* dari keputusan dilanjutkan dengan kriteria dan kemungkinan alternatif -alternatif pada tingkatan paling bawah
3. Menyusun matriks *pairwise comparison* (perbandingan berpasangan). Setiap elemen pada level yang lebih atas diugnakan untuk membandingkan elemen dengan level di bawahnya.
4. Gunakan prioritas yang diperoleh dari perbandingan untuk memberikan bobot pada prioritas di tingkat bawah ini, lakukan pada setiap elemen.

Secara umum, tahapan proses AHP ditunjukkan oleh Gambar 3.3.

Dalam penelitian ini, proses AHP menggunakan bantuan perangkat lunak AHP *Online System* keluaran *Business Performance Management Singapore* (AHP-OS BPMSG) yang merupakan hasil dari penelitian tentang perangkat lunak untuk AHP (Goepel, 2018). Proses input data pada software dapat dilihat pada

gambar 3.4 dan contoh output dengan keterangan Consistency Ratio (CR) dapat dilihat pada gambar 3.5. Jika nilai $CR \leq 10\%$ maka inkonsistensi dapat diterima, dan jika nilai $CR > 10\%$ maka perlu dilakukan evaluasi terhadap penilaian subyektif data.



Gambar 3.2. Langkah Metode AHP (Saaty, 2008)

BPMSG Home [Latest News](#) Java is enabled. [Log in](#) ([forgot?](#)) [Register](#)

AHP Online System - AHP-OS

Multi-criteria Decision Making Using the Analytic Hierarchy Process

This free **web based AHP solution** is a supporting tool for decision making processes. The programs can be helpful in your daily work for simple decision problems and also support complex decision making problems. Participate in a group session and try a [practical example](#). Download the [quick reference guide](#) or the [AHP-OS manual](#). For full functionality you need to login. Please [register](#) as new user, if you don't have an account yet. It's all free!

- [1. My AHP Projects](#)
- [2. AHP Priority Calculator](#)
- [3. AHP Hierarchies](#)
- [4. AHP Group Session](#)

For programs 2 and 3 you can export the results as csv files (comma separated values) for further processing in excel. **For terms of use please see our [user agreement and privacy policy](#).** If you like the program, **please help and consider a [donation](#) to maintain the website.**

For your work please cite:
 Goepel, K.D. (2018). Implementation of an Online Software Tool for the Analytic Hierarchy Process (AHP-OS). *International Journal of the Analytic Hierarchy Process*, Vol. 10 Issue 3 2018, pp 469-487, <https://doi.org/10.13033/ijahp.v10i3.590>

Gambar 3.3 AHP Online System BPMSG (Goepel, 2018)

Pada penelitian ini, AHP diproses menggunakan perangkat lunak produk dari BPMSG dengan nama AHP-OS BPMSG (gambar3.3). Data diinput dan kemudian bisa dilihat hasil dari pemrosesan perangkat lunak (gambar 3.4).

Pairwise Comparison AHP priorities

3 pairwise comparisons. Please do the pairwise comparison of all criteria. When completed, click *Check Consistency* to get the priorities.

Which criterion with respect to AHP priorities is more important, and how much more on a scale 1 to 9?

	A - Importance - or B?	Equal	How much more?
1	<input type="radio"/> Car or <input checked="" type="radio"/> MotorCycle	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input checked="" type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9	
2	<input checked="" type="radio"/> Car or <input type="radio"/> Bicycle	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input checked="" type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9	
3	<input checked="" type="radio"/> MotorCycle or <input type="radio"/> Bicycle	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input checked="" type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9	

CR = 3.4% OK

dec. comma

AHP Scale: 1- Equal Importance, 3- Moderate importance, 5- Strong importance, 7- Very strong importance, 9- Extreme importance (2,4,6,8 values in-between).

Priorities

These are the resulting weights for the criteria based on your pairwise comparisons

Category	Priority	Rank	(+)	(-)
1 Car	21.1%	2	3.8%	3.8%
2 MotorCycle	70.5%	1	12.6%	12.6%
3 Bicycle	8.4%	3	1.5%	1.5%

Number of comparisons = 3
Consistency Ratio CR = 3.4%

Decision Matrix

The resulting weights are based on the principal eigenvector of the decision matrix

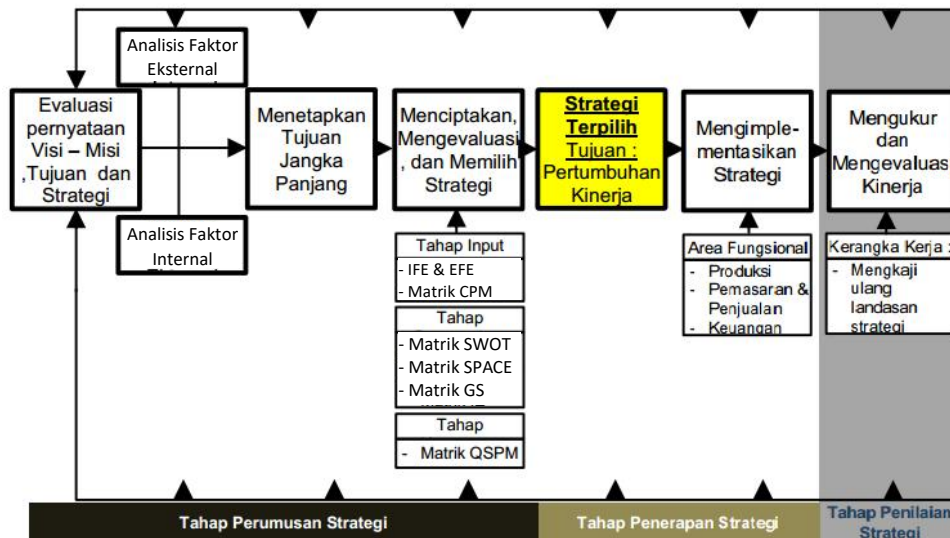
	1	2	3
1	1	0.25	3.00
2	4.00	1	7.00
3	0.33	0.14	1

Principal eigen value = 3.032
Eigenvector solution: 4 iterations, delta = 1.2E-9

Gambar 3.4 Hasil AHP menggunakan AHP-OS BPMSG (Goepel, 2018)

3.5 Analisis perumusan strategi

Penelitian ini menggunakan tiga tahap pendekatan terhadap modifikasi model manajemen strategis David (Gambar 3.5) untuk merumuskan strategi untuk PT XYZ. Proses Hirarki Analitis digunakan untuk menghitung bobot masing-masing faktor internal dan eksternal yang berbeda. Delapan (8) responden dipilih untuk mengidentifikasi faktor strategis internal dan eksternal, termasuk pembobotan individu mereka, dengan menggunakan kuesioner, wawancara dan diskusi. Responden terdiri dari direksi, manajemen, kompetitor, stakeholder dan supplier, yang memiliki kecocokan dan pengalaman dalam bisnis khusus ini.



Gambar 3.5. Konsep perumusan strategi level bisnis (modifikasi dari model formulasi David)

Model David yang dimodifikasi mengintegrasikan tujuh metode formulasi ke dalam tiga tahap: tahap input, tahap pencocokan, dan tahap keputusan (David, 2003,). Pada tahap masukan, tiga matriks diterapkan, termasuk matriks evaluasi faktor internal (IFE), matriks evaluasi faktor eksternal (EFE), dan matriks profil kompetitif (CPM). Pada tahap pencocokan, ada tiga metode formulasi, atau matriks, yang digunakan, termasuk matriks ancaman-peluang-kelemahan-kekuatan (SWOT), posisi strategis dan evaluasi tindakan (SPACE) matriks, dan matriks grand strategi (GS). Strategi yang dipilih dari tahap ini kemudian dievaluasi pada tahap keputusan, menggunakan matriks perencanaan strategis kuantitatif (QSPM).

3.4.1 *Input Stage* (tahap masukan)

Ada tiga matriks yang digunakan dalam tahap masukan, termasuk matriks Faktor Eksternal Evaluasi (EFE), matriks Faktor Evaluasi Internal (EFE) dan Matriks Profil Kompetitif (CPM). Faktor internal dan eksternal diidentifikasi melalui studi literatur, wawancara dan diskusi dengan personel kunci dan pakar perusahaan. Bobot masing-masing faktor ditentukan dengan Proses Hirarki Analitik (AHP) dan peringkat untuk setiap faktor diperoleh dari kuesioner.

Matriks EFE mengevaluasi dan merangkum informasi yang berkaitan dengan lingkungan eksternal bisnis properti seperti situasi ekonomi, situasi sosial-budaya, situasi politik, situasi teknologi dan juga situasi persaingan. Dengan mengevaluasi faktor eksternal, dapat diidentifikasi faktor yang dapat menjadi peluang bagi perusahaan serta faktor yang dapat menjadi ancaman.

Matriks IFE mengevaluasi dan merangkum informasi yang terkait dengan lingkungan internal bisnis properti seperti situasi manajemen, situasi sumber daya, situasi keuangan, situasi pemasaran dan juga situasi operasi. Dengan mengevaluasi faktor internal, dapat diidentifikasi faktor yang dapat menjadi kekuatan bagi perusahaan serta faktor yang dapat menjadi kelemahan.

Matriks CPM mengidentifikasi PT. Pesaing utama PT XYZ dan kekuatan serta kelemahan khususnya dalam kaitannya dengan posisi strategisnya. Untuk produk properti, para pesaing yang dipilih adalah perusahaan BUMN yang mengembangkan kawasan *transit oriented development* (TOD) sekitar MRT atau LRT di Jakarta.

3.4.2 *The Matching Stage* (tahap pencocokan)

Tahap Pencocokan adalah tahap di mana proses pencocokan antara faktor internal dan faktor eksternal akan dilakukan. Dalam tahap pencocokan dari lima matriks untuk dikembangkan dipakai 3 matriks menyesuaikan level bisnis PT XYS : Matriks SWOT, matriks SPACE, dan Matriks *Grand Strategy*. Dengan lima matriks, setiap jenis strategi akan diidentifikasi dan setelahnya akan cocok satu sama lain untuk menemukan strategi umum yang akan memenuhi lima matriks.

3.4.3 *The Decision Stage* (tahap putusan)

Untuk menentukan daya tarik relatif dari strategi yang dipilih di atas, teknik *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) dibangun. Matriks ini menunjukkan alternatif mana yang terbaik berdasarkan informasi yang diperoleh dari tahap input dan tahap pencocokan. Faktor eksternal dan internal dari analisis sebelumnya digunakan untuk mengevaluasi daya tarik masing-masing strategi.

Secara konsep, QSPM menentukan daya tarik relatif atau *Total Attractive Score* (TAS) dari berbagai strategi berdasarkan seberapa jauh faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal dimanfaatkan atau diperbaiki. Daya tarik relatif dari masing-masing strategi dalam satu set alternatif dihitung dengan menentukan pengaruh kumulatif dari masing-masing faktor keberhasilan kunci eksternal dan internal. Jumlah set alternatif strategi yang dimasukkan dalam QSPM bisa berapa saja, jumlah strategi dalam satu set juga bisa berapa saja, tetapi hanya strategi dalam set yang sama dapat dievaluasi satu sama lain. Sebagai contoh, satu set strategi dapat mencakup diversifikasi konsentrik, horizontal, dan konglomerat, sementara set lainnya dapat memasukkan penerbitan saham dan penjualan divisi untuk menghasilkan modal yang dibutuhkan. Dua set strategi ini sangatlah berbeda, dan QSPM mengevaluasi strategi hanya dalam satu set.

3.6 Kesimpulan, saran dan rekomendasi penelitian

Pada tahap ini membuat kesimpulan dari keseluruhan analisis yang telah dilakukan dengan memilih skenario yang direkomendasikan untuk dilakukan serta memberikan saran dan rekomendasi untuk perusahaan maupun untuk penelitian selanjutnya mengenai kekurangan yang ada pada tesis ini.

Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB 4

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Pengumpulan Data

Pada tahap ini dilakukan pengumpulan data, baik untuk data primer maupun data sekunder. Data primer didapatkan dari hasil *Focuss Gorup Discussion* (FGD) dan kuisisioner dengan beberapa pelaku bisnis properti. Sedang data sekunder didapatkan dari studi literatur.

4.1.1 Pengumpulan Data Sekunder

Data sekunder pada penelitian ini diperoleh dari studi literature (jurnal) dengan topic yang sama manajemen stratejik dan pengolahan data menggunakan AHP. Dari data sekunder yang diperoleh kemudian diproses melalui FGD untuk menentukan faktor-faktor internal dan eksternal yang sesuai dengan bisnis properti di kawasan TOD. (sesuai gambar 2.10)

4.1.2 Pengumpulan Data Primer

FGD, penyebaran dan pengisian kuisisioner dilakukan untuk memperoleh pertimbangan dari beberapa pelaku bisnis properti di kawasan TOD yang kompeten tentang faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Pada penerapan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) yang diutamakan adalah kualitas data dari responden, dan tidak tergantung pada kuantitasnya (Saaty, 1993). Oleh karena itu, penilaian AHP memerlukan pelaku bisnis atau ahli sebagai responden dalam pengamnilan keputusan dalam pemilihan alternatif. Para peserta FGD dan responden di penelitian ini merupakan orang-orang kompeten yang benar-benar menguasai, mempengaruhi pengambilan kebijakan atau benar-benar mengetahui informasi yang dibutuhkan. Untuk jumlah responden dalam metode AHP tidak memiliki rumusan tertentu, namun hanya ada batas minimum yaitu dua orang responden (Saaty, 1993). Adapun peserta FGD dan responden yang kompeten dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Direktur Utama PT XYZ
- b. Direktur Operasi PT XYZ
- c. Manager Pemasaran PT XYZ
- d. Manager Pengembangan Bisnis PT XYZ
- e. *Project Director* PT XYZ
- f. *Project Director* PT XYZ
- g. Direktur Teknik PT APB (Suplier PT XYZ)
- h. *Project Manager* PT APG (Kontraktor Utama PT XYZ)

Dari FGD diperoleh faktor internal dan faktor eksternal bisnis properti di kawasan TOD PT XYZ sesuai tabel 4.1 berikut :

Tabel 4.1 Faktor internal dan eksternal bisnis properti kawasan TOD

FAKTOR INTERNAL & EKSTERNAL		PENJELASAN
FAKTOR INTERNAL	Sumberdaya Khusus	Sumberdaya khusus yang diperlukan untuk kelangsungan bisnis
	Pengetahuan Karyawan	Sales/marketing paham tentang product knowledge
	Jaringan Bisnis	Kemitraan (Agen marketing, mitra kerja)
	Kompetensi Manajemen Atas	Kompetensi BOD dan Manajer-manajer perusahaan
	Organisasi Perusahaan	Struktur Organisasi PT XYZ yang mendukung bisnis
	Harga Jual	Harga jual unit properti sesuai lokasi dan kualitas
	Waktu Serah Terima	Ketepatan waktu serah terima ke pembeli
	Pengembangan Bisnis & Riset Pasar	Pengembangan perusahaan dan riset akan pemasaran properti
	Kondisi Modal dan Keuangan	Kondisi permodalan dan keuangan perusahaan
	Kontraktual/Legalitas	Legalitas (Lahan, SHM SRS, dll)

FAKTOR INTERNAL & EKSTERNAL		PENJELASAN
	Relasi Industri Properti	Industri pendukung (kontraktor dan supplier)
	Rekayasa Desain	Desain dan Teknologi yang menjual
	Kontraktor Pelaksana	Kompetensi kontraktor pelaksana
	Lokasi Properti	Lokasi properti yang strategis
	Fasilitas Properti	Koneksi Jaringan Transportasi (LRT) dan fasilitas pendukung (pool, commercial area, office, dll)
	Jaminan Mutu	Jaminan kualitas properti sesuai spesifikasi dan desain
FAKTOR EKSTERNAL	Kemauan Politik	Kebijakan pemerintah setempat terkait pengembangan (kabupaten/kota)
	Ketersediaan Kontraktor, Suplier	Kontraktor Utama dan Suplier yang berkualitas
	Program Pelatihan Karyawan	Pelatihan dan sertifikasi kompetensi karyawan
	Kualitas Material	Kualitas material yang menunjang penjualan
	Pengetahuan Kontraktor dan Suplier	Pengetahuan khusus seperti material Sanitair, main equipment mekanikal (lift, escalator, dll)
	Brand Image	Citra brand LRT City di pembeli dan masyarakat
	Pasar Domestik	Pasar properti khususnya di Jabodebek
	Iklm Persaingan Bisnis	Persaingan bisnis properti di Jabodebek
	Harga Jasa Konstruksi	Standar harga jasa konstruksi di Jabodebek
	Dukungan Pemerintah	Regulasi dan perijinan yang mendukung pengembangan kawasan
	Kondisi Area Pengembangan Kawasan	Pengembangan kawasan di Jabodebek berbasis TOD
	Kondisi Politik dan Keamanan	Kondisi politik dan keamanan area pengembangan kawasan

FAKTOR INTERNAL & EKSTERNAL		PENJELASAN
	Dukungan Bank	Suku bunga yang menarik dan dukungan finansial
	Daya Beli Konsumen	Daya beli konsumen yang menjadi target market properti
	Harga Material	Harga material yang kompetitif
	Ketersediaan Industri Pendukung	Jasa konstruksi, transportasi (LRT, MRT, KRL) dan agen marketing

Tabel diatas merupakan modifikasi dari faktor-faktor internal dan eksternal dari studi literatur (gambar 2.10) yang telah melalui proses FGD dengan direksi dan manajemen PT XYZ menyesuaikan dengan faktor-faktor internal dan eksternal bisnis properti kawasan TOD di Jakarta.

4.2 Pengolahan Data

4.2.1 Pengujian Validitas Data

Validasi data pada penelitian ini didapat dari kompetensi tiap peserta *Focus Group Discussion* (FGD) maupun responden-respondennya yang merupakan pelaku bisnis, penanggung jawab dan pengambil keputusan strategis perusahaan properti di kawasan TOD sehingga keputusan yang diambil merupakan keputusan mutlak perusahaan secara keseluruhan dan wajib dilaksanakan, tanpa perlu dilakukan pengujian validitas. Dengan demikian keputusan atau data yang dihasilkan adalah valid seluruhnya.

4.2.2 Perhitungan Bobot

Sebelum melakukan perumusan strategi, maka dibutuhkan tiga buah matriks sebagai tahap input dari strategi tersebut. Ketiga matriks itu antara lain, matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*), Matriks EFE (*Eksternal Factor Evaluation*), dan Matriks CPM (*Competitive Profile Matrix*). Oleh karena itu, perlu dibutuhkan data mengenai pembobotan dan penilaian (rating) untuk setiap masing-masing faktor tersebut. Nilai pembobotan dan penilaian dilakukan berdasarkan *Focus Group Discussion* (FGD) dan kuisioner yang dilakukan dan diisi oleh direktur

utama, direktur operasi dan pengembangan, manajer pemasaran, manajer pengembangan bisnis, project director PT XYZ serta direktur PT APB (supplier PT XYZ) dan Prooject Manager PT APG (kontraktor utama PT XYZ).

Metode yang digunakan dalam pembobotan ini adalah metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP), yaitu dengan penilaian prioritas (*comparative judgement*) terhadap keseluruhan faktor-faktor yang telah dipilih dan diidentifikasi melalui proses FGD dan kuisisioner. Prioritas dilakukan dengan menggunakan skala kepentingan 1-9 sesuai dengan skala AHP Saaty. Penilaian prioritas dua elemen berlaku aksioma resiprokal, sehingga pada akhirnya akan menghasilkan matriks pairwise comparison. Untuk mempermudah dalam melakukan pembobotan dan penilaian, maka pembobotan dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak AHP Online System BPMSG (Goepel, 2018), dikarenakan oleh jumlah faktor yang banyak.

4.3 Analisis Data

Pada tahap ini akan dilakukan analisis data terhadap data-data yang telah didapatkan baik melalui kuisisioner maupun pihak terkait melalui FGD. Data-data primer yang didapat dari hasil kuisisioner maupun FGD sebaiknya dilakukan uji validitas untuk mengetahui apakah data yang didapat tersebut valid atau tidak, dengan kata lain apakah tepat atau valid mengukur apa yang hendak diukur. Jika tidak valid, maka data tersebut harus diulang atau dikeluarkan dari kelompok data yang valid. Selanjutnya akan dilakukan uji reliabilitas untuk mengukur apakah pertanyaan yang diajukan reliable atau tidak, maksudnya apabila diajukan berkali-kali akan dapat data yang sama (konsisten) dari waktu ke waktu, atau dapat dikatakan untuk menguji keandalan.

Dalam penelitian ini, responden yang dipilih merupakan pengambil keputusan strategis dan penanggungjawab perusahaan secara langsung. Maka semua yang menjadi keputusan adalah benar dan harus dilaksanakan oleh seluruh unit organisasi. Apabila ternyata keputusan yang diambil salah, maka hal ini merupakan resiko perusahaan secara keseluruhan yang akan ditanggung bersama, yang berarti juga terjadi resiko dalam bisnis. Dengan demikian keputusan atau

data yang dihasilkan adalah valid tanpa perlu dilakukan pengujian validitas. Sedangkan untuk pengujian reliabilitas data yang mengikuti pengujian validitas sebelumnya, juga tidak perlu dilakukan karena dianggap data atau keputusan yang dihasilkan di dalam proses pembobotan sudah terjadi uni inkonsistensi, dimana hasil uji yang melebihi syarat inkonsistensi $\leq 10\%$ akan dihilangkan atau tidak dipakai dalam analisis.

4.4 Analisis Pengolahan Data

Pengolahan data ini ditujukan untuk memperoleh suatu perumusan strategi bersaing yang tepat bagi perusahaan pengembang kawasan TOD PT XYZ sesuai dengan keadaan internal dan eksternal perusahaan saat ini. Perumusan strategi bersaing ini menggunakan matriks SWOT, matriks SPACE, matriks Grand Strategy (GS) dan matriks QSPM. Pengolahan data ini terdiri dari tiga bagian, yaitu tahap input yang merupakan awal dari penelitian meliputi analisis internal dan eksternal perusahaan serta pesaing, lalu tahap pencocokan meliputi matriks SWOT, SPACE dan GS, dan tahap keputusan dimana disimpulkan strategi bersaing yang tepat untuk PT XYZ dengan menggunakan alat bantu matriks QSPM.

4.5 Analisis Perumusan Strategi

4.5.1 Analisis Tahap Input

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya penelitian ini terdiri dari tiga tahap salah satunya adalah tahap input. Input penelitian ini adalah faktor internal dan eksternal serta pesaing PT XYZ. Sebagai tahap input dalam perumusan strategi bersaing, perlu disusun tiga buah matriks, antara lain matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*), matriks EFE (*External Factor Evaluation*) dan matriks profil persaingan (*Competitive Profile Matrix/CPM*).

4.5.1.1 Analisis Matriks IFE

Matriks faktor internal (Internal Factor Evaluation) adalah suatu matriks yang menampilkan faktor-faktor internal yang mempengaruhi perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Matriks IFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-

faktor internal suatu perusahaan, dalam penelitian ini adalah perusahaan pengembang kawasan TOD PT XYZ. Faktor-faktor internal tersebut meliputi kekuatan (*strengths*) yang merupakan faktor positif bagi perusahaan dan kelemahan (*weakness*) yang merupakan faktor negative bagi perusahaan. Faktor-faktor hasil FGD dan kuisisioner dibobotkan dan dinilai melalui AHP menggunakan perangkat lunak AHP OS BPMSG. Dari hasil pembobotan dan penilaian yang diperoleh sebelumnya, maka dilakukan perkalian antara nilai bobot dan nilai rating tersebut, sehingga diperoleh matriks IFE PT XYZ seperti pada tabel 4.2.

Tabel 4.2 Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) PT XYZ

FAKTOR INTERNAL	S / W	BOBOT	RATING	B*R
Lokasi Properti	S	0.219	4	0.88
Harga Jual	S	0.189	4	0.76
Fasilitas Properti	S	0.140	3	0.42
Waktu Serah Terima	W	0.086	2	0.17
Kondisi Modal dan Keuangan	W	0.073	1	0.07
Teknik terkait Desain	S	0.052	3	0.16
Pengembangan Bisnis & Riset Pasar	W	0.050	1	0.05
Jaminan Mutu	S	0.042	4	0.17
Kontraktual/Legalitas	W	0.030	2	0.06
Jaringan Bisnis	S	0.021	4	0.08
Sumberdaya Khusus	W	0.020	1	0.02
Kompetensi Manajemen Atas	S	0.019	3	0.06
Organisasi Perusahaan	W	0.016	2	0.03
Relasi Industri Properti	W	0.016	1	0.02
Kontraktor Pelaksana	S	0.015	3	0.05
Pengetahuan Karyawan	W	0.012	1	0.01
TOTAL SKOR		1		3.00

Keterangan nilai (*rating*) :

- 1 = respon perusahaan yang kurang
- 2 = respon perusahaan yang biasa-biasa saja
- 3 = respon perusahaan diatas rata-rata

4 = respon perusahaan yang tinggi

Berdasarkan matriks IFE pada tabel 4.4 maka dapat dilihat bahwa total skor yang diperoleh PT XYZ untuk faktor internal adalah 3.00. Faktor kekuatan yang memiliki peran terbesar adalah lokasi properti dengan skor 0.88 dan diikuti oleh harga jual dengan skor 0.76. Faktor-faktor kekuatan yang memiliki peran positif tersebut harus dimanfaatkan sebaik mungkin oleh perusahaan. Dari matriks IFE juga dapat dilihat faktor kelemahan terbesar bagi PT XYZ adalah waktu serah terima dengan skor 0.17 serta kondisi modal dan keuangan dengan skor 0.07. Faktor-faktor kelemahan yang memiliki peran negative bagi perusahaan harus ditingkatkan dengan kekuatan dan peluang yang dimiliki perusahaan agar dapat bersaing dalam bisnis properti di kawasan TOD.

4.5.1.2 Analisis Matriks EFE

Matriks faktor eksternal (External Factor Evaluation) adalah suatu matriks yang menampilkan faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi organisasi atau perusahaan dalam menjalankan usahanya. Matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal suatu perusahaan, dalam penelitian ini adalah perusahaan pengembang kawasan TOD PT XYZ. Faktor-faktor eksternal tersebut meliputi peluang (opportunities) yang merupakan faktor positif bagi perusahaan dan ancaman (threats) yang merupakan faktor negative bagi perusahaan. Faktor-faktor hasil FGD dan kuisisioner dibobotkan dan dinilai melalui AHP menggunakan perangkat lunak AHP OS BPMSG. Dari hasil pembobotan dan penilaian yang diperoleh sebelumnya (Tabel 4.2), maka dilakukan perkalian antara nilai bobot dan nilai rating tersebut, sehingga diperoleh matriks IFE PT XYZ seperti pada tabel 4.3.

Tabel 4.3 Matriks EFE (*External Factor Evaluation*) PT XYZ

FAKTOR EKSTERNAL	O / T	BOBOT	RATING	B*R
Kualitas Material	O	0.151	4	0.60
Brand Image	O	0.127	3	0.38
Daya Beli Konsumen	T	0.114	2	0.23
Dukungan Bank	O	0.095	4	0.38

FAKTOR EKSTERNAL	O / T	BOBOT	RATING	B*R
Harga Material	T	0.093	1	0.09
Pasar Domestik	O	0.068	3	0.20
Iklm Persaingan Bisnis	T	0.061	2	0.12
Harga Jasa Konstruksi	T	0.058	1	0.06
Kondisi Area Pengembangan Kawasan	T	0.043	2	0.09
Kondisi Politik dan Keamanan	T	0.037	2	0.07
Dukungan Pemerintah	O	0.031	4	0.12
Kemauan Politik	T	0.032	1	0.03
Ketersediaan Industri Pendukung	T	0.026	2	0.05
Pengetahuan Kontraktor & Suplier	O	0.026	4	0.10
Ketersediaan Kontraktor & Suplier	O	0.020	3	0.06
Program Pelatihan Karyawan	O	0.018	4	0.07
TOTAL SKOR		1		2.67

Keterangan nilai (*rating*) :

- 1 = respon perusahaan yang kurang
- 2 = respon perusahaan yang biasa-biasa saja
- 3 = respon perusahaan diatas rata-rata
- 4 = respon perusahaan yang tinggi

Berdasarkan matriks EFE pada tabel 4.5 maka dapat dilihat bahwa total skor yang diperoleh PT XYZ untuk faktor eksternal adalah 2.67. Faktor peluang yang memiliki peran terbesar adalah kualitas material dengan skor 0.6 dan diikuti oleh *brand image* dengan skor 0.38. Faktor-faktor peluang yang memiliki peran positif tersebut harus dimanfaatkan sebaik mungkin oleh perusahaan. Dari matriks EFE diatas juga dapat dilihat faktor ancaman terbesar bagi perusahaan adalah daya beli konsumen dengan skor 0.23 serta iklim persaingan bisnis dengan skor 0.12. Faktor-faktor ancaman yang memiliki peran negative bagi perusahaan harus dihadapi dengan kekuatan dan peluang yang dimiliki perusahaan agar PT XYZ bisa bersaing di bisnis pengembangan kawasan.

4.5.1.3 Analisis Matriks CPM

CPM (*Competitive Profile Matrix*) adalah sebuah alat manajemen stratejik yang penting untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pesaing utama

dalam hubungannya dengan posisi strategic perusahaan. Perangkat ini digunakan pada tahap masukan (input). CPM menunjukkan gambaran yang jelas tentang titik kuat dan titik lemah relative perusahaan terhadap pesaing. Penilaian CPM diukur berdasarkan faktor penentu keberhasilan, dimana setiap faktor yang diukur dalam skala yang sama untuk setiap perusahaan, namun dengan rating bervariasi sehingga memudahkan untuk dilakukan analisis komparatif. Dalam CPM, analisis dilakukan secara keseluruhan, baik faktor internal maupun eksternal. Hal ini berbeda dengan penilaian kondisi internal dan eksternal perusahaan melalui *Internal Factor evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE) dimana hanya masing-masing faktor internal dan eksternal saja. Sehubungan dengan ruang lingkup penelitian yang merupakan penelitian dengan studi kasus pada perusahaan pengembang kawasan TOD, maka faktor penentu keberhasilan meliputi dua belas aspek, antara lain : jaminan mutu, harga jual, teknik terkait desain, fasilitas properti, lokasi properti, jaringan bisnis, kualitas material, dukungan bank, dukungan pemerintah, kompetensi manajemen atas, ketersediaan kontraktor dan supplier, dan *brand image*.

Dari masing-masing faktor penentu keberhasilan tersebut diberikan pembobotan dan penilaian (rating), melalui FGD dengan metode Analytical Hierarchy Process (AHP). Pembobotan dan penilaian dilakukan menggunakan perangkat lunak AHP OS BPMSG. Dari hasil pembobotan dan penilaian yang diperoleh sebelumnya (Tabel 4.3), maka dilakukan perkalian antara nilai bobot dan nilai rating untuk masing-masing perusahaan dan faktor kunci keberhasilan, sehingga diperoleh matriks profil persaingan (Competitive Profile Matrix) seperti tabel 4.4.

Tabel 4.4 Competitive Profile Matrix PT XYZ dan pesaing

FAKTOR PENENTU KEBERHASILAN	BOBOT	PT XYZ		PT MRT		PT APL	
		Rating	B*R	Rating	B*R	Rating	B*R
Lokasi Properti	0.26	4	1.03	4	1.03	3	0.77
Harga Jual	0.17	4	0.67	3	0.50	4	0.67
Fasilitas Properti	0.12	3		3		4	

FAKTOR PENENTU KEBERHASILAN	BOBOT	PT XYZ		PT MRT		PT APL	
		Rating	B*R	Rating	B*R	Rating	B*R
			0.35		0.35		0.47
Jaminan Mutu	0.11	3	0.34	3	0.34	3	0.34
Brand Image	0.08	4	0.32	2	0.16	4	0.32
Kualitas Material	0.07	4	0.27	3	0.20	3	0.20
Dukungan Bank	0.07	3	0.20	3	0.20	4	0.26
Teknik terkait desain	0.04	3	0.12	2	0.08	4	0.16
Dukungan Pemerintah	0.03	4	0.13	3	0.10	2	0.06
Jaringan Bisnis	0.02	3	0.07	2	0.05	3	0.07
Kompetensi Manajemen Atas	0.02	3	0.06	2	0.04	4	0.08
Ketersediaan Kontraktor dan Suplier	0.02	3	0.05	3	0.05	3	0.05
TOTAL SKOR	1		3.60		3.10		3.46

Berdasarkan tabel matriks profil persaingan diatas, maka dapat dilihat bahwa PT XYZ memiliki tingkat kompetensi persaingan yang kuat dengan total skor 3.60 jika dibandingkan dengan para pesaingnya. Dari tabel diatas dapat dilihat urutan tingkat kompetensi persaingan yang dimiliki masing-masing perusahaan dari yang tertinggi adalah PT XYZ, PTAPL, dan PT MRT.

4.5.2 Analisis Tahap Pencocokan

Tahap berikutnya dalam perumusan strategi adalah tahap pencocokan. Setelah menyusun tahap input yang terdiri atas matriks IFE, matriks EFE dan matriks CPM, maka dilanjutkan dengan tahap pencocokan dengan menggunakan tiga buah alat bantu, yaitu : matriks SWOT, matriks SPACE dan matriks *Grand Strategy* (GS).

4.5.2.1 Analisis Matriks SWOT

Matriks SWOT adalah suatu alat bantu yang dapat digunakan untuk mengembangkan empat pilihan strategi, antara lain strategi SO (*Strengths-Opportunities*) adalah strategi yang digunakan perusahaan dengan mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan berbagai peluang yang ada, strategi WO (*Weakness-Opportunities*) adalah strategi yang digunakan perusahaan untuk menutupi semaksimal mungkin kekurangan yang ada dengan memanfaatkan peluang dari faktor eksternal, strategi ST (*Strengths-Threats*) adalah strategi yang digunakan perusahaan dengan memanfaatkan kekuatan seoptimal mungkin untuk menghadapi ancaman dari faktor luar, dan strategi WT (*Weakness-Threats*) adalah strategi untuk meminimalisir kelemahan perusahaan dan menghindari dari ancaman yang ada. Kunci keberhasilan dari matriks SWOT adalah mempertemukan faktor internal dan eksternal untuk membentuk suatu strategi. Matriks SWOT merupakan suatu identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Matriks ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Penyusunan matriks SWOT juga merupakan hasil diskusi dengan salah satu manajer PT XYZ sesuai tabel 4.5.

Berdasarkan matriks SWOT PT XYZ pada tabel 4.5, maka dapat dilihat bahwa terdapat empat strategi bersaing yang sesuai untuk perusahaan tersebut, antara lain :

1. Integrasi ke depan (*Forward Integration*), dari matriks SWOT dibawah yang termasuk dalam strategi ini adalah ST1.
2. Integrasi ke belakang (*Backward Integration*), dari matriks SWOT dibawah yang termasuk dalam strategi ini adalah WT1.
3. Pengembangan produk (*Product Development*), dari matriks SWOT dibawah yang termasuk dalam strategi ini adalah SO1.

Tabel 4.5 Matrik SWOT PT XYZ

INTERNAL		STRENGTH		WEAKNESS	
		STRENGTH		WEAKNESS	
EKSTERNAL	INTERNAL	S1. Lokasi Properti S2. Harga Jual S3. Fasilitas Properti S4. Rekamaya Desain S5. Jaminan Mutu S6. Jaringan Bisnis S7. Kompetensi Manajemen Atas S8. Kontraktor Pelaksana	W1. Waktu Serah Terima W2. Kondisi Modal dan Keuangan W3. Pengembangan Bisnis & Riset Pasar W4. Kontraktual/Legalitas W5. Sumberdaya Khusus W6. Organisasi Perusahaan W7. Relasi Industri Properti W8. Pengetahuan Karyawan	STRATEGI W-O	
	OPPORTUNITIES	O1. Kualitas Material O2. Brand Image O3. Dukungan Bank O4. Pasar Domestik O5. Dukungan Pemerintah O6. Pengetahuan Kontraktor & Suplier O7. Ketersediaan Kontraktor & Suplier O8. Program Pelatihan Karyawan	Menawarkan produk baru berupa perumahan yang berlokasi di sekitar stasiun di Bodebek (S1, S2, S3, S5, O2, O3, O4, O5) Menjual properti yang memiliki desain yang bagus dengan penggunaan material serta teknologi terbaru (S4, S8, O1, O6)	STRATEGI W-O	
EKSTERNAL	THREATS	T1. Daya Beli Konsumen T2. Harga Material T3. Iklim Persaingan Bisnis T4. Harga Jasa Konstruksi T5. Kondisi Area Pengembangan Kawasan T6. Kondisi Politik dan Keamanan T7. Local Barrier T8. Ketersediaan Industri Pendukung	PT XYZ melakukan kerjasama operasi dengan perusahaan pemasaran / agen marketing (S1, S2, S3, S5, S6, T1, T3) PT XYZ melakukan kerjasama operasi dengan perusahaan konstruksi dan beton pra cetak (W1, W2, W3, W7, T2, T4, T8)	STRATEGI S-T	
	THREATS	T1. Daya Beli Konsumen T2. Harga Material T3. Iklim Persaingan Bisnis T4. Harga Jasa Konstruksi T5. Kondisi Area Pengembangan Kawasan T6. Kondisi Politik dan Keamanan T7. Local Barrier T8. Ketersediaan Industri Pendukung	Menawarkan produk baru berupa perumahan yang berlokasi di sekitar stasiun di Bodebek (S1, S2, S3, S5, O2, O3, O4, O5) Menjual properti yang memiliki desain yang bagus dengan penggunaan material serta teknologi terbaru (S4, S8, O1, O6)	STRATEGI S-T	

4.5.2.2 Analisis Matriks SPACE

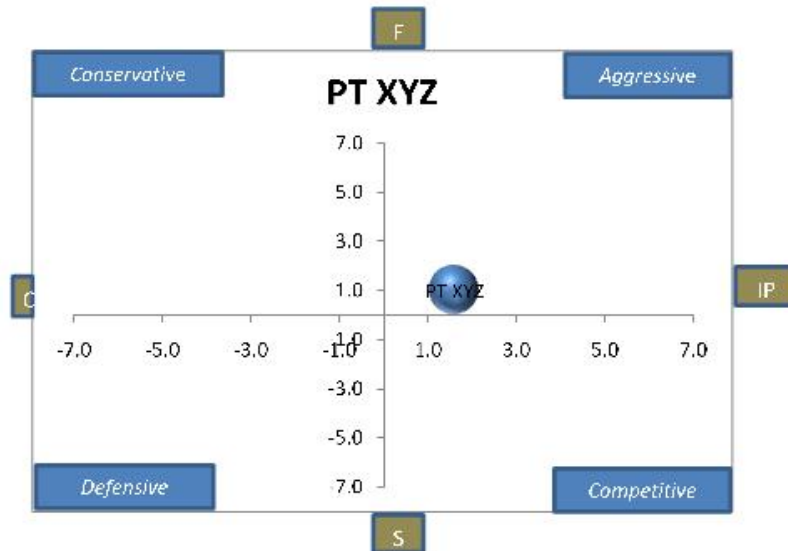
Matriks Posisi Strategi dan Evaluasi Tindakan (*Strategic Positioning and Action Evaluation- SPACE*) adalah salah satu matriks yang digunakan oleh sebuah perusahaan untuk menentukan strategi apa yang paling tepat untuk dijalankan. Dalam matriks ini terdapat empat kerangka kuadran yang dapat menentukan apakah agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif kah yang paling sesuai dengan perusahaan tersebut. Didalam matrik SPACE terdapat sumbu-sumbu yang melintang secara vertikal dan horizontal. Sumbu- sumbu tersebut merupakan dimensi internal dan eksternal dari sebuah perusahaan. Dimensi internal terdiri dari kekuatan keuangan (*financial position—FP*) dan keunggulan kompetitif (*competitive position—CP*) sedangkan dimensi eksternal, terdiri dari stabilitas lingkungan (*stability position— SP*) dan kekuatan industri (*industrial position—IP*). Dalam penelitian ini, diskusi dengan salah satu management PT XYZ digunakan untuk menentukan skala faktor dimensi internal dan eksternal bisnis properti di kawasan TOD sebagaimana tabel 4.6.

Tabel 4.6 Tabel dimensi internal dan eksternal PT XYZ

<i>Internal Analysis:</i>		<i>External Analysis:</i>	
Financial Position (FP)		Stability Position (SP)	
Pengembalian Investasi (ROI)	6	Tingkat Inflasi	-3
Penggunaan dana pinjaman/ Leverage	5	Perubahan Teknologi	-3
Kemampuan Memenuhi Kewajiban Jangka Pendek / Likuiditas	5	Elastisitas Permintaan / Price Elasticity of Demand	-3
Modal Kerja / Working Capital	5	Tingkat Persaingan / Competitive Pressure	-6
Cash Flow	4	Hambatan memasuki Pasar Properti	-5
			-
Financial Position (FP) Average	5	Stability Position (SP) Average	4.0

<i>Internal Analysis:</i>		<i>External Analysis:</i>	
Competitive Position (CP)		Industry Position (IP)	
Market Share	-3	Growth Potential	3
Kualitas Produk	-2	Stabilitas Keuangan	5
Customer Loyalty	-4	Kemudahan memasuki Pasar Properti	3
Pengetahuan tentang Teknologi	-3	Pemanfaatan Sumberdaya	5
Kontrol atas Kontraktor dan Pemasok	-2	Potensi Keuntungan	6
	-		-
Competitive Position (CP) Average	2.8	Industry Position (IP) Average	4.4

Dari tabel diatas disusunlah matriks SPACE untuk menentukan posisi PT XYZ sesuai gambar 4.1.



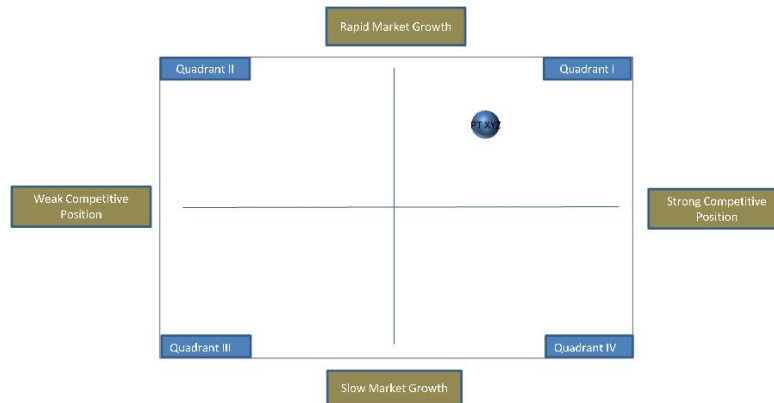
Gambar 4.1 Matriks SPACE PT XYZ

Dari hasil matriks SPACE diatas maka dapat dilihat bahwa posisi PT XYZ berada pada kuadran agresif (kanan atas) dari matriks SPACE, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa PT XYZ saat ini berada pada posisi yang baik untuk itu maka perusahaan diharapkan dapat menggunakan kekuatan internalnya guna memanfaatkan peluang eksternal, mengatasi kelemahan internal, dan menghindari ancaman eksternal. Adapun cara- cara yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, integrasi ke belakang, integrasi ke depan, integrasi horizontal, dan diversifikasi baik terkait maupun tidak terkait.

4.5.2.3 Analisis Matriks GS

Grand Strategy Matrix (GS) merupakan salah satu alat untuk melakukan formulasi strategi alternatif. Dengan GS, suatu perusahaan diposisikan ke dalam empat kuadran, berdasarkan pertumbuhan pasar pada industri tersebut dan kemampuan kompetitif perusahaan tersebut. Apabila dilihat dari tingkat kompetitif, PT XYZ memiliki tingkat kompetensi yang cukup baik. Dilihat dari matriks profil persaingan (tabel 4.3), PT XYZ dibandingkan dengan para

pesaingnya yaitu PT APL dan PT MRT, maka terlihat bahwa PT XYZ memiliki skor kompetensi paling baik yaitu 3.60 dibandingkan dengan para pesaingnya yaitu PT APL dengan skor 3.46 dan PT MRT dengan skor 3.10. Berdasarkan tingkat total skor IFE 3.00 dan total skor EFE 2.67, maka dapat disusun *Grand Strategy Matrix* seperti gambar 4.2 berikut :



Gambar 4.2 Grand Strategy Matrix PT XYZ

Dapat dilihat dari *Grand Strategy Matrix* diatas, PT XYZ menempati posisi pada kuadran I. Menurut teori, kuadran I merupakan situasi yang paling menguntungkan karena disamping perusahaan bergerak pada industri yang memiliki pertumbuhan yang tinggi, perusahaan juga memiliki posisi persaingan yang kuat. Kondisi ini mendukung perusahaan untuk melakukan strategi yang agresif. Dengan demikian, strategi yang sesuai untuk perusahaan yang menempati posisi kuadran I adalah startegi agresif. Strategi agresif yang dapat dipakai oleh PT XYZ meliputi :

- a. Strategi pengembangan produk (*product development*)
- b. Strategi pengembangan pasar (*market development*)
- c. Strategi penetrasi pasar (*market penetration*)
- d. Strategi intergrasi ke belakang (*backward integration*)
- e. Strategi integrasi ke depan (*forward intergration*)
- f. Strategi diversifikasi (*diversification*)

4.5.3 Analisis Tahap Keputusan (Matriks QSPM)

Berdasarkan hasil dari perumusan strategi yang dibantu dengan tiga alat bantu (Matriks SWOT, Matriks SPACE dan Grand Strategy Matrix), dihasilkan perbandingan alternatif strategi yang dapat digunakan oleh PT XYZ sesuai tabel 4.7 berikut :

Tabel 4.7 Perbandingan alternatif strategi PT XYZ

STRATEGI ALTERNATIF	MATRIKS SWOT	MATRIKS SPACE	MATRIKS GS	TOTAL
Integrasi ke depan	v	v	v	3
Integrasi ke belakang	v	v	v	3
Integrasi horizontal		v	v	2
Penetrasi Pasar		v	v	2
Pengembangan Pasar		v	v	2
Pengembangan Produk	v	v	v	3
Diversifikasi Terkait		v	v	2
Diversifikasi tidak Terkait		v		1
Retrenchment				
Divestasi				
Likuidasi				

Dari hasil perbandingan alternatif strategi pada tabel 4.8, maka dapat dilihat bahwa terdapat dua alternatif strategi yang paling banyak dirumuskan oleh ketiga alat bantu, alternatif strategi tersebut adalah :

1. Strategi Integrasi ke Belakang (*backward integration*). Strategi ini bertujuan Mencari kepemilikan atau meningkatkan kendali atas suatu perusahaan pemasok.
2. Strategi Integrasi ke depan (*forward integration*). Strategi ini bertujuan Mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan kendali atas distributor atau pengecer.
3. Strategi Pengembangan Produk (*product development*). Strategi ini bertujuan Mencari peningkatan penjualan dengan meningkatkan produk sekarang atau layanan atau mengembangkan yang baru.

Dari dua alternatif strategi yang paling banyak dirumuskan diatas dan satu pilihan berdasarkan diskusi antara peneliti dan salah satu manajer PT XYZ, perlu ditentukan strategi mana yang paling sesuai dengan keadaan perusahaan saat ini.

Maka dari itu masing-masing dari kedua strategi diatas dinilai dengan menggunakan metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Teknik ini secara jelas menunjukkan strategi mana yang paling baik untuk dipilih. QSPM adalah alat yang direkomendasikan bagi para ahli strategi untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif, berdasarkan *key success factor* internal-eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya melalui matriks IFE dan EFE.

Penilaian pada matriks QSPM ini sama seperti matriks IFE dan EFE, yaitu dengan skala 1-4, dimana nilai yang semakin tinggi menunjukkan bahwa strategi tersebut sesuai dengan kondisi perusahaan. Metode ini adalah metode untuk memilih strategi mana yang paling cocok dengan memilih strategi dengan jumlah skor (*Total Attractive*) tertinggi. Tabel 4.8 merupakan hasil penilaian matriks QSPM antara strategi integrasi ke belakang dan strategi penetrasi pasar, penilaian ini dilakukan melalui diskusi dengan salah satu manajer PT XYZ.

Tabel 4.8 Matriks QSPM PT XYS

FAKTOR INTERNAL dan EKSTERNAL BISNIS PROPERTI DI KAWASAN TOD		BOBOT	Integrasi ke Belakang		Integrasi ke Depan		Pengembangan Produk	
			KSO dengan Perusahaan Konstruksi dan Supplier Beton Pracetak		KSO dengan Agen Marketing Ternama		Menawarkan Perumahan di dekat Stasiun area Jabodebek	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
FAKTOR INTERNAL	Lokasi Properti	0.22	4	0.88	4	0.88	3	0.66
	Harga Jual Properti	0.19	3	0.57	4	0.76	4	0.76
	Fasilitas Properti	0.14	0	-	2	0.28	3	0.42
	Rekayasa Desain	0.05	2	0.10	3	0.16	3	0.16
	Jaminan Mutu	0.04	4	0.17	1	0.04	1	0.04
	Jaringan Bisnis	0.02	2	0.04	4	0.08	2	0.04
	Kompetensi Manajemen Atas	0.02	1	0.02	3	0.06	2	0.04

FAKTOR INTERNAL dan EKSTERNAL BISNIS PROPRTI DI KAWASAN TOD		BOBOT	Integrasi ke Belakang		Integrasi ke Depan		Pengembangan Produk	
			KSO dengan Perusahaan Konstruksi dan Supplier Beton Pracetak		KSO dengan Agen Marketing Ternama		Menawarkan Perumahan di dekat Stasiun area Jabodebek	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
FAKTOR INTERNAL	Kontraktor Pelaksana	0.02	2	0.03	-	-	-	-
	Waktu Serah Terima	0.09	3	0.26	2	0.17	1	0.09
	Kondisi Modal dan Keuangan	0.07	3	0.22	2	0.15	2	0.15
	Pengembangan Bisnis dan Riset Pasar	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20
	Kontraktual dan Legalitas	0.03	-	-	3	0.09	2	0.06
	Sumberdaya Khusus	0.02	1	0.02	3	0.06	2	0.04
	Struktur Organisasi Perusahaan	0.02	-	-	2	0.03	2	0.03
	Relasi Industri Properti	0.02	3	0.05	3	0.05	3	0.05
	Pengetahuan Karyawan	0.01	2	0.02	3	0.04	3	0.04
	Kualitas Material	0.15	3	0.45	1	0.15	2	0.30
	<i>Brand Image</i>	0.13	3	0.38	4	0.51	3	0.38
	Dukungan Bank	0.10	2	0.19	2	0.19	3	0.29
	Pasar Domestik	0.07	1	0.07	3	0.20	3	0.20
	Dukungan Pemerintah	0.03	-	-	2	0.06	3	0.09
	Pengetahuan Kontraktor dan Pemasok	0.03	3	0.08	1	0.03	1	0.03
	Ketersediaan Kontraktor dan Pemasok	0.02	3	0.06	-	-	-	-
	Program Pelatihan Karyawan	0.02	2	0.04	3	0.05	2	0.04
	Daya Beli Konsumen	0.11	2	0.23	3	0.34	4	0.46
	Harga material	0.09	3	0.28	2	0.19	2	0.19
Iklm Persaingan Bisnis Properti		4		3		2	0.12	

FAKTOR INTERNAL dan EKSTERNAL BISNIS PROPERTI DI KAWASAN TOD	BOBOT	Integrasi ke Belakang		Integrasi ke Depan		Pengembangan Produk	
		KSO dengan Perusahaan Konstruksi dan Supplier Beton Pracetak		KSO dengan Agen Marketing Ternama		Menawarkan Perumahan di dekat Stasiun area Jabodebek	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
	0.06		0.24		0.18		
Harga Jasa Konstruksi	0.06	3	0.17	2	0.12	2	0.12
Kondisi Sosial dan Budaya	0.04	2	0.09	2	0.09	1	0.04
Kondisi Politik dan Keamanan Negara	0.04	4	0.15	1	0.04	1	0.04
<i>Local Barrier</i>	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03
STAS			5.06		4.12		4.05

Keterangan penilaian (rating) :

- 1 = strategi yang tidak sesuai
- 2 = strategi yang kurang sesuai
- 3 = strategi yang mungkin sesuai
- 4 = strategi yang sangat sesuai

Berdasarkan hasil penilaian QSPM pada tabel 4.9, dapat dilihat bahwa alternatif strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan PT XYZ pada saat ini adalah integrasi ke belakang dengan PT XYZ melakukan kerjasama operasi dengan perusahaan konstruksi dan beton pracetak. Alternatif strategi integrasi ke belakang ini mendapatkan skor (TA) 5.06, lebih tinggi daripada strategi penetrasi pasar yang menerapkan kerjasama dengan agen marketing ternama dengan skor 4.12 dan strategi product development dengan skor 4.05 dengan menawarkan perumahan di dekat stasiun area jabodebek.

4.6 Analisis Pemilihan Strategi

Dari hasil QSPM diperoleh alternatif strategi dengan *Total Attractive Score* (TAS) tertinggi adalah strategi integrasi ke belakang. Strategi integrasi ke

belakang atau sering disebut juga integrasi hulu merupakan strategi perusahaan agar pengawasan terhadap bahan baku dapat ditingkatkan, apalagi para pemasok sudah dinilai tidak lagi menguntungkan perusahaan, seperti keterlambatan dalam pengadaan bahan, kualitas bahan yang menurun, biaya yang meningkat sehingga tidak lagi dapat diandalkan. Strategi ini adalah strategi yang dilakukan perusahaan dengan membeli atau menguasai supplier atau pemasok. Hal ini dilakukan untuk menghindari kekurangan supply bahan baku, perusahaan pemasok terlalu mahal atau tidak dapat memenuhi kebutuhan perusahaan. Adapun untuk PT XYZ, inetgrasi ke belakang dapat dilakukan dengan penerapan strategi PT XYZ mendirikan divisi konstruksi atau membeli kepemilikan pada PT APG (kontraktor utama) pelaksana konstruksi dan PT APB (pemasok tiang pancang beton, pagar beton dan beton pracetak) sehingga dapat mengurangi biaya konstruksi yang terlalu mahal dan meminimalkan masalah keterlambatan dalam pengadaan.

Dari hasil pengolahan dan analisis data yang telah dilakukan dapat diperoleh pernyataan sebagai berikut :

1. Model manajemen strategi David, dapat digunakan untuk merumuskan dan memilih strategi bisnis properti PT XYZ di kawasan *transit oriented development* (TOD) khususnya properti yang terkoneksi dengan moda transportasi *Light Rail Transport* (LRT).
2. Dari hasil FGD diperoleh faktor internal bisnis properti di kawasan TOD adalah : jaminan mutu, harga jual, kontraktor pelaksana, teknik terkait desain, fasilitas properti, lokasi properti, kompetensi manajemen atas, jaringan bisnis, waktu serah terima, pengetahuan karyawan, relasi industri properti, kondisi keuangan dan modal, organisasi perusahaan, pengembangan bisnis dan riset pasar, sumberdaya khusus dan kontraktual (legalitas). Sedangkan untuk faktor eksternal bisnis properti di kawasan TOD adalah : pasar domestik, program pelatihan karyawan, kualitas material, ketersediaan kontraktor dan supplier, dukungan bank, dukungan pemerintah, pengetahuan kontraktor dan supplier, brand image, daya beli konsumen, ketersediaan industri pendukung, harga material, harga jasa konstruksi, iklim persaingan bisnis, kondisi politik dan

keamanan, kondisi sosial area pengembangan dan kemauan politik. Dan faktor penentu keberhasilan bisnis properti antara lain : jaminan mutu, harga jual, teknik terkait desain, fasilitas properti, lokasi properti, jaringan bisnis, kualitas material, dukungan bank, dukungan pemerintah, kompetensi manajemen atas, ketersediaan kontraktor dan supplier dan brand image.

3. Dari hasil pengolahan data melalui pembobotan dan rating menggunakan software AHP-OS BPMSG, pada evaluasi matriks faktor internal (IFE), nilai tertinggi ada pada faktor lokasi properti dengan skor 0.88 yang merupakan keunggulan utama perusahaan, sedangkan kelemahan terbesar ada pada faktor waktu serah terima dengan skor 0.17. Pada matriks faktor eksternal (EFE), nilai faktor tertinggi ada pada faktor kualitas material dengan skor 0.60 yang merupakan peluang terbesar perusahaan, sedangkan untuk ancaman atau tantangan terbesar ada pada faktor daya beli konsumen dengan skor 0.23.
4. Kondisi persaingan bisnis properti di kawasan TOD sesuai matrik CPM adalah PT XYZ memiliki tingkat kompetensi persaingan yang kuat dengan total skor 3.60 jika dibandingkan dengan pesaingnya. Dari tabel CPM memperlihatkan urutan tingkat kompetensi persaingan dari yang tertinggi adalah PT XYZ, PT APL dan PT MRT.
5. Hasil pengolahan data untuk strategi terpilih dengan menggunakan tiga alat bantu (matriks SWOT, Matriks SPACE dan Matriks GS) terpilih dua alternatif strategi yaitu strategi integrasi ke depan, integrasi ke belakang dan strategi pengembangan produk. Dengan menggunakan alat QSPM bahwa alternatif strategi yang sesuai dengan kondisi PT XYZ saat ini adalah strategi kerjasama operasi dengan perusahaan konstruksi dan beton pracetak dengan *total attractive score* (TAS) sebesar 5.06 (strategi integrasi ke belakang) lebih tinggi dari TAS strategi bekerjasama dengan agen marketing ternama dengan skor 4.12 (strategi integras ke depan) dan strategi menawarkan produk baru perumahan di dekat stasiun area Jabodebek dengan skor 4.05 (strategi pengembangan produk).

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Dari hasil pengolahan data dan analisis data yang telah dilakukan dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Dari studi literatur dan *Focuss Group Discussion* (FGD) dapat diidentifikasi faktor internal dan eksternal bisnis properti di kawasan TOD dengan studi kasus PT XYZ. Faktor internal yang dominan adalah lokasi properti dengan skor 0.88 diikuti dengan harga jual properti dengan skor 0.76. Untuk faktor eksternal yang dominan adalah kualitas material dengan skor 0,6 diikuti dengan *brand image* dengan skor 0,38.
2. Dari analisis tahap masukan (IFE, EFE dan CPM), tahap pencocokan (SWOT, SPACE dan GS) serta tahap putusan (QSPM) terpilih tiga alternatif strategi : kerjasama operasi dengan perusahaan konstruksi dan beton pracetak (integrasi ke belakang) dengan *Total Attractive Score* (TAS) 5.06, kerjasama operasi dengan agen marketing ternama dengan TAS 4.12 dan menawarkan produk baru perumahan di sekitar area stasiun Jabodebek dengan TAS 4.05.
3. Dari tiga alternatif strategi terpilih, rekomendasi peneliti adalah kerjasama operasi dengan perusahaan konstruksi dan beton pra cetak. Mengaplikasikan strategi ini dengan cara mengadakan Kerjasama Operasi (KSO) dengan PT. Adhi Persada Gedung (PT. APG) yang saat ini merupakan kontraktor pelaksana dan PT Adhi Persada Beton (APB) yang merupakan supplier tiang pancang beton dan beton pracetak. Dengan kerjasama operasi ini PT XYZ bisa meminimalkan resiko adanya keterlambatan serah terima unit properti dikarenakan faktor keterlambatan dari kontraktor dan pemasok.

5.2 Saran

Saran-saran yang dapat diberikan adalah :

1. Perusahaan dapat mengimplementasikan alternatif strategi terpilih dengan tetap melakukan review berkala dan monitoring demi tercapainya tujuan perusahaan. Review berkala dilakukan terhadap faktor internal dan eksternal perusahaan sehingga strategi yang digunakan perusahaan dinamis mengikuti perubahan.
2. Perusahaan bisa mengintegrasikan beberapa alternatif strategi terpilih sehingga tujuan perusahaan untuk mendapatkan keunggulan dalam persaingan dapat terpenuhi.
3. Penelitian lanjutan mengenai perumusan strategi bisnis perusahaan properti perlu juga dilakukan dengan menggunakan model perumusan lain atau metode lain sehingga didapat strategi yang paling sesuai untuk diaplikasikan.
4. Untuk mendapatkan hasil yang lebih valid mengenai strategi alternatif terpilih, pada penelitian selanjutnya sebaiknya melakukan validasi hasil melalui FGD karena pada penelitian ini FGD hanya digunakan untuk validasi data faktor internal, faktor eksternal dan faktor penentu keberhasilan bisnis property dikawasan TOD.
5. Perlu dilakukan penelitian lanjutan untuk perumusan strategi bisnis properti di kawasan TOD sampai dengan level korporasi.
6. Perumusan strategi bisnis sebuah perusahaan perlu dievaluasi dan dirumuskan kembali jika ada perubahan besar yang mengakibatkan berubahnya bobot dan rating faktor internal dan eksternal.

DAFTAR PUSTAKA

- Annual Report PT. Adhikarya. (2017). Jakarta.
- Arikunto, S. (2006). *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- David, Fred R. (2013). *Strategic Management Concept and Cases, A Competitive Advantage Approach*, 13ed. Essex: Pearson Education Ltd.
- David, Fred R. (2015)., *Strategic Management Concept & Cases, Fifteenth Edition.*, Prentice Hall International, Inc.
- Ditmarr, Hank & Gloria Ohland. (2004). *The New Transit Town; Best Practices in Transit-Oriented Development*. Island Press, USA
- Gaol, S (2015). *Corporate Strategy Formulation To Sustain The Competitiveness Of PT. APX*. Surabaya: Magister Manajemen Teknologi, ITS.
- Goepel, K.D. (2018). Implementation of an Online Software Tool for the Analytic Hierarchy Process (AHP-OS). *International Journal of the Analytic Hierarchy Process*, Vol. 10 Issue 3 2018, pp 469-487.
- Hussey, J., & Hussey, R. (1997). *Business Research, A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students*. London: Macmillan Press Ltd.
- Majalah Internal ADHI Edisi V/2018.
- Maruf, B (2006). Environment-Based Strategic Management Model for Indonesia's Medium-Sized Shipyards. *Journal of Ship Production*, Vol 22 No. 4, November 2006, pp. 195-202.
- Maruf, B (2018). Konsistensi Pengaruh Sumber Daya Dalam Mendukung Daya Saing Galangan Kapal Nasional. *Jurnal MIPI* Volume 12 No. 3
- Porter, Michael (1985), *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, Maxwell Macmillan Canada.

Rochman, A. S. (2013). Perumusan Strategi Pengembangan Perusahaan Keramik dan Pewarna Kaca Menggunakan Metode Fred R. David (Studi Kasus di PT. ZX). Surabaya: Magister Manajemen Teknologi, ITS.

Saaty, T. L. (1988). Decision Making for Leaders, The Analytical Hierarchy Process for Decisions in a Complex World. Pittsburgh: University of Pittsburgh.

Taolin, Tetriana, (2008), Kualitas Ruang Publik Kota Pada Kawasan TOD, skripsi, Universitas Indonesia, Depok.

Taufiqurrochman, M. (2013). Analisis Strategi Korporat Perusahaan Chemical (Studi Kasus PT. XYZ). Surabaya: Magister Manajemen Teknologi, ITS.

Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland III, A. J. (2014). Crafting and Executing Strategy, The Quest for Competitive Advantage, Concepts and Cases, 19ed. Singapore: McGraw-Hill Education.

Saaty, T. L. (2008). Decision Making with the Analytic Hierarchy Process . *Int. J. Services Sciences*, Vol. 1 No. 1, pp. 83-98.

Skinner. (1992). dalam Tantri, F. (hal. 4). Pengantar Bisnis. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

Sugiyono. 2013. Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.

Wandebori, H., 2013, "Proposed Corporate Strategy Formulation and Implementation Plan for PT Adhi Persada Properti", *The Indonesian Journal of Business Administration*, Vol. 2, No. 12, 2013 : 1466-1478.

Web PT. Adhikarya (Persero) Tbk. <https://adhi.co.id/>

Web PT. Adhi Commuter Properti. www.lrtc.com

Web PT. MRT Jakarta. www.jakartamrt.co.id

Yuniasih, Fahdiana. 2007. Perancangan kawasan Transit Oriented Development Duku Atas Berdasarkan Optimalisasi Sirkulasi. Program Studi Magister Rancang Kota. Institut Teknologi Bandung.

LAMPIRAN

1. Resume FGD

FAKTOR INTERNAL BISNIS PROPERTI KAWAN TOD	
1. Domestic market	Pasar properti khususnya di Medan
2. Property activity	Aktivitas pengembangan kawasan di Medan berbasis TOD
3. Financial condition of consumer	Daya beli konsumen
4. Availability of supporting industries	Jasa konstruksi, marketing company, dll
5. Supplier know-how	Servise, Main Equipment (ME (Lift, Escalator, etc), dll
6. Quality of material	Spesifikasi material
7. Price of material	Harga material yang mempengaruhi harga jual unit property
8. Availability of contractor/supplier	Main kontraktor dan supplier yang berkualitas
9. Wage level of contractor/supplier	Harga kontraktor
10. Bank support	Dukungan finansial dari bank
11. Government support	Regulasi yang mendukung dari pemerintah
12. Role of related association	Asosiasi properti Real Estate Indonesia (REI)
13. Security and political stability	Kondisi politik dan keamanan Negara
14. Industries infrastructure	Jaringan koridor transportasi LRT, MRT, KRL, dll
15. Competition climate	Iklim persaingan bisnis property di Medan
16. External networking program	Jaringan yang mendukung perjualn/pemasaran unit property
17. Employee training	Palatihan karyawan
18. Brand image	Image brand LRT City di pembeli dan calon pembeli
19. Technology of change	Digital marketing sebagai saran pemasaran dan promosi
20. Social	Kondisi social di area pengembangan
21. Political will	Kebijakan pemerintah setempat terkait pengembangan

DAFTAR HADIR FGD			
NAMA	JABATAN	INSTANSI	TANDA TANGAN
Amirul Hamidi	Direktur Utama	PT. ACP	
Indra Syahriat	Direktur Operasi	PT. ACP	
Rosi Sparta	Man. Pengembangan	PT. ACP	
Ujoko Sembizo	Man. Pemasaran	PT. ACP	
Nuraisyah Safudin	Project Director LRT City	PT. ACP	
Melis Subandono	Peneliti	MMT-ITS	

Note : PT ACP = PT XYZ (mubaligh tesis)

RESUME FOCUS GROUP DISCUSSION (FGD)	
FRANGSIK	18 Juni 2019
LOKASI	Rm. Rapat Lantai II PT. ACP, Medan Pengantin A8 no.88 Jl.611m
AGENDA	Pembahasan variabel internal dan eksternal faktor bisnis properti di kawasan TOD
HASIL DISKUSI	
FAKTOR INTERNAL BISNIS PROPERTI KAWAN TOD	
1. Delivery time	Melaku waktu antara unit properti ke pembeli
2. Quality insurance	Jaminan kualitas properti sesuai spek dan desain
3. Price level	Harga jual unit properti sesuai kualitas dan lokasi
4. Employee know-how	Sales/marketing mengetahui tentang product knowledge
5. Main contractor	Kompetensi kontraktor utama pelaksana pembangunan properti
6. Financing	Desain dan pengawasan pembangunan properti
7. Facility	Kondisi jaringan LRT dan fasilitas pendukung (rumah/pemilik unit)
8. Property location	Lokasi properti yang strategis
9. Capital & financial condition	Kondisi pendanaan dan keuangan developer
10. Competence top management	Kompetensi top management terhadap bisnis
11. Organization	SO PT. ACP mendukung bisnis
12. Safety management	Manajemen keselamatan dan kesehatan karyawan/pedestri
13. Business development & market research	Pengembangan dan riset pasar
14. Individual relation	Induksi pendukung (APB/AGI)
15. Business network	Jaringan bisnis (agen marketing, mitra kerja)
16. Contact	Legalitas (Kondisi lahan, SHM SHS, dll)
17. Sumbat daya bisnis	Sumbat daya bisnis yang diperlukan untuk kelengkapan bisnis
18. Budaya perusahaan	Budaya perusahaan yang dibangun untuk mencapai tujuan perusahaan

2. Dokumentasi FGD



3. Contoh AHP Kuisisioner Faktor Internal

AHP-OS (Home) Latest Issues

AHP Priority Calculator

Select number and names of criteria, then start pairwise comparisons to calculate priorities using the Analytic Hierarchy Process.

AHP Criteria

Select number of criteria:
 Input number and names (2 - 20) [18] [54] OK

Pairwise Comparison Faktor Internal Responden 1

120 pairwise comparisons. Please do the pairwise comparison of all criteria. When completed, click Check Consistency to get the priorities.

Which criterion with respect to **Faktor Internal Responden 1** is more important, and how much more on a scale 1 to 9?

	A - Importance - or B?	Equal	How much more?
1	<input type="radio"/> S1 or <input checked="" type="radio"/> S2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input checked="" type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
2	<input checked="" type="radio"/> S1 or <input type="radio"/> S3	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input checked="" type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
3	<input checked="" type="radio"/> S1 or <input type="radio"/> S4	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
4	<input type="radio"/> S1 or <input checked="" type="radio"/> S5	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input checked="" type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
5	<input type="radio"/> S1 or <input checked="" type="radio"/> S6	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input checked="" type="radio"/> 9
6	<input checked="" type="radio"/> S1 or <input type="radio"/> S7	<input type="radio"/> 1	<input checked="" type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9

Browser address: /?page=0&id=ahp-calc.php?n=18

Priorities

These are the resulting weights for the criteria based on your pairwise comparisons.

Criteria	Priority	Rank	CI	RI
1 S1	5.2%	7	2.4%	2.4%
2 S2	18.8%	2	15.4%	10.4%
3 S3	1.4%	15	0.8%	0.8%
4 S4	4.1%	9	2.3%	3.5%
5 S5	13.0%	3	4.9%	6.9%
6 S6	24.8%	1	16.3%	16.3%
7 S7	2.8%	10	1.3%	1.3%
8 S8	1.5%	14	0.2%	0.2%
9 W1	7.4%	5	3.5%	3.5%
10 W2	1.3%	16	0.8%	0.8%
11 W3	1.7%	12	1.0%	1.0%
12 W4	7.5%	4	4.3%	4.3%
13 W5	1.7%	13	1.0%	1.0%
14 W6	5.2%	6	2.2%	2.2%
15 W7	1.8%	11	0.8%	0.8%
16 W8	3.7%	8	2.1%	2.1%

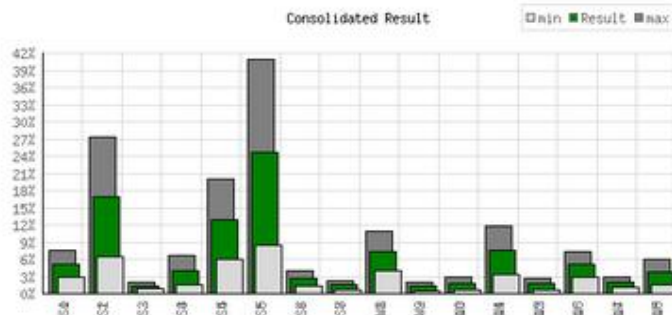
Decision Matrix

The resulting weights are based on the principal eigenvector of the decision matrix.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	1	0.20	5.00	1.00	0.20	0.11	2.00	2.00	1.00	6.00	5.00	0.50	6.00	1.00	4.00	3.00
2	5.00	1	6.00	2.00	3.00	0.50	8.00	6.00	5.00	8.00	8.00	5.00	8.00	7.00	4.00	3.00
3	0.20	0.17	1	0.14	0.12	0.11	0.20	1.00	0.25	2.00	1.00	0.25	1.00	0.20	0.50	0.33
4	1.00	0.50	7.00	1	0.14	0.14	1.00	2.00	0.25	2.00	2.00	0.25	4.00	0.50	5.00	2.00
5	5.00	0.33	8.00	7.00	1	0.25	6.00	9.00	2.00	5.00	5.00	4.00	5.00	3.00	6.00	6.00
6	9.00	2.00	9.00	7.00	4.00	1	6.00	6.00	9.00	7.00	5.00	7.00	5.00	7.00	8.00	8.00
7	0.50	0.12	5.00	1.00	0.17	0.17	1	1.00	0.20	2.00	2.00	0.25	3.00	0.25	1.00	1.00
8	0.50	0.17	1.00	0.50	0.11	0.17	1.00	1	0.25	0.50	0.50	0.20	0.50	0.25	0.50	0.25
9	1.00	0.20	4.00	4.00	0.50	0.11	5.00	4.00	1	6.00	4.00	2.00	4.00	2.00	6.00	3.00
10	0.17	0.12	0.50	0.50	0.20	0.14	0.50	2.00	0.17	1	0.33	0.25	0.50	0.12	0.50	0.20
11	0.20	0.12	1.00	0.50	0.20	0.20	0.50	2.00	0.25	3.00	1	0.17	0.50	0.25	1.00	0.17
12	2.00	0.20	4.00	4.00	0.25	0.14	4.00	5.00	0.50	4.00	6.00	1	5.00	4.00	5.00	3.00
13	0.17	0.12	1.00	0.25	0.20	0.20	0.33	2.00	0.25	2.00	2.00	0.20	1	0.25	0.50	0.25
14	1.00	0.14	5.00	2.00	0.33	0.14	4.00	4.00	0.50	8.00	4.00	0.25	4.00	1	3.00	2.00
15	0.25	0.25	2.00	0.20	0.17	0.12	1.00	2.00	0.17	2.00	1.00	0.20	2.00	0.33	1	0.33
16	0.33	0.33	3.00	0.50	0.17	0.12	1.00	4.00	0.33	5.00	6.00	0.33	4.00	0.50	3.00	1

Number of comparisons = 120
Consistency Ratio CR = 9.7%

Principal eigen value = 18.314
 Eigenvector solution: 7 iterations, delta = 1.1E-8



4. Rekap Kuisisioner Faktor Penentu Keberhasilan

[AHP-OS Home](#) [Latest News](#)

AHP Priority Calculator

Select number and names of criteria, then start pairwise comparisons to calculate priorities using the Analytic Hierarchy Process.

AHP Criteria

Select number of criteria:

Input number and names (2 - 20): OK

Pairwise Comparison Faktor Penentu Keberhasilan Responden 1

66 pairwise comparisons. Please do the pairwise comparison of all criteria. When completed, click Check Consistency to get the priorities.

Which criterion with respect to faktor Penentu Keberhasilan Responden 1 is more important, and how much more on a scale 1 to 9?

	A - Responden - or B?	Equal	How much more?
1	<input checked="" type="radio"/> A	<input type="radio"/> B	<input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
2	<input checked="" type="radio"/> A	<input type="radio"/> C	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input checked="" type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
3	<input checked="" type="radio"/> A	<input type="radio"/> D	<input type="radio"/> 1 <input checked="" type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
4	<input type="radio"/> A	<input checked="" type="radio"/> E	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input checked="" type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
5	<input checked="" type="radio"/> A	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input checked="" type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
6	<input checked="" type="radio"/> A	<input type="radio"/> G	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input checked="" type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
7	<input checked="" type="radio"/> A	<input type="radio"/> H	<input checked="" type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9

g.com/ahp/ahp-calculator/1.1/

Priorities

These are the resulting weights for the criteria based on your pairwise comparisons.

Element	Priority	Rank	CR	CR
1 A	10.7%	9	0.2%	0.2%
2 B	13.7%	2	0.8%	0.9%
3 C	6.7%	8	4.0%	4.0%
4 D	13.7%	3	4.7%	4.7%
5 E	23.6%	7	10.1%	10.1%
6 F	1.8%	11	0.8%	0.8%
7 G	0.8%	12	0.3%	0.3%
8 H	1.4%	10	0.6%	0.6%
9 I	0.8%	13	1.0%	1.0%
10 J	2.8%	10	1.7%	1.7%
11 K	1.8%	12	0.7%	0.7%
12 L	11.8%	4	4.4%	4.4%

Decision Matrix

The resulting weights are based on the principal eigenvalue of the decision matrix.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	1.00	0.40	0.40	0.25	0.40	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2	1.00	0.40	0.25	0.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
3	0.25	0.25	1.00	0.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
4	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
6	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
7	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
8	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
9	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00
10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00
11	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00
12	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00

Number of comparisons = 66
Consistency Ratio (CR) = 0.0%

Principal eigen value = 13.443
Eigenvalue solution: 5 iterations, delta = 2.4E-8

5. Rekap Faktor Internal & Eksternal

REKAP FAKTOR INTERNAL																
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8
	Jaminan Mutu	Harga Jual	Kontraktor Pelaksana	Rekayasa Desain	Fasilitas Properti	Lokasi Properti	Kompetensi Manajemen Atas	Jaringan Bisnis	Waktu Serah Terima	Pengethuan Karyawan	Relasi Industri	Kondisi Modal & Keuangan	Organisasi Perusahaan	Pengembangan Bisnis & MR	Sumberdaya Khusus	Sumberdaya Kontraktual/Legalitas
RESP 1	0.052	0.169	0.014	0.041	0.131	0.247	0.025	0.015	0.074	0.013	0.018	0.075	0.017	0.052	0.019	0.037
RESP 2	0.032	0.190	0.019	0.051	0.139	0.217	0.018	0.018	0.094	0.015	0.016	0.072	0.020	0.054	0.017	0.028
RESP 3	0.031	0.152	0.018	0.061	0.113	0.236	0.015	0.020	0.094	0.014	0.023	0.067	0.015	0.071	0.025	0.044
RESP 4	0.041	0.184	0.017	0.054	0.126	0.209	0.023	0.018	0.095	0.016	0.018	0.059	0.023	0.059	0.027	0.031
RESP 5	0.052	0.169	0.014	0.041	0.131	0.247	0.025	0.015	0.074	0.013	0.018	0.075	0.017	0.052	0.019	0.037
RESP 6	0.032	0.190	0.019	0.051	0.139	0.217	0.018	0.018	0.094	0.015	0.016	0.072	0.020	0.054	0.017	0.028
RESP 7	0.031	0.152	0.018	0.061	0.113	0.236	0.015	0.020	0.094	0.014	0.023	0.067	0.015	0.071	0.025	0.044
RESP 8	0.041	0.184	0.017	0.054	0.126	0.209	0.023	0.018	0.095	0.016	0.018	0.059	0.023	0.059	0.027	0.031

REKAP FAKTOR INTERNAL																
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8
	Pasar Domestik	Program Pelatihan Karyawan	Kualitas Material	Ketersediaan Kontraktor & Suplier	Dukungan Bank	Dukungan Pemerintah	Pengethuan Kontraktor & Suplier	Pengethuan Brand Image	Daya Beli Konsumen	Ketersediaan Industri Pendukung	Harga Material	Harga Jasa Konstruksi	Iklim Persaingan Bisnis	Kondisi Politik dan Keamanan	Area Pengembangan Kawasan	Local Barrier
RESP 1	0.085	0.024	0.102	0.028	0.084	0.041	0.016	0.118	0.12	0.024	0.094	0.059	0.078	0.047	0.046	0.034
RESP 2	0.065	0.018	0.150	0.020	0.099	0.034	0.025	0.129	0.112	0.027	0.057	0.069	0.068	0.043	0.047	0.036
RESP 3	0.072	0.026	0.135	0.019	0.080	0.021	0.029	0.116	0.117	0.031	0.114	0.059	0.076	0.039	0.040	0.026
RESP 4	0.052	0.024	0.151	0.029	0.110	0.038	0.025	0.088	0.117	0.038	0.107	0.054	0.076	0.026	0.038	0.026
RESP 5	0.085	0.024	0.102	0.028	0.084	0.041	0.016	0.118	0.12	0.024	0.094	0.059	0.078	0.047	0.046	0.034
RESP 6	0.065	0.018	0.150	0.020	0.099	0.034	0.025	0.129	0.112	0.027	0.057	0.069	0.068	0.043	0.047	0.036
RESP 7	0.072	0.026	0.135	0.019	0.080	0.021	0.029	0.116	0.117	0.031	0.114	0.059	0.076	0.039	0.040	0.026
RESP 8	0.052	0.024	0.151	0.029	0.110	0.038	0.025	0.088	0.117	0.038	0.107	0.054	0.076	0.026	0.038	0.026

6. Rekap Faktor Penentu Keberhasilan

REKAP FAKTOR PENENTU KEBERHASILAN												
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	
Jaminan Mutu	Harga Jual	Rekayasa Desain	Fasilitas Properti	Lokasi Properti	Jaringan Bisnis	Kualitas Material	Dukungan Bank	Dukungan Pemerintah	Kompetensi Manajemen Atas	Ketersediaan Kontraktor dan Suplier	Brand Image	
RESP 1	0.107	0.137	0.061	0.127	0.236	0.019	0.059	0.054	0.035	0.029	0.017	0.119
RESP 2	0.122	0.172	0.035	0.124	0.252	0.037	0.036	0.066	0.048	0.04	0.018	0.05
RESP 3	0.094	0.104	0.034	0.106	0.281	0.02	0.077	0.078	0.045	0.029	0.016	0.117
RESP 4	0.106	0.156	0.034	0.097	0.257	0.019	0.059	0.066	0.042	0.027	0.015	0.122
RESP 5	0.107	0.137	0.061	0.127	0.236	0.019	0.059	0.054	0.035	0.029	0.017	0.119
RESP 6	0.122	0.172	0.035	0.124	0.252	0.037	0.036	0.066	0.048	0.04	0.018	0.05
RESP 7	0.094	0.104	0.034	0.106	0.281	0.02	0.077	0.078	0.045	0.029	0.016	0.117
RESP 8	0.106	0.156	0.034	0.097	0.257	0.019	0.059	0.066	0.042	0.027	0.015	0.122

7. Rekap Rating Faktor Internal

Lamp 3

FAKTOR KEKUATAN	Resp 1	Resp 2	Resp 3	Resp 4	Resp 5	Resp 6	Resp 7	Resp 8	Rata"	Pembulatan
Jaminan Mutu	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Harga Jual	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Kontraktor Pelaksana	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Teknik terkait Desain	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Fasilitas Properti	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Lokasi Properti	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Kompetensi Manajemen Atas	3	3	4	4	3	4	3	3	3.375	3
Jaringan Bisnis	4	3	3	3	4	3	3	4	3.375	3

FAKTOR KELEMAHAN	Resp 1	Resp 2	Resp 3	Resp 4	Resp 5	Resp 6	Resp 7	Resp 8	Rata"	Pembulatan
Waktu serah terima	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Pengetahuan karyawan	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Relasi industri properti	1	1	1	1	1	2	1	1	1.125	1
Kondisi modal dan keuangan	2	2	2	2	2	1	2	2	1.875	2
Organisasi perusahaan	2	1	2	1	1	2	1	1	1.375	1
Pengembangan bisnis dan riset pasar	1	2	1	2	2	1	2	2	1.625	2
Sumberdaya khusus	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Kontraktual/Legalitas	2	1	1	2	1	1	1	2	1.375	1

8. Rekap Rating Faktor Eskternal

Lamp 3

FAKTOR PELUANG	Resp 1	Resp 2	Resp 3	Resp 4	Resp 5	Resp 6	Resp 7	Resp 8	Rata"	Pembulatan
Pasar Domestik	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Program Pelatihan Karyawan	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Kualitas Material	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Ketersediaan Kontraktor dan Suplier	3	3	4	3	3	3	3	3	3.125	3
Dukungan Bank	3	4	3	4	4	4	4	4	3.75	4
Dukungan Pemerintah	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Pengetahuan Kontraktor dan Suplier	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Brand Image	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

FAKTOR ANCAMAN	Resp 1	Resp 2	Resp 3	Resp 4	Resp 5	Resp 6	Resp 7	Resp 8	Rata"	Pembulatan
Daya Beli Konsumen	2	2	1	2	2	2	2	2	1.875	2
Ketersediaan Industri Pendukung	1	1	2	1	1	1	1	1	1.125	1
Harga Material	2	2	1	2	2	2	2	2	1.875	2
Harga Jasa Konstruksi	1	1	2	1	1	1	1	1	1.125	1
Iklim Persaingan Bisnis	1	2	2	2	2	2	1	2	1.75	2
Kondisi Politik dan Keamanan	2	2	1	2	2	2	2	2	1.875	2
Kondisi Sosial Area Pengembangan	2	1	2	1	1	1	1	1	1.25	1
Kemauan Politik	1	2	1	2	2	2	2	2	1.75	2

9. Rekap Rating Faktor Penentu Keberhasilan

Lamp 5

FAKTOR PENENTU KEBERHASILAN

	Resp 1		Resp 2		Resp 3		Resp 4		Resp 5		Resp 6		Resp 7		Resp 8		
	PT	XYZ	PT	XYZ	PT	XYZ	PT	XYZ	PT	XYZ	PT	XYZ	PT	XYZ	PT	XYZ	
Jaminan Mutu	4	2	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3
Harga Jual	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3
Teknik terkait Desain	3	3	4	3	2	3	3	4	3	2	4	3	2	4	3	2	3
Fasilitas Properti	3	2	4	3	3	3	4	3	2	4	3	3	4	3	3	3	3
Lokasi Properti	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4
Jaringan Bisnis	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2
Kualitas Material	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3
Dukungan Blank	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
Dukungan Pemerintah	4	3	2	4	4	2	4	4	2	4	3	2	4	4	2	4	3
Kompetensi Manajemen Atas	4	2	3	3	4	4	2	4	3	3	2	4	3	2	4	3	2
Ketersediaan Kontraktor dan Suplier	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
Brand Image	4	2	3	4	2	4	4	2	4	2	3	4	2	4	2	3	4

- terimakasih -