



SKRIPSI

**EVALUASI RENCANA PEMASARAN GRAND
DHARMAHUSADA LAGOON, PROYEK APARTEMEN PT. PP
PROPERTI, TBK.**

DEVIA VIRENA

NRP. 0911164000046

DOSEN PEMBIMBING:

BERTO MULIA WIBAWA, S.PI., M.M.

DOSEN KO-PEMBIMBING:

BAHALWAN APRIYANSYAH, S.T., MBA.

DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS

FAKULTAS DESAIN KREATIF DAN BISNIS DIGITAL

INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER

SURABAYA

2020

(Halaman ini sengaja dikosongkan)



SKRIPSI

**EVALUASI RENCANA PEMASARAN GRAND
DHARMAHUSADA LAGOON, PROYEK APARTEMEN PT. PP
PROPERTI, TBK.**

DEVIA VIRENA

NRP. 09111640000046

DOSEN PEMBIMBING:

BERTO MULIA WIBAWA, S.PI., M.M.

DOSEN KO-PEMBIMBING:

BAHALWAN APRIYANSYAH, S.T., MBA.

DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS

FAKULTAS DESAIN KREATIF DAN BISNIS DIGITAL

INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER

SURABAYA

2020

(Halaman ini sengaja dikosongkan)



UNDERGRADUATE THESIS

**MARKETING PLAN EVALUATION FOR GRAND
DHARMAHUSADA LAGOON, APARTMENT PROJECT BY
PT. PP PROPERTI, TBK.**

DEVIA VIRENA

NRP. 09111640000046

SUPERVISOR:

BERTO MULIA WIBAWA, S.PI., M.M.

CO-SUPERVISOR:

BAHALWAN APRIYANSYAH, S.T., MBA.

DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS

FAKULTAS DESAIN KREATIF DAN BISNIS DIGITAL

INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER

SURABAYA

2020

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

LEMBAR PENGESAHAN

**EVALUASI RENCANA PEMASARAN GRAND DHARMAHUSADA
LAGOON, PROYEK APARTEMEN PT. PP PROPERTI, TBK.**

Oleh:
Devia Virena
NRP. 0911164000046

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh
Gelar Sarjana Manajemen Bisnis

Pada
Program Studi Sarjana Manajemen Bisnis
Departemen Manajemen Bisnis
Fakultas Desain Kreatif dan Bisnis Digital
Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Tanggal Sidang Skripsi: 21 Juli 2020

Disetujui oleh:

Dosen Pembimbing Skripsi Dosen Ko-Pembimbing Skripsi

Berto Mulia Wibawa, S.Pi., M.M.
NIP. 198802252014041001

Bahalwan Aprivansvah, S.T., MBA
NIP. 1993202011008

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

Seluruh tulisan yang tercantum pada Skripsi ini merupakan hasil karya penulis sendiri, dengan isi dan konten yang sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis. Penulis bersedia menanggung segala tuntutan dan konsekuensi jika di kemudian hari terdapat pihak yang merasa dirugikan, baik secara pribadi maupun hukum.

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi Skripsi ini tanpa mencantumkan sumbernya. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh Skripsi ini dalam bentuk apa pun tanpa izin penulis.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

EVALUASI RENCANA PEMASARAN GRAND DHARMAHUSADA LAGOON, PROYEK APARTEMEN PT. PP PROPERTI, TBK.

ABSTRAK

Grand Dharmahusada Lagoon merupakan salah satu proyek apartemen milik PT. PP Properti, Tbk. Sebagai salah satu pelaku bisnis properti di Indonesia, Grand Dharmahusada Lagoon sedang mengalami penurunan penjualan sejak tahun 2018 hingga 2020 yang disebabkan oleh ketidaktercapaian target penjualan *Marketing In-House* dalam setiap bulannya. Kondisi pandemi *covid-19* pada tahun 2020 turut berdampak pada semakin menurunnya penjualan apartemen. Selama ini belum pernah dilakukan evaluasi strategi pemasaran maupun *marketing plan* yang digunakan perusahaan sebagai bahan acuan penjualan *Marketing In-House* sehingga *Marketing In-House* melakukan strategi penjualan tanpa memiliki acuan yang tepat. Berdasarkan permasalahan tersebut maka diperlukan evaluasi perancangan *marketing plan* yang dapat digunakan oleh Grand Dharmahusada Lagoon sebagai acuan dalam penerapan strategi pemasaran untuk meningkatkan penjualan apartemen. Rancangan *marketing plan* menggunakan *template* dari (Small Business Development Corporation, 2016) dengan menggabungkan versi Australia dan versi Amerika. Metode yang digunakan untuk perolehan data ialah secara daring maupun tatap muka dengan melakukan 4 tahap *in-depth semi-structural interview* dan *focus group discussion* pada tahap ke lima bersama dengan jajaran *Top Management* Divisi Pemasaran serta *customer* yang telah melakukan pembelian apartemen. Metode analisis yang digunakan yaitu analisis deskriptif eksploratif. Hasil dari tahap pertama diperoleh kondisi eksisting pada internal dan eksternal perusahaan dengan menggunakan *tools value chain* dan *5 force porter* sebagai dasar perancangan Matriks IFAS, Matriks EFAS, dan Matriks IE yang menyatakan bahwa Grand Dharmahusada Lagoon berada pada kondisi *hold and maintain* sehingga strategi yang tepat untuk diterapkan yaitu strategi *market penetration* dan *product development*, serta terdapat rancangan *business model canvas*. Pada tahap kedua diperoleh rancangan segmentasi pasar. Tahap ketiga diperoleh rancangan *objective* dan *goals* Divisi Pemasaran. Tahap keempat diperoleh rancangan strategi pemasaran. Selanjutnya pada tahap kelima dengan *focus group discussion* diperoleh hasil pembobotan Matriks IFAS dan Matriks EFAS, validasi rancangan, serta perumusan *timeline* evaluasi untuk diterapkan hingga tahun 2023.

Kata Kunci: *Focus Group Discussion*, Grand Dharmahusada Lagoon, *In-Depth Semi-Structural Interview*, *Marketing Plan*, Strategi Penjualan.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

MARKETING PLAN EVALUATION FOR GRAND DHARMAHUSADA LAGOON, APARTMENT PROJECT BY PT. PP PROPERTI, TBK.

ABSTRACT

Grand Dharmahusada Lagoon is an apartment project owned by PT. PP Properti, Tbk. As one of the property business players in Indonesia, Grand Dharmahusada Lagoon sales are on decline from 2018 to 2020 due to the unachievable sales target of the Marketing In-House in each month. The covid-19 pandemic condition in 2020 also contributed to the declining sales of apartments. So far, there has never been an evaluation of a marketing strategy or marketing plan used by the company as a reference for the sales of the Marketing In-House, so that the Marketing In-House conducts a sales strategy without having an appropriate reference. Based on these problems, it is necessary to evaluate the marketing plan design that can be used by Grand Dharmahusada Lagoon as a reference in implementing marketing strategies to increase apartment sales. The marketing plan design uses a template from (Small Business Development Corporation, 2016) by combining the Australian and American versions. The method for data acquisition is online and face-to-face by conducting 4 stages of in-depth semi-structural interviews and focus group discussions in the fifth stage with Top Management in the Marketing Division and customers who have made apartment purchases. The analytical method used is descriptive exploratory analysis. The results of the first stage obtained the internal and external company's existing conditions using value chain and 5 force porters tools as the basis for the design of the IFAS Matrix, EFAS Matrix, and IE Matrix where the results of the IE Matrix state that Grand Dharmahusada Lagoon is in a hold and maintain condition so the right strategy to apply is the market penetration and product development strategy, and there is a business model canvas design. The second stage is obtained by market segmentation design. The third stage is obtained by the objectives and objectives of the Marketing Division. The fourth stage is obtained by the marketing strategies. Then the result of the fifth stage with a focus group discussion are weighting the IFAS Matrix and EFAS Matrix, validation for the design results, and the design of the evaluation timeline to be applied until 2023.

Key word : *Focus Group Discussion, Grand Dharmahusada Lagoon, In Depth Semi-Structural Interview, Marketing Plan, Sales Strategy.*

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Esa karena atas karunia-Nya, skripsi berjudul **“Evaluasi Rencana Pemasaran Grand Dharmahusada Lagoon, Proyek Apartemen PT. PP Properti, Tbk.”** ini dapat diselesaikan dengan baik sebagai persyaratan dalam menyelesaikan jenjang pendidikan program sarjana (S1) di Departemen Manajemen Bisnis, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya.

Penulisan skripsi ini dimulai pada bulan Maret 2019 di Kota Surabaya. Berasal dari pengalaman Kerja Praktik dan menyadari adanya permasalahan penjualan di Grand Dharmahusada Lagoon yang ingin diperbaiki oleh penulis menjadi salah satu alasan dibalik penelitian ini. Selama penulisan skripsi ini, penulis mendapat banyak dukungan dalam berbagai bentuk serta berbagai pihak secara moral dan material. Adapun pihak-pihak yang membantu dalam penyelesaian skripsi ini antara lain sebagai berikut.

1. Ibu Dr. oec. HSG. Syarifa Hanoum, S.T., M.T selaku Kepala Departemen Manajemen Bisnis ITS.
2. Bapak Berto Mulia Wibawa, S. Pi., M.M selaku Sekretaris Departemen Manajemen Bisnis sekaligus Dosen Wali selama menjalani perkuliahan di Departemen Manajemen Bisnis ITS yang telah memberikan dukungan selama proses perkuliahan, serta sebagai Dosen Pembimbing yang selalu sabar dalam membimbing, berdiskusi, dan memberi semangat kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi dengan baik.
3. Bapak Bahalwan Apriyansyah, S.T., MBA selaku Dosen ko-pembimbing yang dengan sabar memberikan waktunya untuk membimbing, memberi saran dan pendapat, serta memotivasi penulis untuk menyelesaikan skripsi dengan baik.
4. Bapak dan Ibu Dosen di Departemen Manajemen Bisnis ITS yang telah memberi ilmu dan pengalaman berharga kepada penulis selama perkuliahan.

5. Bapak Henry Sasmita, MBA. selaku Manajer Pemasaran Grand Dharmahusada Lagoon yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melaksanakan penelitian di Grand Dharmahusada Lagoon.
6. Seluruh karyawan jajaran *Top Management* Divisi Pemasaran dan *customer* Grand Dharmahusada Lagoon, PT. PP Properti, Tbk. yang telah meluangkan waktunya untuk melakukan wawancara dan *focus group discussion*.
7. Kedua orang tua penulis serta adik penulis yang sering memberikan doa, dukungan, dan semangat penulis setiap saat.
8. Ignasius Pradipta Jati Kumara, S.T. yang selalu memberikan motivasi dan saran dalam proses pengerjaan skripsi.
9. Teman-teman UMBRA / Keluarga Manajemen Bisnis angkatan 2016 yang telah memberikan pengalaman dan kenangan indah selama 4 tahun terakhir di dunia perkuliahan.
10. Kabinet Persevera Keluarga Mahasiswa Katolik ITS dan seluruh teman-teman Keluarga Mahasiswa Katolik ITS atas dukungannya.
11. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu-persatu atas segala bantuan baik ilmu pengetahuan, pengalaman, dukungan, dan doa yang telah membantu penulis dalam penyelesaian skripsi ini.

Besar harapan penulis semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat dalam pemahaman keilmuan dan pengembangan aspek strategi pemasaran melalui rencana pemasaran bagi usaha Grand Dharmahusada Lagoon, Proyek PT. PP Properti, Tbk. Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam penelitian ini. Oleh karena itu, penulis mengharapkan saran dan kritik yang konstruktif sehingga mampu menyempurnakan penelitian ini.

Surabaya, Juli 2020

Devia Virena

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	Error! Bookmark not defined.
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	6
1.3. Pertanyaan Penelitian.....	6
1.4. Tujuan Penelitian	7
1.5. Manfaat Penelitian	7
1.5.1. Manfaat Praktis	7
1.5.2. Manfaat Keilmuan.....	7
1.6. Ruang Lingkup.....	8
1.6.1. Batasan	8
1.6.2. Asumsi	8
1.7. Sistematika Penulisan	8
BAB II LANDASAN TEORI	11
2.1. Industri <i>Real Estate</i> dan Properti Indonesia.....	11
2.2. Teori Strategi Manajemen Pemasaran Apartemen	12
2.3. Konsep <i>Marketing Plan</i>	16
2.3.1. <i>Marketing Plan Australia Version Template</i>	17
2.3.2. <i>Marketing Plan American Version Template</i>	21
2.4. Teori <i>Value Chain</i>	24
2.5. Teori Analisis <i>5 Force Porter</i>	25
2.6. Teori <i>Internal Faktor Analysis Summary</i> (IFAS)	25
2.7. Teori <i>Eksternal Factor Analysis Summary</i> (EFAS)	27

2.8. Teori Internal Eksternal (IE) Matriks	27
2.9. Teori <i>Business Model Canvas</i> (BMC).....	28
2.10. Kajian Penelitian Terdahulu	31
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	39
3.1. Lokasi Penelitian	39
3.2. Waktu Penelitian.....	39
3.3. Objek dan Subjek Penelitian.....	39
3.4. Desain Penelitian	40
3.4.1. Jenis Desain Penelitian	40
3.4.2. Data yang Dibutuhkan	40
3.4.3. Teknik Perancangan dan Pengumpulan Data	41
3.4.3.1. Pertanyaan <i>In-Depth Semi-Structured Interview</i>	41
3.4.3.2. Rancangan Konsep <i>Focus Group Discussion</i>	42
3.5. Teknik Pengolahan dan Analisis Data.....	43
3.5.1. Metode Analisis Deskriptif Eksploratif.....	43
3.5.2. Metode Rancangan <i>Marketing Plan</i>	44
3.6. Bagan Metode Penelitian.....	48
BAB IV ANALISIS DAN DISKUSI.....	51
4.1. Teknik Pengumpulan Data	51
4.2. Gambaran Umum Perusahaan PT. PP Properti, Tbk.....	53
4.2.1. Visi dan Misi PT. PP Properti, Tbk.	55
4.2.2. Nilai Perusahaan PT. PP Properti, Tbk.....	55
4.2.3. Struktur Organisasi Perusahaan PT. PP Properti, Tbk.	56
4.2.4. Produk Perusahaan PT. PP Properti, Tbk.	57
4.3. Gambaran Umum Grand Dharmahusada Lagoon	59
4.4. Analisis Deskriptif Eksploratif Kondisi Eksisting Perusahaan	62
4.4.1. Kondisi Pasar Grand Dharmahusada Lagoon.....	62
4.4.1.1. Kondisi Profil Perusahaan	62
4.4.1.2. Kondisi Internal Grand Dharmahusada Lagoon.....	66
4.4.1.3. Kondisi Eksternal Grand Dharmahusada Lagoon	83
4.4.1.4. Analisis SWOT Grand Dharmahusada Lagoon	86
4.4.1.5. <i>Internal Factor Analysis Summary</i> (IFAS)	90

4.4.1.6.	<i>External Factor Analysis Summary (EFAS)</i>	91
4.4.1.7.	Analisis Matriks <i>Internal External (IE)</i>	93
4.4.2.	Kondisi Segmentasi Pasar Grand Dharmahusada Lagoon.....	94
4.4.2.1.	Kondisi Target dan Segmentasi Pasar	94
4.4.2.2.	Kondisi <i>Unique Selling Proposition</i>	98
4.4.2.3.	Kondisi Kompetitif dan Positioning	101
4.4.2.4.	Kondisi Hasil Riset Pasar	102
4.4.3.	Kondisi <i>Objective</i> dan <i>Goals</i> Grand Dharmahusada Lagoon	103
4.4.3.1.	Kondisi <i>Objective</i> Divisi Pemasaran	103
4.4.3.2.	Kondisi <i>Goals</i> Divisi Pemasaran.....	103
4.4.4.	Kondisi Penerapan Strategi Pemasaran GDL	104
4.4.4.1.	Penerapan Harga Apartemen	104
4.4.4.2.	Kondisi Produk Apartemen	105
4.4.4.3.	Kondisi Potensi Penjualan	106
4.4.4.4.	Kondisi Lokasi Penjualan.....	107
4.4.4.5.	Kondisi Promosi Penjualan	111
4.4.4.6.	Kondisi Tim Pemasaran.....	114
4.4.4.7.	Penerapan <i>Partnership</i>	116
4.4.4.8.	Kondisi Retensi Penjualan.....	116
4.4.4.9.	Kondisi Manajemen Risiko Pemasaran.....	117
4.4.4.10.	Kondisi Penerapan <i>Customer Service</i>	117
4.5.	Analisis <i>Business Model Canvas (BMC)</i>	118
4.6.	<i>Marketing Plan</i>	120
4.6.1.	Profil Perusahaan Grand Dharmahusada Lagoon	120
4.6.2.	Produk atau Jasa yang Ditawarkan	123
4.6.3.	Kondisi Pasar	124
4.6.4.	Segmentasi Pasar	125
4.6.5.	<i>Unique Selling Propostion</i>	126
4.6.6.	Kompetitif Pasar dan <i>Positioning</i>	137
4.6.7.	Penemuan Riset Pasar	139
4.6.8.	<i>Marketing Objective</i>	140
4.6.9.	<i>Marketing Goals</i>	142

4.6.10. Strategi Penentuan Harga	142
4.6.11. Strategi Pembentukan Produk	143
4.6.12. Potensi Penjualan.....	144
4.6.13. Strategi Penentuan Lokasi	144
4.6.14. Strategi Promosi Penjualan.....	147
4.6.15. Strategi Pembentukan Tim Pemasaran	148
4.6.16. Strategi <i>Partnership</i>	153
4.6.17. Strategi Pembentukan Retensi Penjualan	154
4.6.18. Risiko Pemasaran	154
4.6.19. Strategi <i>Customer Service</i>	155
4.7. Implikasi Manajerial.....	156
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	161
5.1. Kesimpulan.....	161
5.2. Keterbatasan dan Saran Penelitian	164
5.2.1. Keterbatasan Penelitian	164
5.2.2. Saran untuk Penelitian Selanjutnya	165
DAFTAR PUSTAKA	167
LAMPIRAN	173

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Penjualan Grand Dharmahusada Lagoon Tahun 2015 s/d 2020.....	2
Gambar 1.2 Pertumbuhan Tahunan Indeks <i>Supply</i> Properti Komersial	4
Gambar 1.3 Pertumbuhan Tahunan Indeks <i>Demand</i> Hunian Properti Komersial...	4
Gambar 2.1 Grafik Penggalangan Dana IPO Saham Berdasarkan Sektor Bisnis..	12
Gambar 2.2 Diagram <i>Value Chain</i>	25
Gambar 3.1 Alur <i>Marketing Plan</i>	47
Gambar 3.2 Bagan Metode Penelitian	48
Gambar 4.1 Logo PT. PP Properti, Tbk.....	54
Gambar 4.2 Nilai dan Budaya PT. PP Properti, Tbk.	56
Gambar 4.3 Struktur Organisasi PT. PP Properti, Tbk.....	57
Gambar 4.4 Konsep <i>Resort</i> Grand Dharmahusada Lagoon.....	60
Gambar 4.5 Konsep <i>Lifestyle Mall</i> Grand Dharmahusada Lagoon	60
Gambar 4.6 Konsep Keseluruhan Grand Dharmahusada Lagoon	61
Gambar 4.7 Situs Web PT. PP Properti, Tbk. Bagian Profil Perusahaan	63
Gambar 4.8 Situs Web GDL Halaman Perkenalan Produk	65
Gambar 4.9 Struktur Organisasi Grand Dharmahusada Lagoon	67
Gambar 4.10 Halaman Depan Situs Web Grand Dharmahusada Lagoon	71
Gambar 4.11 Aplikasi Masyta	72
Gambar 4.12 Akun Instagram Grand Dharmahusada Lagoon.....	73
Gambar 4.13 Akun Facebook Grand Dharmahusada Lagoon	73
Gambar 4.14 Akun Twitter Grand Dharmahusada Lagoon.....	74
Gambar 4.15 Akun Youtube Grand Dharmahusada Lagoon.....	74
Gambar 4.16 Progres Pembangunan <i>Olive Tower</i> Juni 2020	77
Gambar 4.17 Tipe Unit 1 Bedroom	78
Gambar 4.18 Tipe Unit 2 Bedroom	79
Gambar 4.19 Tipe Unit 3 Bedroom	79
Gambar 4.20 <i>Value Chain</i>	82
Gambar 4.21 Diagram <i>Internal External (IE) Matrix</i>	93
Gambar 4.22 Kondisi Lokasi Pembangunan Proyek Apartemen	108
Gambar 4.23 <i>Marketing Gallery</i> Grand Dharmahusada Lagoon.....	109

Gambar 4.24 Konsep <i>Marketing Gallery</i> Grand Dharmahusada Lagoon	110
Gambar 4.25 <i>Business Model Canvas</i> (BMC) Grand Dharmahusada Lagoon ...	119
Gambar 4.26 Logo Grand Dharmahusada Lagoon.....	120
Gambar 4.27 <i>Milestones</i> Grand Dharmahusada Lagoon.....	121
Gambar 4.28 Jajaran <i>Management</i> Grand Dharmahusada Lagoon	122
Gambar 4.29 Jajaran <i>Marketing Supervisor</i> Grand Dharmahusada Lagoon.....	122
Gambar 4.30 Kawasan <i>Superblock</i> Grand Dharmahusada Lagoon	123
Gambar 4.31 <i>Landscape Master Plan</i> Grand Dharmahusada Lagoon	124
Gambar 4.32 Konsep <i>The Rippling Spine</i>	127
Gambar 4.33 Konsep <i>Brezzy Terrace</i>	127
Gambar 4.34 Konsep <i>Lagoon of Charms</i>	128
Gambar 4.35 Konsep <i>The Grand Platform</i>	128
Gambar 4.36 Konsep <i>O2 Park</i>	129
Gambar 4.37 Konsep <i>Infinity Pool</i>	130
Gambar 4.38 Konsep <i>O2 Sky Garden</i>	131
Gambar 4.39 Konsep <i>Sky Jogging Track</i>	132
Gambar 4.40 Kondisi Lokasi Strategis Grand Dharmahusada Lagoon.....	133
Gambar 4.41 Desain Gedung Apartemen Grand Dharmahusada Lagoon.....	134
Gambar 4.42 Penempatan Unit Apartemen Grand Dharmahusada Lagoon.....	135
Gambar 4.43 <i>Indirect System Toilet vs Conventional System Toilet</i>	136
Gambar 4.44 <i>Aluminium Formwork System</i>	136
Gambar 4.45 Kompetitor Langsung (East Coast Mansion – Pakuwon City).....	138
Gambar 4.46 Kompetitor langsung (Belle View – Swiss Belinn).....	138
Gambar 4.47 Lokasi Grand Dharmahusada Lagoon	145
Gambar 4.48 Lokasi <i>Marketing Gallery</i> Grand Dharmahusada Lagoon	146

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Pertumbuhan Tahunan Indeks <i>Supply</i> Properti Komersial Surabaya	5
Tabel 2.1 Analisis SMART.....	19
Tabel 2.2 Kajian Penelitian Terdahulu	36
Tabel 3.1 Data Penelitian.....	41
Tabel 3.2 Teknik Pengumpulan Data <i>In-Depth Semi-Structural Interview</i>	42
Tabel 3.3 Teknik Pengumpulan Data <i>Focus Group Discussion</i>	43
Tabel 4.1 Pelaksanaan Pengumpulan Data	52
Tabel 4.2 <i>Internal Factor Analysis Summary (IFAS) Matrix</i>	90
Tabel 4.3 <i>External Factor Analysis Summary (EFAS) Matrix</i>	92
Tabel 4.4 Kondisi Produk Apartemen Grand Dharmahusada Lagoon	105
Tabel 4.5 Lokasi Pemasaran Apartemen Grand Dharmahusada Lagoon	111
Tabel 4.6 Harga Unit Apartemen.....	142
Tabel 4.7 Risiko Pemasaran Grand Dharhahusada Lagoon.....	154
Tabel 4.8 Implikasi Manajerial	157

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 <i>Timeline</i> Penelitian	173
Lampiran 2 Dokumentasi <i>In-depth Semi Structured Interview</i>	174
Lampiran 3 Dokumentasi <i>Focus Group Discussion</i>	178

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB I

PENDAHULUAN

Bab I menjelaskan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan latar belakang dilakukannya penelitian, perumusan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian yang terdiri atas manfaat praktis dan keilmuan, ruang lingkup yang terdiri atas batasan dan asumsi, serta sistematika penelitian yang menjadi dasar dalam pelaksanaan penelitian.

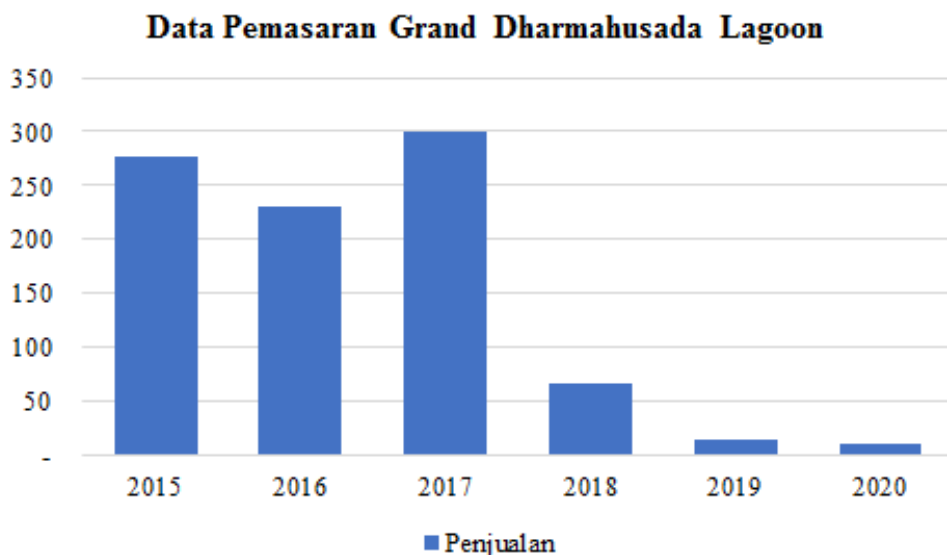
1.1. Latar Belakang

Pertumbuhan sektor industri properti dan *real estate* Indonesia semakin meningkat. Bursa Efek Indonesia (BEI) mencatat terdapat 29 perusahaan yang masuk dalam *pipeline* untuk melantai di bursa saham melalui skema pemasaran saham perdana atau *Initial Public Offering* (IPO) per 30 Januari 2020, dari 29 perusahaan tersebut didominasi oleh sektor Properti, *Real Estate*, dan Konstruksi yakni sebanyak 11 perusahaan (Katadata, 2020). Sedangkan pada penutupan Indeks Harga Saham Gabungan (IHSG) tanggal 18 Februari 2020 diperoleh hasil bahwa Indeks Harga Saham Gabungan (IHSG) ditutup naik 0,33% ke level 5.886,96 dimana kenaikan tersebut ditopang oleh Sektor Industri Dasar dan Sektor Properti (Katadata, 2020). Berdasarkan informasi tersebut, diketahui bahwa saat ini industri properti di Indonesia mulai bermunculan pada beberapa tahun terakhir untuk bersaing menunjukkan eksistensinya. Berbagai jenis perusahaan properti turut meningkatkan popularitasnya dengan pembangunan proyek properti serta melakukan penawaran-penawaran. Baik perusahaan swasta maupun kepemilikan negara ikut mengambil peran dalam persaingan dunia industri properti saat ini.

PT. PP Properti, Tbk. ialah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan merupakan salah satu pengembang properti dengan beragam portofolio serta pengalaman di Indonesia. Berbagai penghargaan yang berhasil diraih oleh PT. PP Properti, Tbk. menjadikan perusahaan mampu membuktikan eksistensinya di bidang industri properti. Sebagai perusahaan ternama, PT. PP Properti, Tbk. juga menggarap banyak proyek properti, termasuk properti apartemen. Salah satunya ialah menyasar pasar di Jawa Timur, yakni Surabaya. Apartemen merupakan bangunan properti yang termasuk dalam bidang komersial. Proyek Grand

Dharmahusada Lagoon sendiri merupakan proyek apartemen mewah atau premium yang berlokasi di Surabaya Timur dengan mengusung tema *resort*. Grand Dharmahusada Lagoon menyajikan kenyamanan hunian modern dengan menggabungkan konsep komersial dan lagoon. Keberadaan Grand Dharmahusada Lagoon sebagai proyek perusahaan ternama tentu turut menjadi salah satu pemain industri properti yang bersaing dengan proyek apartemen lainnya di Surabaya bahkan Indonesia.

Sebagai pengembang properti di bidang apartemen, Grand Dharmahusada Lagoon merencanakan pembangunan 7 *tower* apartemen dan sedang bejalan pada *tower* pertama. Pembangunan dimulai pada tahun 2015 dan *topping off tower* pertama yakni *Olive Tower* dilaksanakan pada Juli 2020 sedangkan serah terima unit akan dilaksanakan pada akhir tahun 2020. Namun selama 6 tahun, penjualan apartemen pada *tower* pertama hanya mencapai angka 70% dari total unit sehingga kurang 30% unit belum terjual.



Gambar 1.1 Grafik Penjualan Grand Dharmahusada Lagoon Tahun 2015 s/d 2020

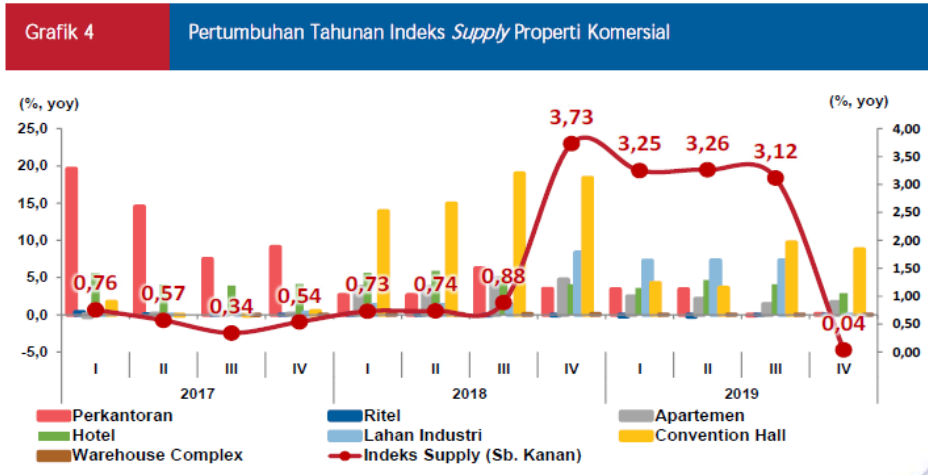
Sumber: Data dari Grand Dharmahusada Lagoon

Tim Pemasaran atau yang biasa disebut *Marketing In-House* menyatakan bahwa menjual produk mewah seperti apartemen Grand Dharmahusada Lagoon yang dibandrol harga Rp. 700.000.000 hingga Rp. 1.800.000.000 merupakan hal

yang sulit serta memerlukan acuan strategi pemasaran yang tepat sehingga sampai saat ini penjualan tidak berhasil mencapai target bulanan. Dalam satu bulan masing-masing *Marketing In-House* diberikan target sebanyak 4 (empat) penjualan apartemen, namun target tersebut tidak pernah tercapai, bahkan banyak diantara mereka yang tidak mendapatkan penjualan sama sekali sehingga hal ini juga berdampak pada turunnya grafik penjualan apartemen mulai tahun 2018 hingga tahun 2020 yang tersaji pada Gambar 1.1.

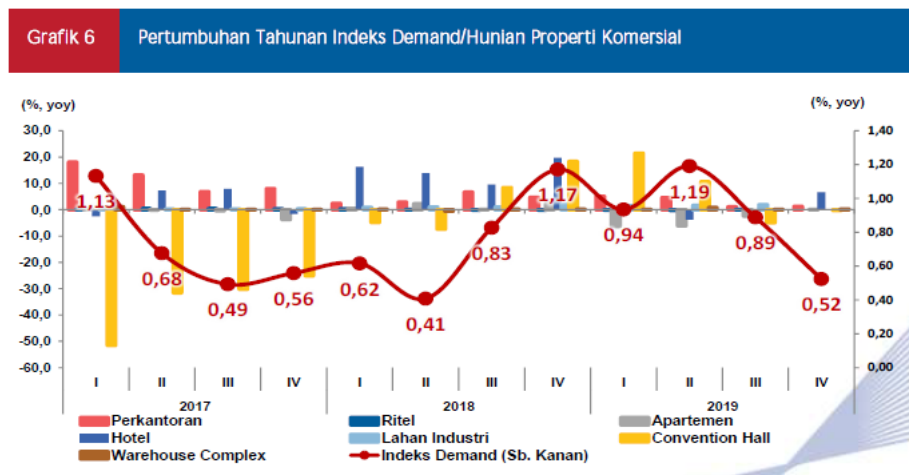
Manajer Pemasaran dan *Marketing In-House* Grand Dharmahusada Lagoon menyatakan terdapat beberapa faktor yang melatar belakangi penurunan grafik penjualan, yakni penerapan strategi pemasaran yang kurang optimal dari setiap *Marketing In-House*. Strategi pemasaran apartemen yang sudah diterapkan hingga tahun 2020 diantaranya yaitu pemasaran dengan menggunakan media konvensional, media digital, kerja sama dengan instansi lain, *open booth*, *open house*, mengadakan *event* berkala, bekerjasama dengan *agent*, *roadshow* kota, serta membangun *flagship* dengan konsep *homey* dan berada di lokasi strategis. Selain tidak optimalnya penerapan strategi pemasaran, Grand Dharmahusada Lagoon baru saja membentuk Divisi Pemasaran pada tahun 2016 sehingga Manajer Pemasaran mengaku perlu banyak melakukan strukturisasi kondisi Divisi Pemasaran dari awal sejak mulai bergabung dengan perusahaan, termasuk juga dengan melakukan perancangan *marketing plan*. Dengan hasil penjualan yang tidak optimal selama 6 tahun ditambah dengan tingginya persaingan *supplier* pengembang properti menjadikan perlunya evaluasi *marketing plan* guna mengetahui segmentasi pasar yang paling tepat dan merumuskan strategi pemasaran baru untuk apartemen Grand Dharmahusada Lagoon.

Pernyataan tentang tingginya *supplier* properti di Indonesia oleh Manajer Pemasaran Grand Dharmahusada Lagoon didukung oleh *Report Perkembangan Properti Komersil (PPKOM) Triwulan IV Tahun 2019* oleh Bank Indonesia yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia (2020). Gambar 1.2 menyajikan grafik Pertumbuhan Tahunan Indeks Supply Properti Komersial dimana angka *supply* bidang apartemen yang disimbolkan warna abu-abu masih berada pada posisi angka positif walaupun sempat mengalami penurunan ketika tahun 2019.



Gambar 1.2 Grafik Pertumbuhan Tahunan Indeks *Supply* Properti Komersial

Sumber: (Bank Indonesia, 2020)



Gambar 1.3 Grafik Pertumbuhan Tahunan Indeks *Demand* Hunian Properti Komersial

Sumber: (Bank Indonesia, 2020)

Kondisi tersebut justru sangat berbanding terbalik dengan *demand* properti di Indonesia yang tersaji pada Gambar 1.3 tentang Pertumbuhan Tahunan Indeks Demand Properti Komersial dimana terjadinya penurunan grafik *demand* bidang apartemen dengan signifikan. *Demand* pada bidang apartemen sering kali menunjukkan posisi pada angka negatif sejak tahun 2018.

Selain dalam skala nasional, peningkatan *supply* properti dan *real estate* juga terjadi di kota Surabaya, lokasi berdirinya proyek Grand Dharmahusada

Lagoon. Sebagai Ibu Kota Jawa Timur, Surabaya juga dinobatkan sebagai kota terbesar kedua di Indonesia setelah Jakarta, bahkan terdapat kenaikan jumlah penduduk pada tahun 2019 sebanyak 3,095,026 jiwa (Direktorat Jenderal Kependudukan dan Pencatatan Sipil Surabaya, 2019). Kondisi tersebut menjadikan Surabaya sebagai salah satu kota padat penduduk dengan beragam aktivitas. Keberadaan masyarakat rantau yang tinggal di Surabaya baik pekerja maupun pelajar menjadikan Surabaya sebagai salah satu pilihan lokasi berinvestasi hunian. *Director of Capital Markets Colliers* Indonesia Steve Atherton mengatakan bahwa saat ini kota besar yang punya potensi investasi properti besar di antaranya ada di Surabaya, Makassar, dan Medan (Bisnis Indonesia, 2020). Hal ini lah yang menjadi alasan para pengembang properti memilih Surabaya sebagai lokasi pembangunan proyek hunian, termasuk Grand Dharmahusada Lagoon yang hadir dengan menyediakan hunian apartemen.

Tabel 1.1 Pertumbuhan Tahunan Indeks Supply Properti Komersial Surabaya

Sumber: (Bank Indonesia, 2020)

Surabaya	2017				2018				2019			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Perkantoran	89,21	89,21	89,21	132,55	132,55	132,55	132,55	132,51	132,51	132,52	132,52	132,53
Ritel	99,96	99,96	100,04	100,04	100,04	100,04	100,05	100,05	100,05	100,05	100,12	100,12
Apartemen	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	123,41	123,41	123,41	123,41	123,41	123,41
Hotel	100,00	100,00	100,00	100,00	106,75	106,75	107,84	107,84	107,83	111,01	111,01	110,33
Lahan Industri	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Tabel 1.1 tentang Pertumbuhan Tahunan Indeks Supply Properti Komersial Surabaya menunjukkan angka *supply* apartemen di Surabaya tidak pernah mengalami penurunan selama 3 tahun, bahkan *supply* apartemen di Surabaya menjadi urutan kedua setelah perkantoran. Perbandingan tingginya *supply* apartemen di Indonesia dengan lemahnya *demand* merupakan kondisi yang tidak stabil. Hal tersebut turut mendorong semakin sengitnya persaingan antara pelaku usaha untuk menjual produknya, begitu juga dengan Grand Dharmahusada Lagoon sebagai salah satu pelaku usaha properti di Indonesia. Strategi yang diterapkan menjadi semakin berpengaruh kuat untuk keunggulan perusahaan melawan persaingan pasar dan menjaga kestabilan penjualan produk. Dalam ekonomi yang sangat kompetitif dan semakin banyaknya tipe pembeli rasional yang dihadapkan dengan segudang pilihan, perusahaan hanya dapat meraih

kemenangan dengan melakukan proses penghantaran nilai yang bagus serta memilih, menyediakan, dan mengomunikasikan nilai yang unggul (Kotler & Keller, 2012). Ditambah dengan kondisi pandemi covid-19 yang terjadi ketika penelitian ini dilaksanakan, Grand Dharmahusada Lagoon perlu untuk segera memperbaiki sistem penerapan strategi pemasarannya untuk bertahan di industri properti Indonesia, serta kembali meningkatkan kembali grafik penjualan perusahaan untuk waktu kedepan.

Berdasarkan latar belakang permasalahan diatas maka diperlukan perancangan *marketing plan* yang dapat digunakan oleh Grand Dharmahusada Lagoon sebagai acuan dalam penerapan strategi pemasaran dalam kondisi pasar saat ini, sehingga penjualan apartemen dapat segera sesuai dengan target serta berhasil menjadi proyek apartemen unggulan yang bersaing dalam industri properti Indonesia saat ini.

1.2. Perumusan Masalah

Sebagai salah satu pengembang properti di Indonesia, Grand Dharmahusada Lagoon turut berperan dalam persaingan properti yang semakin ketat di kala tingginya jumlah *supplier* properti komersial. Namun selain itu, Grand Dharmahusada Lagoon juga memiliki permasalahan internal, yakni:

1. Terjadinya penurunan penjualan mulai tahun 2018 hingga 2020.
2. Tidak tercapainya target penjualan *Marketing In-House*, dimana dalam 1 bulan setiap *Marketing In-House* memiliki target penjualan masing-masing sebanyak 4 unit namun dalam pengaplikasiannya tidak pernah tercapai.
3. Strategi pemasaran yang diterapkan belum efektif, terbukti dengan selama 6 tahun penjualan, jumlah unit terjual masih mencapai angka 70% untuk 1 *tower*.

1.3. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas, pertanyaan yang dibahas pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi internal dan eksternal Grand Dharmahusada Lagoon saat ini?
2. Bagaimana segmentasi pasar dari Grand Dharmahusada Lagoon?

3. Apa *goals* atau *objective* yang ingin dicapai oleh Divisi Pemasaran Grand Dharmahusada Lagoon?
4. Bagaimana strategi pemasaran yang tepat untuk diterapkan oleh Grand Dharmahusada Lagoon?

1.4. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan pertanyaan penelitian diatas, maka yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Identifikasi kondisi internal dan eksternal Grand Dharmahusada Lagoon untuk mengetahui *market situation* perusahaan.
2. Identifikasi *market segmentation* untuk memetakan pasar dan konsumen Grand Dharmahusada Lagoon sehingga dapat membidik pasar dengan tepat.
3. Identifikasi *objective* dan *goals* Divisi Pemasaran sebagai acuan dalam merancang strategi pemasaran.
4. Merancang strategi pemasaran dalam *marketing plan* baru serta implementasi yang tepat untuk diterapkan oleh Divisi Pemasaran Grand Dharmahusada Lagoon sesuai dengan *goals* perusahaan.

1.5. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari pelaksanaan penelitian ini terdiri dari manfaat praktis dan manfaat teoritis.

1.5.1. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai wawasan dan pandangan untuk Grand Dharmahusada Lagoon khususnya Divisi Pemasaran dalam upaya mengoptimalkan penjualan apartemen yaitu dengan memiliki rancangan *marketing plan* sebagai acuan dalam menerapkan strategi pemasaran yang tepat.

1.5.2. Manfaat Keilmuan

Selain itu hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menambah pengetahuan bagi peneliti, memberikan kesempatan bagi peneliti dalam penerapan teori-teori yang didapat selama masa perkuliahan, serta melakukan kontribusi teoritis terkait dengan topik perancangan *marketing plan* apartemen yang mungkin berguna untuk penelitian dengan topik sejenis di masa mendatang.

1.6. Ruang Lingkup

Ruang lingkup pada penelitian meliputi batasan dan asumsi sebagai pedoman dalam menentukan fokus penelitian, yakni dijelaskan sebagai berikut.

1.6.1. Batasan

Batasan yang digunakan pada penelitian adalah sebagai berikut:

1. Perancangan *marketing plan* untuk Grand Dharmahusada Lagoon tidak membahas permasalahan *financial* karena keterbatasan perizinan data perusahaan.
2. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan Grand Dharmahusada Lagoon yang telah berpengalaman di dunia pemasaran apartemen, yakni jajaran *Top Management* Divisi Pemasaran serta *customer* yang telah melakukan pembelian.
3. Perancangan *timeline* implementasi hanya sampai tahun 2023, hal ini didasari pada target penyelesaian dan pemasaran *tower 2, lifestyle mall* dan kawasan lagoon yaitu pada tahun 2023.
4. Pengambilan dan pengolahan data dilaksanakan dari bulan Maret hingga Juni 2020.

1.6.2. Asumsi

Asumsi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Responden penelitian telah berpengalaman dalam bidang pemasaran apartemen serta memiliki pemahaman mengenai kondisi pemasaran apartemen yang diterapkan oleh Grand Dharmahusada Lagoon.
2. Setelah penelitian berlangsung, Grand Dharmahusada Lagoon akan menerapkan rancangan *marketing plan* sesuai dengan *timeline* implementasi.

1.7. Sistematika Penulisan

Pada sub bab ini dijelaskan mengenai susunan penelitian yang digunakan dalam laporan penelitian ini. Sistematika penulisan penelitian ini dibagi menjadi 5 bab sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab I menjelaskan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan latar belakang dilakukannya penelitian, perumusan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan

penelitian, manfaat penelitian yang terdiri atas manfaat praktis dan keilmuan, ruang lingkup yang terdiri atas batasan dan asumsi, serta sistematika penelitian yang menjadi dasar dalam pelaksanaan penelitian.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab II menjelaskan tentang teori-teori yang menjadi landasan dalam pembahasan penelitian. teori yang dijelaskan meliputi industri *real estate* dan properti Indonesia, teori strategi manajemen pemasaran apartemen, konsep *marketing plan*, teori *value chain*, teori analisis *5 force porter*, teori *internal factor analysis summary* (IFAS), teori *eksternal factor analysis summary* (EFAS), teori *internal eksternal* (IE) *matrix*, teori *business model canvas* (BMC), serta kajian penelitian terdahulu.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab III berisi tentang metode penelitian yang meliputi lokasi penelitian; waktu penelitian; objek dan subjek penelitian; desain penelitian yang terdiri atas jenis desain penelitian, data yang dibutuhkan, dan teknik perancangan dan pengumpulan data; teknik pengolahan dan analisis data yang terdiri atas metode analisis deskriptif eksploratif dan metode rancangan *marketing plan*; serta bagan metode penelitian.

BAB IV ANALISIS DAN DISKUSI

Bab IV menjelaskan terkait tahap pengumpulan dan pengolahan data berdasarkan data yang telah diperoleh yaitu terbagi menjadi teknik pengumpulan data, gambaran umum perusahaan PT. PP Properti, Tbk., gambaran umum Grand Dharmahusada Lagoon, analisis deskriptif eksploratif kondisi eksisting perusahaan, *marketing plan*, serta implikasi manajerial.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab V menjelaskan mengenai kesimpulan dari penelitian dan saran yang diberikan baik untuk Divisi Pemasaran Grand Dharmahusada Lagoon maupun untuk penelitian selanjutnya. Saran yang diberikan kepada objek penelitian dapat digunakan sebagai masukan untuk dapat bersaing dalam industri properti di Indonesia.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB II

LANDASAN TEORI

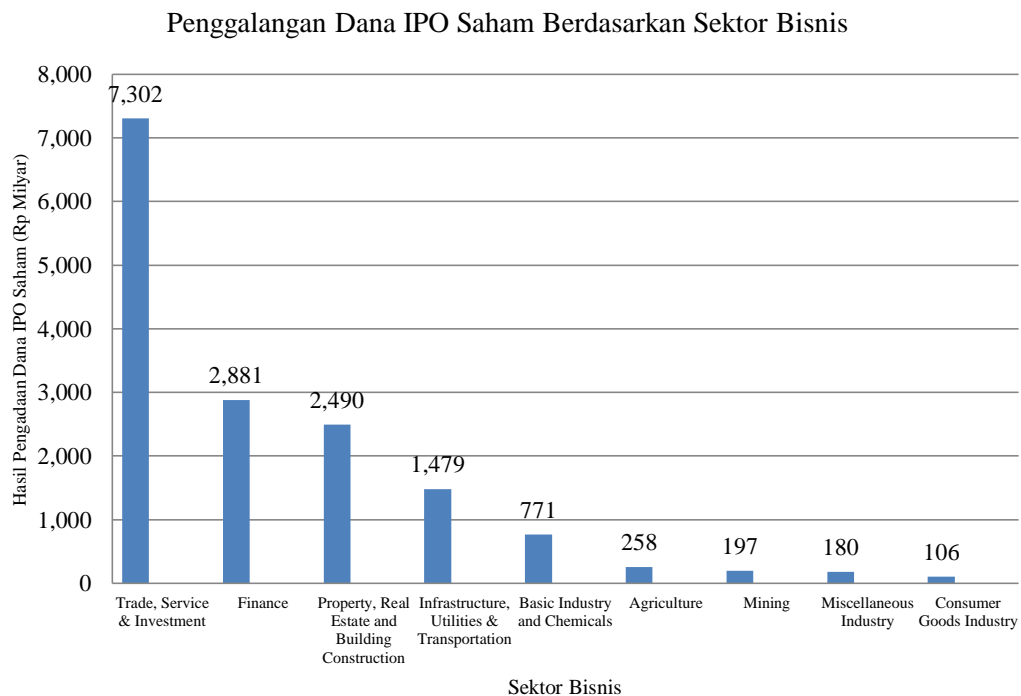
Bab II menjelaskan tentang teori-teori yang menjadi landasan dalam pembahasan penelitian. teori yang dijelaskan meliputi industri *real estate* dan properti Indonesia, teori strategi manajemen pemasaran apartemen, konsep *marketing plan*, teori *value chain*, teori analisis *5 force porter*, teori *internal factor analysis summary* (IFAS), teori *eksternal factor analysis summary* (EFAS), teori *internal eksternal* (IE) *matrix*, teori *business model canvas* (BMC), serta kajian penelitian terdahulu.

2.1. Industri Real Estate dan Properti Indonesia

Menurut peraturan perundang-undangan di Indonesia, pengertian mengenai *real estate* tercantum dalam PDMN No. 5 Tahun 1974, yaitu perusahaan properti yang bergerak dalam bidang penyediaan, pengadaan, serta pematangan tanah bagi keperluan usaha-usaha industri termasuk industri pariwisata (Kementerian Dalam Negeri, 1974). Sedangkan definisi properti menurut SK Menteri Perumahan Rakyat No. 05/KPTS/BKP4N/1995, Ps 1.a:4 properti adalah tanah hak dan atau bangunan permanen yang menjadi objek pemilik dan pembangunan. Dengan kata lain, properti adalah industri *real estate* di tambah dengan hukum-hukum seperti sewa dan kepemilikan. Produk yang dihasilkan dari industri *real estate* dan properti berupa perumahan, apartemen, rumah toko (ruko), rumah kantor (rukan) dan gedung perkantoran (*office building*) termasuk dalam *landed* properti. Sedangkan *mall*, *plaza* atau *trade center* termasuk dalam *commercial building* (Kementerian Negara Perumahan Rakyat, 1995).

Perusahaan *real estate* dan properti merupakan salah satu sektor industri yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI). Perkembangan industri *real estate* dan properti begitu pesat saat ini yang disebabkan oleh semakin meningkatnya jumlah penduduk sedangkan *supply* tanah bersifat tetap (Laila & Mulyadi, 2019). Adapun jumlah perusahaan *real estate* dan properti yang terdaftar di BEI padatahun 2003 berjumlah 30 perusahaan dan pada tahun 2009 terdapat 41 perusahaan hingga tahun 2012 sektor *real estate* dan properti menjadi 55

perusahaan yang terdaftar pada BEI (Laila & Mulyadi, 2019), dan sampai dengan 30 Desember 2019 terdapat 62 perusahaan *real estate* dan properti serta konstruksi bangunan. Sub sektor *real estate* dan properti yang tercatat dalam Bursa Efek Indonesia (BEI) sebagai penggalangan dana IPO saham berdasarkan sektor bisnis berada pada urutan ke tiga setelah sub sektor *trade, service & investment* dan sub sektor *finance* seperti tersaji pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1 Grafik Penggalangan Dana IPO Saham Berdasarkan Sektor Bisnis

Sumber: (Bursa Efek Indonesia (BEI), 2018)

2.2. Teori Strategi Manajemen Pemasaran Apartemen

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), pengertian dari apartemen merupakan tempat tinggal terdiri atas kamar duduk, kamar tidur, kamar mandi, dapur, dan sebagainya yang berada pada satu lantai bangunan bertingkat; rumah flat; rumah pangsa; atau juga berarti bangunan bertingkat yang terbagi dalam beberapa tempat tinggal (Kementerian Pendidikan Nasional, 2008). Bangunan apartemen dipisahkan secara horisontal dan vertikal agar tersedia hunian yang berdiri sendiri dan mencakup bangunan bertingkat rendah atau bangunan tinggi, dilengkapi berbagai fasilitas yang sesuai dengan standar yang

ditentukan. (Neufert, 1980). Apartemen terdiri dari kamar tidur, kamar mandi, ruang tamu, dapur, ruang santai yang berada pada satu lantai bangunan vertikal yang terbagi dalam beberapa unit tempat tinggal (Ciara & Callender, 1990). Jadi secara umum apartemen dapat didefinisikan sebagai bangunan bertingkat yang memiliki unit-unit hunian yang di mana setiap unit terdapat ruang yang dapat menampung aktifitas sehari-hari, dan antar penghuni saling berbagi fasilitas yang disediakan secara bersama-sama.

Dasar hukum dari apartemen ini hampir sama dengan dasar hukum dari rumah susun, yang tertera di dalam UU No.16 tahun 1985, ini di dasarkan pada fungsi/kegunaan apartemen yang memang seperti rumah susun, namun membuat berbeda adalah penghuninya lokasi atau letak bangunan dan kondisi fisiknya. Penghuni yang ada di rumah susun merupakan orang atau masyarakat yang berpenghasilan menengah ke bawah, sedangkan apartemen penghuninya merupakan orang masyarakat dengan kondisi ekonomi menengah ke atas. Kondisi fisik dari rumah susun sangat sederhana, dengan kelengkapan fasilitas yang terbatas, hanya sesuai kebutuhan saja. Sedangkan apartemen, kelengkapan fasilitasnya sangat lengkap, dan juga menjadi daya tarik tersendiri (Undang-Undang Republik Indonesia, 1985).

Fungsi utama dari apartemen yakni sebagai pemukiman. Apartemen mempunyai ruang-ruang yang mewadahi aktifitas-aktifitas penghuni yang berlangsung secara rutin. Jenis aktifitas tersebut antara lain: tidur, makan, menerima tamu, berinteraksi sosial, melakukan hobi, bekerja, dan lain-lain. Apartemen juga memiliki klasifikasi khusus berdasarkan tipe unitnya, klasifikasi tersebut dibagi menjadi empat (Akmal, 2007), yaitu :

1. Studio

Unit apartemen yang hanya memiliki satu ruang. Ruang ini sifatnya multifungsi sebagai ruang duduk, kamar tidur dan dapur yang semula terbuka tanpa partisi. Satu-satunya ruang yang terpisah biasanya hanya kamar mandi. Apartemen tipe *studio* relatif kecil. Tipe ini sesuai dihuni oleh satu orang atau pasangan tanpa anak. Luas minimal 20-35 m².

2. Apartemen 1, 2, 3 Kamar / Apartemen Keluarga
Pembagian ruang apartemen ini mirip rumah biasa. Memiliki kamar tidur terpisah serta ruang duduk, ruang makan, dapur yang biasa terbuka dalam satu ruang atau terpisah. Luas apartemen ini sangat beragam tergantung ruang yang dimiliki serta jumlah kamarnya. Luas minimal untuk satu kamar tidur adalah 25 m², 2 kamar tidur 30 m², 3 kamar tidur 85 m², dan 4 kamar tidur 140 m².

3. *Loft*
Loft adalah bangunan bekas gudang atau pabrik yang kemudian dialihfungsikan sebagai apartemen. Caranya adalah dengan menyekatnyekat bangunan besar ini menjadi beberapa hunian. Keunikan apartemen adalah biasanya memiliki ruang yang tinggi, *mezzanine* atau dua lantai dalam satu unit. Bentuk bangunannya pun cenderung berpenampilan industrial. Tetapi, beberapa pengembang kini menggunakan istilah *loft* untuk apartemen dengan *mezzanine* atau dua lantai tetapi dalam bangunan yang baru. Sesungguhnya ini salah kaprah karena kekhasan *loft* justru pada konsep bangunan bekas pabrik dan gudangnya.

4. *Penthouse*
Unit hunian ini berada dilantai paling atas sebuah bangunan apartemen. Luasnya lebih besar daripada unit-unit di bawahnya. Bahkan, kadang-kadang satu lantai hanya ada satu atau dua unit saja. Selain lebih mewah, *penthouse* juga sangat *private* karena memiliki *lift* khusus untuk penghuninya. Luas minimumnya adalah 300 m².

Menurut (Oktay, 2017) *marketing professionals* telah mengelompokkan entitas pemasaran ke dalam 10 tipe, yaitu barang; layanan; pengalaman; peristiwa; orang; tempat; properti; organisasi; informasi; dan gagasan. Namun banyak juga penawaran di pasar yang terdiri dari campuran variabel barang dan jasa. Perusahaan bekerja secara optimal ketika mereka memilih target pasar dengan cermat dan menyesuaikan program pemasarannya. Manajemen pemasaran didefinisikan sebagai analisis, perencanaan, implementasi, dan pengendalian program yang dirancang untuk membuat, membangun, dan memelihara *beneficial*

exchange dengan target konsumen untuk mencapai tujuan perusahaan. Konsep pemasaran menyatakan bahwa mencapai tujuan perusahaan tergantung pada penentuan kebutuhan dan keinginan target pasar serta memberikan kepuasan konsumen dengan lebih efektif dan efisien dibandingkan dengan kompetitor (Oktay, 2017).

Pemasaran merupakan fungsi bisnis yang sangat diperlukan bagi pengembang properti, hasil dari penjualan sangat berkaitan dengan kinerja *marketing*. Dengan demikian, strategi pemasaran yang buruk dapat berdampak pada penjualan produk properti mewah, menyebabkan kegagalan bisnis bagi pengembang pengembang properti tersebut (Chuon, Hamzah, & Sarip, 2017). Aturan dalam pemasaran apartemen menurut (Undang-Undang Republik Indonesia, 2011) No 01 tentang Perumahan dan Kawasan Permukiman Pasal 42 ayat (1) menyatakan bahwa rumah tunggal, rumah deret, dan/atau rumah susun yang masih dalam tahap proses pembangunan dapat dipasarkan melalui sistem perjanjian pendahuluan jual beli setelah terpenuhinya syarat kepastian tentang status pemilik tanah; hal yang diperjanjikan; kepemilikan IMB induk; ketersediaan prasarana, sarana dan utilitas umum; dan keterbangunan perumahan paling sedikit 20%.

Dalam melakukan pemasaran, pengembang apartemen melakukan promosi untuk menarik minat konsumen. Namun dalam praktiknya saat ini persaingan bisnis industri properti semakin dinamis dan kompleks, adanya persaingan ini tidak hanya menimbulkan peluang tetapi juga menimbulkan tantangan. Tantangan yang dihadapi oleh perusahaan yang bersaing diantaranya adalah selalu berusaha mendapatkan cara terbaik untuk merebut dan mempertahankan pangsa pasar. Merebut dan mempertahankan pangsa pasar dalam kondisi persaingan yang kompetitif seperti saat ini perusahaan harus dapat menerapkan strategi pemasaran yang tepat untuk menciptakan produk yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen (Kuspriyono, 2018). Selanjutnya perusahaan harus bisa mengkomunikasikan produknya kepada calon konsumen atau pasar sasarnya, karena bagaimanapun bagusnya suatu produk jika konsumen tidak mengetahui keberadaannya di pasar maka konsumen tidak akan menghargai atau berminat terhadap produk tersebut (Durianto & Liana, 2004). Oleh karena itu diperlukan

proses penyampaian informasi melalui komunikasi pemasaran. Penyampaian informasi tentang produk tersebut dapat dilakukan melalui berbagai bentuk program komunikasi pemasaran di antaranya yaitu *advertising, sales promotions, personal selling, public relations, dan direct marketing* (Kotler & Keller, 2012).

2.3. Konsep Marketing Plan

American Marketing Association (AMA) melalui buku Kotler dan Keller (2012) menawarkan definisi *marketing* sebagai suatu fungsi organisasi dan serangkaian proses untuk menciptakan, mengomunikasikan, dan memberikan nilai kepada pelanggan dan untuk mengelola hubungan pelanggan dengan cara yang menguntungkan organisasi dan pemangku kepentingannya. Sedangkan McDonald & Wilson (2011) mendefinisikan *marketing* sebagai proses untuk:

1. Mendefinisikan *market*.
2. Mengkuantifisir kebutuhan dari grup *customer* (segmen) didalam *market* tersebut.
3. Menentukan *value propositions* untuk memenuhi kebutuhan tersebut.
4. Mengkomunikasikan *value proposition* tersebut kepada semua pihak yang berada di dalam organisasi yang bertanggung jawab untuk men-*deliver value propositions* tersebut.
5. Memainkan peranan yang sesuai untuk men-*deliver value propositions* tersebut.
6. Memonitor *value* sebenarnya yang sudah di-*deliver*.

Sehingga dari proses tersebut McDonald & Wilson (2011) mengartikan *marketing plan* sebagai suatu rangkaian logis dan aktifitas yang mengarah kepada pembentukan tujuan pemasaran dan merumuskan suatu rencana untuk dapat mencapai tujuan pemasaran tersebut. *Marketing plan* juga didefinisikan sebagai dokumen detail tertulis yang menggambarkan kondisi terkini dari *customers, kompetitor* dan lingkungan eksternal serta memberikan *guidelines* untuk *objectives, marketing actions* dan *resources allocations* di dalam periode perencanaan untuk produk atau jasa yang sudah ada ataupun produk atau jasa yang akan diajukan (Mullins & Walker, 2010). Menurut Kotler & Keller (2012) rencana pemasaran (*marketing plan*) adalah instrumen sentral untuk mengarahkan dan mengkoordinasikan usaha pemasaran. Rencana pemasaran beroperasi pada

dua tingkat yaitu strategis dan taktis. Rencana pemasaran strategis (*strategic marketing plan*) menjelaskan pasar sasaran dan proposisi nilai yang akan ditawarkan perusahaan, berdasarkan pada analisis peluang pasar terbaik. Rencana pemasaran taktis (*tactical marketing plan*) menspesifikasikan taktik pemasaran, termasuk fitur produk, promosi, penyediaan barang, penetapan harga, saluran penjualan, dan layanannya.

Small Business Development Corporation (2016) menjelaskan mengenai urutan tahap melakukan perancangan *marketing plan* menggunakan versi Australia yang terbagi menjadi 5 tahap. Dimana ke lima tahap tersebut yakni *Summary, Market Analysis, Marketing Segmentation and Customer Analysis, Objective and Goals, Marketing Strategies, Budget and Risk Management* yang terbagi menjadi *Marketing Budget, Customer Service Strategy* dan *Risk Management*. Sedangkan *template* rancangan rencana pemasaran menurut Small Business Development Corporation (2016) pada versi Amerika terbagi menjadi *Executive Summary, Product/Service, Target Customers, Unique Selling Proposition and Competitive Analysis, Pricing and Sales Volume Potential, Location Analysis, Marketing Strategies, Joint Venture and Partnerships, Retention Strategy, Financial Projection and Goal Setting*.

2.3.1. Marketing Plan Australia Version Template

Small Business Development Corporation (2016) menjelaskan mengenai urutan tahap melakukan perancangan *marketing plan* menggunakan versi Australia yang terbagi menjadi 5 tahap. Dimana lima tahap tersebut terdiri atas *Summary, Market Analysis, Marketing Segmentation and Customer Analysis, Objective and Goals, Marketing Strategies, Budget and Risk Management* yang terbagi menjadi *Marketing Budget, Customer Service Strategy* dan *Risk Management*.

1. Summary

Pada bagian *summary* harus mendefinisikan *marketing plan* dengan jelaskan dan ringkas. Bagian ini hanya menyertakan elemen yang paling penting, menulisnya dengan maksimal setengah halaman untuk memperoleh poin penting di dalamnya. Untuk mempermudah penulisan *summary* dapat dituliskan terakhir kali setelah semua bagian telah dianalisis, namun penempatannya tetap di awal

supaya memudahkan pembaca untuk memahami gambaran besar hasil dari rancangan *marketing plan*. Dalam membuat *summary* yang sesuai dengan rencana, maka dapat dipilih tiga atau empat pesan utama lalu menuliskan ikhtisar singkat. *Summary* dapat berisi tentang produk dan / atau jasa, sasaran pasar, keunggulan kompetitif, mengantisipasi penjualan, mekeuntungan, dan *market share*.

2. *Market Analysis*

Dalam melakukan *market analysis* perancang harus melihat berdasarkan dua sisi, yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal perusahaan, analisis PESTEL dan SWOT dapat dipergunakan. PESTEL dipergunakan untuk melihat lingkungan eksternal sementara SWOT untuk melihat faktor-faktor internal perusahaan. Dua metode tersebut dapat saling melengkapi. Dalam melakukan analisis eksternal dapat mempergunakan beberapa informasi dari sumber statistik pemerintah, IBISWorld yang menyajikan informasi kinerja industri saat ini dan proyeksi perusahaan, serta asosiasi industri.

3. *Market Segmentation and Customer Analysis*

Pada tahap *market segmentation and customer analysis* terbagi menjadi *market segmentation* dan hasil riset pemasaran. *Market Segmentation* bertujuan untuk mengantisipasi pengeluaran modal yang terlalu banyak dan tidak efisien ketika melakukan promosi produk atau jasa kepada seluruh orang. Perusahaan perlu melakukan penargetan pada pelanggan potensial dengan membaginya menjadi kelompok-kelompok kecil (segmen) berdasarkan karakteristik tertentu seperti geografi (lokasi); demografi (usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pendapatan, pekerjaan); perilaku (kesetiaan, sikap, kesiapan untuk membeli, tingkat penggunaan); serta gaya hidup (kelas sosial, kepribadian, nilai-nilai pribadi).

Melakukan riset pasar merupakan alat yang efektif untuk membantu perencanaan *marketing plan*. Riset pasar merupakan kegiatan untuk mengumpulkan informasi yang memberikan wawasan tentang pemikiran pelanggan, pola pembelian, dan lokasi, selain itu juga dapat membantu dalam memantau tren pasar dan mengawasi apa yang dilakukan kompetitor.

4. *Objective and Goals*

Pada tahap *objective and goals* menjelaskan mengenai tujuan yang ingin dicapai oleh *Marketing In-House* sesuai dengan harapan perusahaan, yang terbagi dalam beberapa sub tahap yaitu:

1. *Mission Statement*, untuk menjelaskan tentang tujuan dasar dari bisnis. Analisis pada bagian ini harus menangkap esensi dari suatu bisnis dalam satu atau dua kalimat, termasuk tujuan bisnis dan target pasar. *Mission statement* harus menyampaikan alasan mengapa bisnis tersebut ada.
2. *Marketing Objectives*, untuk menjelaskan bagaimana cara untuk mencapai tujuan bisnis dengan *tools* pemasaran yang diterapkan.
3. *Marketing Goals*, untuk menguraikan bagaimana perusahaan akan mencapai tujuan pemasarannya. Umumnya *marketing goals* akan berkaitan dengan meningkatkan penjualan, membangun permintaan untuk produk dan/atau layanan tertentu meningkatkan kesadaran di antara target pasar tertentu, serta menjaga loyalitas pelanggan. Dalam menyusun *marketing goals* dapat menggunakan analisis SMART. Analisis SMART dijelaskan pada Tabel 2.1 dengan lebih rinci.

Tabel 2.1 Analisis SMART

Sumber: (Small Business Development Corporation, 2016)

SMART Goal	Keterangan
Spesific	<i>Goals</i> harus didefinisikan dengan baik dan fokus.
Measurable	Tujuan dapat di- <i>manage</i> dengan baik apabila dapat terukur.
Attainable	Realistis dan dapat dicapai, tidak terlalu tinggi dan tidak terlalu cepat.
Relevant	Sesuai dengan kondisi ekonomi saat ini dan realitas bisnis.
Time-based	Perencanaan tujuan pemasaran perlu memperhatikan penggunaan <i>time frame</i> sehingga tujuan perusahaan tidak melewati batas.

5. *Marketing Strategies*

Pada tahap *marketing strategies* terdapat beberapa sub tahap yang perlu dianalisis, yakni sebagai berikut:

1. *Pricing Strategy*

Pada *pricing strategy* terdapat hal-hal pokok yang perlu dibahas, seperti harga pokok penjualan dari produk. Dapat pula disebut sebagai biaya sebenarnya untuk menghasilkan produk atau jasa, biaya operasional,

keuntungan yang ingin diperoleh dari menjalankan bisnis, perbandingan dengan harga kompetitor, serta seberapa sensitifkah pelanggan terhadap harga.

2. *Product Strategy*

Pada *product strategy* membahas mengenai apa inti dari produk atau jasa yang ditawarkan, seberapa tingkat level kualitas dan konsistensi yang harus dicapai dari produk, serta apakah pengemasan, pelabelan dan branding akan menarik bagi target pasar.

3. *Place Strategy*

Place strategy menganalisis bagaimana perusahaan akan menjual produk atau jasa kepada pelanggan, apakah melalui toko *online*, *outlet* ritel, pedagang grosir atau agen; berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk konsumen bisa mendapatkan produk atau jasa, jika perlu memasok barang atau melakukan pengiriman barang, bentuk metode pengiriman seperti apa yang akan digunakan dan bagaimana cara menentukan harganya; bagaimana cara perusahaan akan menangani pengiriman atau pesanan besar; serta sistem seperti apa yang akan digunakan untuk memproses pesanan, pengembalian, pengiriman, dan penagihan.

4. *Promotional Strategy*

Pelanggan hanya akan mencari tahu tentang produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan jika dipromosikan dengan cara yang tepat. Strategi promosi tersebut dapat meliputi iklan (majalah, koran, *business directories*, radio), penjualan (diskon, kompetisi, program loyalitas pelanggan), hubungan masyarakat (*media releases*, *events*), penjualan pribadi (*trade shows*, pameran, tenaga *sales*), *direct communication* (email, surat massal, *telemarketing*, *sale displays*), serta *digital communication* (situs web, blog, media sosial).

5. *People Strategy*

Berfokus pada berapa banyak karyawan yang dibutuhkan untuk mengoperasikan bisnis, *skill* seperti apa yang dibutuhkan untuk menjadi seorang karyawan, serta cara perusahaan melakukan *training* pada karyawan untuk menyampaikan pelayanan terbaik pada *customer*.

6. *Process Strategy*

Bagaimana prosedur *customer service* dan proses bisnis yang dibutuhkan untuk memastikan bahwa proses penjualan dapat berjalan dengan lancar.

6. ***Budget and Risk Management***

Pada tahap *budget and risk management* terdapat sub tahap yang perlu dianalisis, yakni sebagai berikut:

1. *Marketing Budget*

Dalam aturan umumnya, *budget* untuk pemasaran yang digunakan ialah 3 hingga 5 persen dari omset tahunan Anda yang sebenarnya atau yang diharapkan untuk pemasaran. Jika merupakan bisnis baru, perusahaan harus menyuntikkan lebih banyak dana untuk membangun profil bisnis. Anggaran yang digunakan dapat mencakup untuk kebutuhan iklan, mendesain logo, membuat materi promosi, pengembangan situs web, dan sebagainya.

2. *Customer Service Strategy*

Menjaga hubungan baik dengan pelanggan dan memastikan *repeat business* penting untuk kesuksesan. Pada bagian ini, dapat diuraikan cara perusahaan mengembangkan hubungan dengan pelanggan, dapat pula disertakan informasi tentang sistem yang sudah dimiliki atau yang ingin digunakan, serta bagaimana perusahaan akan mengukur tingkat kepuasan pelanggan.

3. *Risk Management*

Dianalisis dengan penilaian risiko dan garis besar bagaimana perusahaan akan mengelola setiap risiko yang diidentifikasi.

2.3.2. *Marketing Plan American Version Template*

Template rancangan *marketing plan* menurut Small Business Development Corporation (2016) pada versi Amerika terbagi menjadi *Executive Summary, Product/Service, Target Customers, Unique Selling Proposition and Competitive Analysis, Pricing and Sales Volume Potential, Location Analysis, Marketing Strategies, Joint Venture and Partnerships, Retention Strategy, Financial Projection and Goal Setting*.

1. *Executive Summary*

Ringkasan eksekutif dapat ditulis terakhir, berisi tentang ringkasan dari semua poin penting *marketing plan*. Ringkasan eksekutif berguna untuk memberikan penulis maupun pembaca sebuah *overview* tentang *marketing plan* yang sudah dirancang. Pembaca sering kali membaca dan mempelajari keunikan atau *value proposition* sebuah bisnis dari ringkasan eksekutif *marketing plan*, sehingga perlu ditulis secara antusias, profesional, lengkap, namun ringkas.

2. *Product / Services*

Menjelaskan mengenai penawaran produk atau jasa dari perusahaan serta rencana kedepannya dari bisnis yang dijalankan. Isi dari tahap ini ialah diantaranya mendeskripsikan produk atau jasa yang ditawarkan dengan detail;

1. Mendeskripsikan produk dan jasa baru yang direncanakan untuk masa depan. Apakah produk/jasa tersebut merupakan perpanjangan atau perluasan dari produk yang sudah ada saat ini, atau merupakan penawaran baru, atau merupakan produk/jasa yang benar-benar berbeda dari sebelumnya. Menganalisis juga apakah produk/jasa tersebut tertuju pada target pasar saat ini atau mencakup target pasar yang baru.
2. Mendeskripsikan fitur dari masing-masing produk/jasa serta keunggulan masing-masing fitur untuk diberikan pada konsumen. Fitur merupakan karakteristik dari produk/jasa. Manfaat adalah apa yang diperoleh publik atas produk/jasa yang ditawarkan perusahaan. Perlu dipastikan bahwa fitur dan manfaat yang ditawarkan merupakan jujur, dapat diverifikasi, dan bermakna. Manfaat dari fitur dapat membuat konsumen merasa nyaman.
3. Mendeskripsikan bagaimana perusahaan dapat menangani permintaan musiman dari konsumen.
4. Menjelaskan rencana masa depan dari produk/jasa yang ditawarkan.
5. Menambahkan informasi pendukung lainnya tentang produk atau jasa yang dirasa perlu dan penting.

3. *Target Customer*

Pada tahap *target customer* berhubungan dengan menjelaskan target pasar yang dituju, siapa yang saat ini membeli atau kemungkinan besar akan melakukan pembelian di masa depan. Apakah segmen pasar telah membidik target khusus

atau masih keseluruhan populasi secara umum. Berapa ukuran lokasi dan karakteristik pasar potensial yang disasar oleh perusahaan, jika memiliki lebih dari satu target pasar juga perlu menjelaskan setiap target pasar secara rinci.

4. *Unique Selling Proposition and Competitive Analysis*

Unique selling proposition juga dikenal sebagai keunggulan kompetitif dari pesaing. Pada bagian ini dijelaskan apa yang membuat bisnis tersebut unik dan berbeda dari pesaing. Sedangkan dalam *customer analysis* perlu dijelaskan mengenai pesaing baik langsung maupun tidak langsung. Dengan melakukan identifikasi *customer analysis* ini dapat membantu perusahaan mengetahui hal apa yang membantu membuat bisnis menjadi unik. Dalam *customer analysis* bertujuan untuk mengidentifikasi pesaing dalam pasar yang sama, sehingga perusahaan mendapatkan gagasan yang bisa diadopsi dan menghindari kesalahan pesaing.

5. *Pricing and Sales Volume Potential*

Strategi penetapan harga dan menentukan pasar yang potensial merupakan hal yang berjalan beriringan. Beberapa hal yang perlu diperhatikan ialah berapa harga produk/jasa yang ditawarkan dan atas dasar apa perusahaan menetapkan harga maupun margin tersebut, berapa volume penjualan yang diperlukan untuk mencapai titik impas dalam setiap bulannya, serta bagaimana harga tersebut apabila dibandingkan dengan pesaing. Sedangkan tujuan menganalisis volume penjualan yang potensial ialah untuk memastikan bahwa volume penjualan haruslah lebih besar dibandingkan dengan pengeluaran perusahaan, termasuk gaji karyawan. Dengan hal ini maka bisnis dapat dikatakan layak.

6. *Location Analysis*

Tujuan dari *location analysis* adalah untuk memeriksa pro dan kontra dari keberadaan lokasi potensial. Melakukan analisis lokasi sangat membantu untuk menentukan strategi pemasaran. Dalam mengidentifikasi lokasi secara fisik perlu diperhatikan hal-hal seperti parkir, transportasi umum, konsep, jarak dengan pesaing, zonasi, ruang ekspansi, kapasitas listrik, visibilitas, luasan lokasi. Sedangkan untuk lokasi *online* perlu diperhatikan hal-hal seperti siapa yang akan mengelola situs web, menggunakan *software* apa, serta apakah akan menggunakan *developer* atau tidak.

7. *Marketing Strategies*

Mendefinisikan gambaran yang jelas dan ringkas mengenai bagaimana perusahaan berencana memasarkan/menjual produk/jasa, bagaimana strategi yang digunakan dapat menghasilkan keuntungan. Strategi pemasaran yang digunakan akan bergantung pada target pasar yang telah ditetapkan. Strategi pemasaran biasanya berfokus pada *packaging, distribution, promotion, advertising, direct selling*, dan *customer service*.

8. *Joint Ventures and Partnership*

Mendeskripsikan apakah terdapat usaha patungan atau kemitraan antara perusahaan dengan bisnis/organisasi lain untuk membantu menjangkau pelanggan baru atau mempertahankan pelanggan yang sudah ada.

9. *Retention Strategy*

Selain berfokus pada menarik pelanggan baru, bagaimana perusahaan dapat mempertahankan pelanggan yang sudah ada saat ini. pada tahap ini perlu dideskripsikan jenis-jenis penawaran bulanan atau program loyalitas yang disediakan oleh perusahaan untuk mempertahankan *customer*.

10. *Financial Product Projections and Goal Setting*

Hal ini berkaitan dengan proyeksi biaya yang digunakan untuk memasarkan produk/jasa. Proyeksi keuangan tidak akan pernah 100% akurat, namun dengan melakukan proyeksi keuangan setidaknya dapat membantu perusahaan dalam mengidentifikasi biaya promosi mana yang efektif dalam mengembalikan investasi tertinggi. Sehingga dapat membantu perusahaan mengevaluasi dan berfokus pada kegiatan pemasaran mana yang paling efektif.

2.4. *Teori Value Chain*

Value chain merupakan proses dimana suatu perusahaan mengidentifikasi aktivitas utama dan aktivitas pendukungnya. Setiap aktivitas tersebut merupakan aktivitas yang memberikan nilai tambah pada produk mereka. Kemudian kegiatan-kegiatan tersebut akan dianalisis untuk mengurangi biaya dan meningkatkan diferensiasi. *Value chain* menggambarkan *internal activities* dari sebuah perusahaan yang dilakukan perusahaan ketika *input* hingga *output*. *Value chain* terdiri dari *primary activities* yang terdiri dari *inbound logistics, operations, outbound logistics, marketing & sales*, dan *service*. Selanjutnya juga terdapat

support activities yang terdiri dari *firm infrastructure*, *human resource management*, *technology*, dan *procurement*. Diagram *value chain* disajikan pada Gambar 2.2.



Gambar 2.2 Diagram *Value Chain*

2.5. Teori Analisis 5 Force Porter

Menurut (David, 2011) analisis kompetitif dengan menggunakan model Lima Kekuatan Porter adalah pendekatan yang dipakai untuk mengembangkan strategi dibanyak perusahaan. Porter menyatakan bahwa persaingan di dalam perusahaan terdiri dari beberapa hal yaitu meliputi *Bargaining Power of Suppliers* (daya tawar pemasok), *Bargaining Power of Buyers* (daya tawar pembeli), *Rivalry Among Existing Competitors* (persaingan di antara kompetitor), *Threat of Substitutes* (ancaman produk substitusi), dan *Threat of New Entrants* (ancaman pendatang baru).

2.6. Teori Internal Faktor Analysis Summary (IFAS)

Menurut (Rangkuti, 2013), setelah faktor-faktor strategis internal suatu perusahaan diidentifikasi maka tahap selanjutnya ialah menyusun suatu tabel IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*) untuk merumuskan faktor-

faktor strategis internal tersebut dalam kerangka *strength* dan *weakness* perusahaan. Faktor-faktor tersebut berasal dari dalam perusahaan.

Berikut ini adalah cara-cara penentuan *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS):

1. Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1.
2. Berikan masing-masing faktor tersebut dengan skala dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan (semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00).
3. Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*Poor*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai dari +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkan rata-rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif kebalikannya. Contohnya, jika kelemahan perusahaan besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industri, nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan perusahaan dibawah rata-rata industri nilainya adalah 4.
4. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai 1,0 (*poor*).
5. Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
6. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya. Skor total ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainya dalam kelompok industri yang sama.

2.7. Teori Eksternal Factor Analysis Summary (EFAS)

Menurut (Rangkuti, 2013), perusahaan melakukan identifikasi EFAS (*External Factors Analysis Summary*) untuk mengetahui faktor-faktor ancaman dan peluang. Ancaman dan peluang tersebut diperoleh dari kondisi luar.

Berikut ini adalah cara-cara penentuan *Eksternal Factor Analysis Summary* (EFAS):

1. Susunlah dalam kolom pertama dengan angka 5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman.
2. Berilah bobot masing-masing faktor dalam kolom kedua, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.
3. Hitung rating (dalam kolom ketiga) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil, diberi rating +1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai ancamannya sangat besar, rating adalah 1. Sebaliknya, jika nilai ancamannya sedikit rating-nya 4.
4. Kalikan bobot pada kolom kedua dengan rating pada kolom ketiga, untuk memperoleh faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
5. Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau alasan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini, menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan kelompok industri yang sama.

2.8. Teori Internal Eksternal (IE) Matriks

Menurut (Rangkuti, 2013), matriks IE (Internal-External) berguna untuk memposisikan suatu *strategic business unit* (SBU) perusahaan ke dalam matriks

yang terdiri atas sembilan sel. Matriks IE diperoleh dari hasil analisis eksternal dan internal yang telah dilaksanakan sebelumnya.

Matriks IE terdiri dari dua dimensi, yaitu:

- a. Dimensi X: total skor dari matriks IFE
- b. Dimensi Y: total skor dari matriks EFE.

Matriks IE memiliki tiga implikasi strategi yang berbeda, yaitu:

1. SBU yang berada pada sel I, II atau IV dapat digambarkan sebagai Grow dan Build. Strategi-strategi yang cocok bagi SBU ini adalah strategi intensif (*market penetration, market development dan product development*) atau strategi terintegrasi (*backward, forward and horizontal integration*).
2. SBU yang berada pada sel III, V atau VII paling baik dikendalikan dengan strategi *hold and maintain*. Strategi yang umum dipakai yaitu *market penetration* dan *product development*.
3. SBU yang berada pada sel VI, VIII atau IX dapat menggunakan strategi *harvest* atau *divestiture*.

2.9. Teori *Business Model Canvas* (BMC)

Menurut (Osterwalder & Pigneur, 2009), *business model canvas* adalah alat yang digunakan untuk mendeskripsikan, menganalisa, dan merancang model bisnis suatu perusahaan. *Business model canvas* juga bisa disebut teknik yang dapat membantu dalam merumuskan model bisnis suatu perusahaan atau lebih kompleksnya merupakan proses generic yang dapat membantu dalam merancang model bisnis yang inovatif bagi perusahaan (Osterwalder & Pigneur, 2009).

Sedangkan bisnis model sendiri adalah gambaran atau penjelasan mengenai bagaimana suatu bisnis menciptakan, menangkap, dan memberikan nilai kepada konsumen atau pelanggannya (Osterwalder & Pigneur, 2009). Melalui sembilan blok bangunan dasar (*The 9 Building Blocks*) yang meliputi empat bidang utama bisnis, yaitu pelanggan, nilai yang ditawarkan perusahaan, infrastruktur, dan kemampuan finansial, model bisnis suatu perusahaan dapat digambarkan, ini menjelaskan logika bagaimana suatu bisnis meraih keuntungan

atau laba (Osterwalder & Pigneur, 2009). Berikut ini adalah penjelasan mengenai *the 9 building blocks*:

1. Customer Segments

Menurut Osterwalder & Pigneur (2009), *customer segments* menjelaskan kelompok orang atau organisasi yang dituju, dijangkau, dan dilayani oleh perusahaan. Tanpa memperhatikan pelanggan suatu bisnis tidak akan dapat bertahan lama, oleh karena itu pelanggan merupakan inti dari setiap model bisnis. Suatu perusahaan harus dapat memutuskan tentang segmen yang akan dituju serta dilayani dan segmen yang akan mereka abaikan dengan mengelompokkan pelanggannya ke dalam segmen yang berbeda berdasarkan kebutuhan umum, perilaku umum, atau atribut lainnya.

2. Value Propositions

Menurut Osterwalder & Pigneur (2009), *value propositions* menggambarkan nilai yang ditawarkan oleh perusahaan kepada segmen pelanggan tertentu melalui produk dan layanannya sehingga menjadi alasan pelanggan memilih suatu perusahaan dibandingkan perusahaan lainnya, nilai yang ditawarkan dapat bersifat kuantitatif (misalnya harga, kecepatan pelayanan) atau kualitatif (misalnya desain, pengalaman pelanggan).

3. Channels

Menurut Osterwalder & Pigneur (2009), saluran menggambarkan cara perusahaan berkomunikasi dan mencapai segmen pelanggan yang dituju, saluran memiliki peran penting dalam meningkatkan kesadaran pada pelanggan terkait produk dan layanan yang ditawarkan perusahaan, menyampaikan dan mengevaluasi proposisi nilai yang ditawarkan perusahaan, dan memberikan akses pada pelanggan untuk membeli produk dan jasa yang ditawarkan. Saluran dapat dibedakan menjadi saluran langsung dan tidak langsung serta saluran sendiri dan mitra, saluran yang dimiliki perusahaan dapat bersifat langsung, seperti melalui situs web dan tenaga penjualan yang dimiliki, atau tidak langsung, seperti toko retail yang dioperasikan dan dimiliki oleh perusahaan. Saluran mitra yang tidak langsung juga dapat memberikan kemudahan bagi perusahaan dalam menjangkau pelanggan melalui berbagai pilihan saluran, seperti distribusi grosir, situs web retail, dan atau mitra lainnya.

4. *Customer Relationships*

Customer relationship menjelaskan bagaimana suatu perusahaan menciptakan dan memelihara hubungan dengan segmen pelanggan yang dituju. Motivasi perusahaan dalam membangun hubungan pelanggan diantaranya adalah untuk akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, ataupun untuk meningkatkan penjualan (*upselling*) (Osterwalder & Pigneur, 2009).

5. *Revenue Streams*

Menurut Osterwalder & Pigneur (2009), *revenue streams* atau aliran pendapatan merepresentasikan kas perusahaan yang dihasilkan dari setiap segmen pelanggan. Suatu model bisnis dapat melibatkan dua jenis aliran pendapatan, yaitu pendapatan transaksi yang dihasilkan dari *one-time customer payments* dan pendapatan yang berkelanjutan atau berulang yang dihasilkan dengan memberikan proposisi nilai pada pelanggan maupun menyediakan dukungan *post-purchase* bagi pelanggan. Beberapa cara yang dapat dilakukan untuk meraih pendapatan adalah melalui penjualan, *usage fee* (berdasarkan layanan yang digunakan, seperti pada hotel atau perusahaan telekomunikasi), *subscription*, *lending/renting/leasing* (memberikan hak untuk menggunakan asset tertentu), dan *licensing* (memberikan pelanggan untuk menggunakan kekayaan intelektual yang dimiliki).

6. *Key Resources*

Key resources merupakan aset penting yang dibutuhkan perusahaan untuk menciptakan nilai bagi pelanggan, mencapai pasar dan segmen yang dituju, menjaga hubungan dengan segmen pelanggan, meraih keuntungan, serta mendukung suatu bisnis agar tetap bekerja. *Key resources* dapat dimiliki oleh perusahaan atau disewa dan diperoleh dari mitra bisnis, *key resources* dapat berbentuk fisik, keuangan atau finansial, intelektual atau pengetahuan, dan manusia (Osterwalder & Pigneur, 2009).

7. *Key Activities*

Key activities merupakan kegiatan penting yang harus dilakukan perusahaan untuk membuat bisnis tetap berjalan, termasuk di dalamnya menawarkan proposisi nilai menjangkau pasar, mempertahankan hubungan pelanggan, dan meraih keuntungan. *Key activities* dapat dikategorikan ke dalam

produksi, pemecahan masalah, dan platform/jaringan layanan dan promosi (Osterwalder & Pigneur, 2009).

8. Key Partners

Menurut Osterwalder & Pigneur (2009) *key partners* menggambarkan jaringan pemasok dan mitra yang berhubungan dengan perusahaan. Suatu perusahaan menjalin kemitraan untuk banyak alasan diantaranya untuk mengoptimalkan model bisnis mereka, mengurangi risiko, atau memperoleh sumber daya. Kemitraan dapat dibagi kedalam empat jenis, yaitu aliansi strategis antara non-pesaing, koperasi yang terdiri dari kemitraan strategis antara pesaing, usaha patungan untuk mengembangkan bisnis baru, dan hubungan pembeli-pemasok untuk menjamin pasokan bahan produksi yang dibutuhkan.

9. Cost Structure

Menurut Osterwalder & Pigneur (2009), Struktur biaya menjelaskan seluruh biaya yang dikeluarkan dalam mengoperasikan suatu model bisnis, termasuk di dalamnya kegiatan menciptakan dan memberikan nilai kepada pelanggan, menjaga hubungan pelanggan, dan meraih keuntungan atau pendapatan. Struktur biaya dapat dibedakan menjadi dua kelas luas dalam model bisnis, yang pertama adalah *cost-driven* yang memfokuskan pada minimasi biaya seminimal mungkin dengan tujuan menciptakan dan menjaga struktur biaya yang paling ramping, menggunakan proposisi nilai harga yang rendah, dan *outsourcing* yang luas. Dan yang kedua adalah *value-driven* dimana model bisnis ini berfokus ada penciptaan nilai guna memiliki proposisi nilai yang tergolong premium dan layanan pribadi tingkat tinggi.

2.10. Kajian Penelitian Terdahulu

Kajian penelitian terdahulu digunakan sebagai acuan dalam penelitian serta dalam membangun kerangka pemikiran. Terdapat 8 penelitian terdahulu yang digunakan dalam penelitian ini dan dapat dilihat pada Tabel 2.2.

1. Perry, S. A. (2015). Effective Marketing of High-Rise Luxury Condominiums in a Middle-Income Country. *Journal of Work-Applied Management*, Vol 7 No 1, 61-83.

Penelitian Perry (2015) bertujuan mengembangkan strategi yang efektif untuk pemasaran *high-rise luxury condominiums* pada negara berpendapatan

menengah di Asia yaitu Sri Lanka. Metode yang digunakan pada tahap 1 ialah metode kualitatif untuk mengumpulkan data yakni dengan wawancara bersama manajer dan tenaga penjualan dari enam pengembangan kondominium yang berkisar dari berhasil hingga gagal. Sedangkan pada tahap 2, menggunakan metode kuantitatif dengan mengumpulkan data melalui survei terhadap pembeli dari enam pengembang. Hasil dari penelitian Perry (2015) memberikan kontribusi pengetahuan di bidang cara memasarkan kondominium mewah bertingkat tinggi secara efektif di negara-negara berpenghasilan menengah. Model yang digunakan dalam penelitian ini dapat digunakan oleh pengembang kondominium mewah di Sri Lanka dan negara-negara berpenghasilan menengah lainnya untuk berhasil memasarkan proyek mereka.

2. Silva, E. C., & Casas, A. L. (2017). Sports Marketing Plan: An Alternative Framework for Sports Club. *International Journal of Marketing Studies*, Vol 9 No 4, 15-28.

Penelitian Silva & Casas (2017) bertujuan merancang *sports marketing plan framework* untuk membantu para *marketers* merencanakan, melaksanakan serta menerapkan strategi pemasaran sehingga dapat membentuk filosofi atas orientasi penggemar klub olahraga. Metode yang digunakan ialah merancang *marketing plan framework* dengan terdiri atas 3 dimensi, yaitu diagnosis situasi, memahami tujuan dan karakteristik penggemar, dan merancang bauran pemasaran. Hasil dari penelitian diperoleh rancangan deskriptif tentang *marketing plan* yang dapat digunakan dan menjadi referensi alternatif tambahan dalam dunia *sport marketing*.

3. Chuon, A., Hamzah, H., & Sarip, A. G. (2017). Conceptualising Luxury Residential Property for Marketing. *Malaysia Journal of Society and Space*, Vol 13 No 2, 33-43.

Penelitian Chuon, Hamzah, & Sarip (2017) bertujuan mengkonseptualisasikan strategi pemasaran yang efektif dalam mendorong penjualan properti mewah bertingkat tinggi. Metode yang digunakan ialah tinjauan terhadap literatur-literatur yang relevan terhadap hunian mewah kemudian menerapkannya pada *framework* 4P dan hierarki kebutuhan Maslow. Hasil penelitian ini diperoleh usulan *conceptual framework* untuk hunian mewah.

4. Winahyu, W. M., Tjendera, E., Gutierrez, R. E., & Sadeli, J. (2008). Perencanaan Strategi Pemasaran Dalam Peluncuran Produk Baru dengan Merek "Exo Coffee" pada PT. Jamu Puspo Internusa. *Journal of Business Strategy and Execution*, Vol 1 No 1, 158-170.

Penelitian Winahyu et all (2008) bertujuan untuk mengetahui perilaku konsumen terhadap kopi instan, merancang kekuatan serta kelemahan produk EXO Coffee, dan merumuskan perencanaan pemasaran yang strategis guna merebut pangsa pasar, *brand awareness*, serta edukasi pasar dari khasiat Exo Coffee. Metode yang digunakan ialah menggunakan analisis deskriptif untuk memperoleh dan mengumpulkan data, serta jenis penelitiannya melakukan survei kepada konsumen. Hasil dari penelitian Wahyu et all (2008) ialah diperoleh informasi mengenai perilaku konsumen terhadap kopi instan, kekuatan kelemahan produk EXO Coffee, serta rancangan *marketing plan* yang strategis untuk pangsa pasar, *brand awareness*, serta edukasi pasar dari khasiat Exo Coffee.

5. Anwar, B., & Irsan, M. (2014). Perencanaan Strategi Pemasaran untuk Meningkatkan Penjualan Kendaraan Motor. *Malikusaleh Industrial Engineering Journal*, Vol 3 No 1, 30-36.

Penelitian Anwar & Irsan (2014) bertujuan untuk menganalisis pemasaran yang dapat dilakukan CV Rajawali Motor berdasarkan matriks BCG dan analisis SWOT yang dapat digunakan untuk meningkatkan penjualan. Metode yang digunakan ialah melakukan studi lapangan yaitu observasi dan *interview* untuk pengumpulan data serta menggunakan *framework BCG Matrix* dan Matriks SWOT untuk analisis data. Hasil penelitian menyatakan bahwa analisis matriks BCG memperoleh tingkat pertumbuhan pasar sebesar 26% dan pangsa pasarnya sebesar 1.50 serta matriks SWOT menghasilkan S<O, W>O, S<T, W>T yang berarti CV Rajawali Motor berada pada kuadran *stars* membuat perusahaan harus melakukan investasi dan bekerjasama dengan pemasok untuk membuka cabang di lokasi lain, memberikan bonus secara insentif kepada pegawai, meningkatkan kualitas dan mutu pelayanan, membangun gudang, dan meningkatkan promosi.

6. Neves, M. F. (2007). Strategic Marketing Plans and Collaborative Networks. *Marketing Intelligence & Planning*, 25(2): 175-192.

Penelitian Neves (2007) bertujuan menghasilkan *framework* baru untuk *marketing planning process* yang lebih baik diterapkan pada lingkungan operasional yang modern dengan penekanan khusus pada eksploitasi "jaringan perusahaan" kolaboratif dalam mengoptimalkan potensi rencana. Metode yang digunakan ialah melakukan observasi dan *focus group* untuk pengumpulan data, kemudian merancang *marketing plan* menurut literatur akademik. Hasil dari penelitian Neves (2007) yakni model baru *marketing plan* termasuk *collaborative action*, hambatan serta solusi untuk mengatasinya.

7. Shen, L. (2018). The New Social Media Marketing Plan for HK Maxims' Cakes in Mainland China - A Case Study. *International Journal of Economica, Finance, and Management Sciences*, 6(6), 246-254.

Penelitian Shen (2018) bertujuan untuk membuat *marketing plan* baru berdasarkan perspektif media sosial untuk Maxims' Cakes yang merupakan *brand* makanan dari Hongkong untuk meningkatkan penjualan *online* dan kepuasan pelanggan dengan aktivitas *public relation*. Metode yang digunakan ialah menggunakan PEST dan SWOT untuk analisis data. Penelitian Shen (2018) menghasilkan rancangan *marketing blueprint* baru untuk mempromosikan pengembangan jangka panjang dari perspektif media sosial.

8. Amalia, A. (2016). Perencanaan Strategi Pemasaran dengan Pendekatan Bauran Pemasaran dan SWOT pada Perusahaan Popsy Tubby. *Jurnal Manajemen dan Start-Up Bisnis*, 1(3), 297-306.

Penelitian Amalia (2016) bertujuan untuk mengetahui perencanaan strategi pemasaran Popsy Tubby dengan pendekatan bauran pemasaran dan SWOT. Metode yang digunakan ialah melakukan wawancara semi terstruktur sebagai metode pengumpulan data serta melakukan analisis bauran pemasaran dan SWOT sebagai metode pengolahan data. Hasil dari penelitian yakni posisi perusahaan Popsy Tubby berada pada kuadran III yang menggunakan strategi *turn-around*.

Berdasarkan kajian penelitian terdahulu tersebut, maka kebaruan dari penelitian ini ialah penerapan *marketing plan* dilakukan pada industri properti bidang apartemen, yaitu di Grand Dharmahusada Lagoon yang berlokasi di Surabaya Jawa Timur. Selain itu metode tahapan rancangan *marketing plan* yang

diadopsi berdasarkan penggabungan versi Australia dan Amerika dari (Small Business Development Corporation, 2016).

Tabel 2.2 Kajian Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Tujuan	Metode	Hasil Penelitian
1.	Perry, Stephan A. C. (2015)	Mengembangkan strategi yang efektif untuk pemasaran <i>high-rise luxury condominiums</i> pada negara berpendapatan menengah di Asia yaitu Sri Lanka	Pada tahap 1, menggunakan metode kualitatif untuk mengumpulkan data yakni dengan wawancara dengan manajer dan tenaga penjualan dari 6 pengembangan kondominium. Pada tahap 2, menggunakan metode kuantitatif dengan mengumpulkan data melalui survei terhadap pembeli dari enam kasus.	Rancangan <i>marketing plan</i> kondominium mewah bertingkat tinggi dengan strategi yang efektif.
2.	Silva, Edson C., & Casas, Alexandre L. L. (2017)	Merancang <i>sports marketing plan framework</i> untuk membantu para <i>marketers</i> merencanakan, melaksanakan serta menerapkan strategi pemasaran sehingga dapat membentuk filosofi atas orientasi penggemar klub olahraga.	Merancang <i>marketing plan framework</i> dengan terdiri atas 3 dimensi, yaitu diagnosis situasi, memahami tujuan dan karakteristik penggemar, dan merancang bauran pemasaran.	Rancangan deskriptif tentang <i>marketing plan</i> yang dapat digunakan dan menjadi referensi alternatif tambahan dalam dunia <i>sport marketing</i>
3.	Chuon, A., Hamzah, H., & Sarip, Abdul G. (2017)	Mengkonseptualisasikan properti hunian mewah berdasarkan tinjauan literatur yang relevan untuk mendorong penjualan properti mewah bertingkat tinggi.	Tinjauan terhadap literatur-literatur yang relevan terhadap hunian mewah dan menerapkannya pada <i>framework</i> 4P dan hierarki kebutuhan Maslow.	Usulan <i>conceptual framework</i> untuk hunian mewah.
4.	Winahyu, Windu M., Tjendera, E., Gutierrez, Reuben E., & Sadeli, J. (2008)	Mengetahui perilaku konsumen terhadap kopi instan, merancang kekuatan serta kelemahan produk EXO Coffee, dan merumuskan perencanaan pemasaran yang strategis guna merebut pangsa pasar, <i>brand awareness</i> , serta edukasi pasar dari khasiat Exo Coffee.	Analisis deskriptif untuk memperoleh dan mengumpulkan data, serta jenis penelitiannya melakukan survei kepada konsumen	Informasi mengenai perilaku konsumen terhadap kopi instan, kekuatan kelemahan produk EXO Coffee, serta rancangan <i>marketing plan</i> yang strategis untuk pangsa pasar, <i>brand awareness</i> , serta edukasi pasar dari khasiat Exo Coffee

Tabel 2.2 Kajian Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Peneliti	Tujuan	Metode	Hasil Penelitian
5.	Anwar, Bakhtiar & Irsan, M. (2014)	Menganalisis pemasaran yang dapat dilakukan CV Rajawali Motor berdasarkan matrik BCG dan analisis SWOT yang dapat digunakan untuk meningkatkan penjualan.	Observasi dan <i>interview</i> untuk pengumpulan data serta menggunakan <i>framework BCG Matrix</i> dan Matriks SWOT untuk analisis data	Matriks BCG menghasilkan tingkat pertumbuhan pasar sebesar 26% dan pangsa pasarnya sebesar 1.50 serta matriks SWOT menghasilkan S<O, W>O, S<T, W>T yang berarti CV Rajawali Motor berada pada kuadran <i>stars</i>
6.	Neves (2007)	Menghsilkan <i>framework</i> baru untuk <i>marketing planning process</i> yang lebih baik diterapkan pada lingkungan operasional yang modern dengan penekanan khusus pada eksploitasi "jaringan perusahaan" kolaboratif dalam mengoptimalkan potensi rencana	Observasi dan <i>focus group discussion</i> untuk metode pengambilan data, serta merancang <i>marketing plan</i> .	Model baru <i>marketing plan</i> termasuk <i>collaborative action</i> , hambatan serta solusi untuk mengatasinya
7.	Shen (2018)	Membuat <i>marketing plan</i> baru berdasarkan perspektif media sosial untuk Maxims' Cakes yang merupakan <i>brand</i> makanan dari Hongkong untuk meningkatkan penjualan <i>online</i> dan kepuasan pelanggan dengan aktivitas <i>public relation</i> .	Menggunakan PEST dan SWOT untuk analisis data.	Menghasilkan rancangan <i>marketing blueprint</i> baru untuk mempromosikan pengembangan jangka panjang dari perspektif media sosial.
8.	Amalia (2016)	Mengetahui perencanaan strategi pemasaran Popsy Tubby dengan pendekatan bauran pemasaran dan SWOT.	Melakukan wawancara semi terstruktur sebagai metode pengumpulan data. Melakukan analisis bauran pemasaran dan SWOT sebagai metode pengolahan data.	Posisi perusahaan Popsy Tubby berada pada kuadran III yang menggunakan strategi <i>turn-around</i> .

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Bab III berisi tentang metode penelitian yang meliputi lokasi penelitian; waktu penelitian; objek dan subjek penelitian; desain penelitian yang terdiri atas jenis desain penelitian, data yang dibutuhkan, dan teknik perancangan dan pengumpulan data; teknik pengolahan dan analisis data yang terdiri atas metode analisis deskriptif eksploratif dan metode rancangan *marketing plan*; serta bagan metode penelitian.

3.1. Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan pada proyek apartemen milik PT. PP Properti, Tbk. yaitu Grand Dharmahusada Lagoon yang berlokasi di Jl. Raya Mulyosari No.366 A, Mulyorejo, Surabaya, Jawa Timur. Pengambilan data berlangsung di kantor Grand Dharmahusada Lagoon yang terletak di Jl. Wisma Permai Raya Blok QQ No.3 RT.1 RW.7, Mulyorejo, Surabaya, Jawa Timur.

3.2. Waktu Penelitian

Periode waktu pengambilan data hingga perumusan rancangan *marketing plan* untuk Grand Dharmahusada Lagoon dilaksanakan mulai bulan Maret 2020 dan berakhir pada bulan Juni 2020. *Timeline* waktu penelitian disajikan pada Lampiran 1.

3.3. Objek dan Subjek Penelitian

Objek penelitian, menurut Sugiyono (2017), merupakan sasaran berupa individu, organisasi, benda maupun kegiatan yang ditentukan dengan tujuan melengkapi data untuk tujuan dan kegunaan tertentu secara ilmiah serta untuk memenuhi aspek objektif, valid, dan dapat dipertanggungjawabkan. Penelitian ini menggunakan salah satu proyek apartemen dari PT. PP Properti, Tbk yaitu Grand Dharmahusada Lagoon sebagai objek penelitian. Pemilihan objek penelitian ini berdasarkan permasalahan penjualan apartemen baru yang menurun dalam kurun 3 tahun terakhir sehingga diperlukan rancangan *marketing plan* sebagai acuan penerapan strategi pemasaran.

Berdasarkan Moleong (2010), subjek penelitian dapat diartikan sebagai pihak informan yang menjadi latar dari penelitian dan ditujukan untuk

memberikan informasi terkait keadaan maupun kondisi dari objek yang diteliti. Dari pemahaman tersebut, maka jajaran *Top Management* Divisi Pemasaran dan *customer* yang pernah melakukan pembelian apartemen dari Grand Dharmahusada Lagoon menjadi subjek penelitian dalam penelitian ini.

3.4. Desain Penelitian

Menurut Malhotra et al (2017) desain penelitian merupakan kerangka kerja pelaksana riset yang meliputi detail prosedur dalam mencari informasi terkait pemecahan masalah yang diteliti. Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari komponen-komponen yang dijelaskan lebih lanjut dalam sub-bab berikut.

3.4.1. Jenis Desain Penelitian

Jenis desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif eksploratif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan suatu metode riset yang tidak terstruktur dan sifatnya menjelaskan suatu hal yang mengacu pada sampel kecil serta dapat memberikan wawasan mengenai masalah yang terjadi (Malhotra, Riset Pemasaran Edisi 4th Jilid I, 2009). Analisis deskriptif merupakan proses pemecahan masalah yang diselidiki, dengan menggambarkan atau melukiskan keadaan objek penelitian pada saat sekarang, berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya. Penelitian dengan analisis deskriptif memusatkan perhatiannya pada penemuan fakta-fakta (*factfinding*) sebagaimana keadaan sebenarnya (Hadari & Murni, 1966). Sedangkan penelitian eksploratif sendiri memiliki tujuan menggali secara luas tentang sebab-sebab atau hal-hal yang mempengaruhi terjadinya sesuatu (Arikunto, 2002). Sehingga metode analisis deskriptif eksploratif adalah penelitian dengan pemecahan masalah yang digali secara luas tentang sebab-sebab atau hal-hal yang mempengaruhi terjadinya sesuatu berdasarkan fakta-fakta yang terjadi di lapangan (Arikunto, 2002). Terdapat 2 metode yang digunakan untuk memperoleh data dalam penelitian ini yaitu *individual depth interview/IDI/in-depth interview* yang bersifat *semi structured* dan *focus group discussion*.

3.4.2. Data yang Dibutuhkan

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Menurut (Malhotra, Riset Pemasaran Edisi 4th Jilid I, 2009) data primer

diperlukan untuk menyelesaikan masalah utama suatu penelitian. Data primer didapatkan melalui metode *in-depth interview* yang bersifat *semi-structured* dan *focus group discussion* bersama dengan *top management* dan *sample customer* yang sudah pernah melakukan pembelian apartemen pada Proyek Grand Dharmahusada Lagoon, PT. PP Properti, Tbk. Data primer diperoleh baik melalui metode daring maupun tatap muka secara langsung sesuai dengan kondisi yang mendukung ketika pengambilan data. Sedangkan data sekunder diperoleh melalui *report* laporan perusahaan serta *report* yang berkaitan dengan perindustrian properti secara makro untuk analisis kondisi eksternal perusahaan. Tabel 3.1 menggambarkan rancangan data penelitian.

Tabel 3.1 Data Penelitian

Jenis Data	Data yang Dibutuhkan	Tujuan	Cara Perolehan Data
Data Primer dan Sekunder	Analisis Pasar		
	Analisis Segmentasi Pasar dan <i>Customer</i>	Analisis deskriptif eksploratif rancangan <i>marketing plan</i>	<i>In-depth semi-structured interview</i>
Data Primer	Analisis <i>Objective</i> dan <i>Goals</i>		
	Analisis Strategi Pemasaran		
	Validasi, Pembobotan, dan Rancangan Penerapan <i>Goal Setting Evaluation Timeline</i>		<i>Focus Group Discussion</i>

3.4.3. Teknik Perancangan dan Pengumpulan Data

Perancangan pertanyaan *in-depth semi-structured interview* perlu dilakukan terlebih dahulu untuk dasar pembahasan rancangan *marketing plan* pada tahap *market analysis, market segmentation and customer analysis, objective and goals analysis, dan marketing strategies*. Setelah itu dilakukan *focus group discussion* bersama *top management* dan *sample customer* Grand Dharmahusada Lagoon untuk merancang *goal setting evaluation timeline* yang akan diterapkan untuk strategi pemasaran Grand Dharmahusada Lagoon selama 3 tahun kedepan.

3.4.3.1. Pertanyaan *In-Depth Semi-Structured Interview*

Metode pengumpulan data *in-depth interview* bersifat *semi-structured* yaitu memberikan inti pertanyaan mengenai topik utama penelitian (Flick, 2009). Pewawancara bebas menentukan urutan pertanyaan dari topik penelitian agar dapat menggali informasi (Charmaz, 2004). *In-depth semi-structured interview*

dilakukan sebanyak 4 tahap, sedangkan pada tahap ke 5 dilakukan *focus group discussion*. *In-depth semi-structured interview* dilakukan bersama dengan jajaran *Top Management* Divisi Pemasaran Grand Dharmahusada Lagoon dengan sebanyak 5 orang, yaitu Manajer Pemasaran, *Head of Marketing Communication*, serta Supervisor Pemasaran sebanyak 3 orang. Tujuan rancangan pertanyaan *in-depth semi-structured interview* disusun pada Tabel 3.2. Rancangan pertanyaan *in-depth semi-structured interview* disajikan pada Lampiran 2.

Tabel 3.2 Teknik Pengumpulan Data *In-Depth Semi-Structural Interview*

No	Pengumpulan Data	Tujuan
1	Pertanyaan Tahap I: Analisis kondisi pasar Grand Dharmahusada Lagoon.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengumpulan data profil perusahaan PT. PP Properti, Tbk. dan Proyek Grand Dharmahusada Lagoon. 2. Pengumpulan data profil produk apartemen Grand Dharmahusada Lagoon. 3. Pengumpulan data kondisi internal perusahaan. 4. Pengumpulan data kondisi eksternal perusahaan.
3	Pertanyaan Tahap II: Analisis segmentasi pasar Grand Dharmahusada Lagoon.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengumpulan informasi mengenai segmentasi pasar yang ditarget oleh Grand Dharmahusada Lagoon. 2. Pengumpulan informasi mengenai proporsisi keunikan penjualan produk 3. Pengumpulan informasi mengenai keadaan kompetitor perusahaan. 4. Pengumpulan data hasil riset pasar.
2	Pertanyaan Tahap III: Analisis <i>objective</i> dan <i>goals</i> yang ingin dicapai oleh Divisi Pemasaran Grand Dharmahusada Lagoon.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengumpulan informasi mengenai misi Grand Dharmahusada Lagoon. 2. Pengumpulan informasi mengenai tujuan yang ingin dicapai oleh Divisi Pemasaran.
4.	Pertanyaan Tahap IV: Analisis strategi pemasaran yang tepat diterapkan oleh Grand Dharmahusada Lagoon	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengumpulan data harga apartemen Grand Dharmahusada Lagoon. 2. Pengumpulan data strategi pembentukan produk 3. Pengumpulan informasi keadaan potensi penjualan 4. Pengumpulan data strategi penempatan lokasi apartemen. 5. Pengumpulan data strategi promosi penjualan. 6. Pengumpulan data strategi <i>joint venture</i> dan <i>partnership</i>. 7. Pengumpulan informasi strategi retensi penjualan. 8. Pengumpulan data mengenai manajemen risiko pemasaran. 9. Pengumpulan informasi mengenai strategi <i>customer service</i>.

3.4.3.2. Rancangan Konsep *Focus Group Discussion*

Krueger dan Casey (2000) mendefinisikan *focus group* sebagai serangkaian diskusi yang direncanakan dengan hati-hati yang dirancang untuk memperoleh persepsi tentang bidang minat tertentu dalam lingkungan yang permisif dan tidak mengancam. *Focus group discussion* dilaksanakan dalam sekelompok individu

yang berinteraksi yang memiliki minat atau karakteristik yang sama, disatukan oleh moderator, dengan menggunakan grup dan melakukan interaksi sebagai cara untuk mendapatkan informasi tentang fokus permasalahan tertentu (Marczak & Sewell, 2007). Menurut Evmorfopoulou (2007) tidak ada aturan yang menentukan jumlah tetap dari peserta *focus group discussion*. Krueger dan Casey (2000) menyatakan bahwa jumlah minimum peserta dari *focus group discussion* ialah 3 orang. Metode pengumpulan data melalui *focus group discussion* dilakukan bersama dengan *top management* pada jajaran Divisi Pemasaran yaitu sebanyak 5 orang, serta *customer* yang pernah melakukan pembelian sebanyak 2 orang. *Focus group discussion* dilakukan pada Tahap V dalam perancangan *marketing plan*. Tujuan rancangan pertanyaan dan proses *focus group discussion* disusun pada Tabel 3.3. Rancangan konsep *focus group discussion* disajikan pada Lampiran 3.

Tabel 3.3 Teknik Pengumpulan Data *Focus Group Discussion*

No	Pengumpulan Data	Tujuan
1.	<i>Focus Group Discussion</i> : Analisis implementasi <i>marketing plan</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Validasi hasil analisis <i>value chain</i> 2. Validasi hasil analisis <i>5 force porter</i> 3. Validasi rancangan <i>business model canvas</i> (BMC) 4. Pembobotan IFAS Matrix dan EFAS Matrix 5. Validasi hasil rancangan <i>marketing plan</i> 6. Memperoleh keputusan bersama untuk rancangan <i>goal setting evaluation timeline</i> dari <i>marketing plan</i> yang telah dibuat.

3.5. Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Menurut Tokan (2016) data kualitatif yang telah terkumpul dari hasil observasi, wawancara, atau studi dokumen dari responden terdiri dari sifat substansial dan juga pelengkap. Data yang hanya bersifat sebagai pelengkap atau tidak bersifat substansial akan menyimpang jauh dari topik penelitian dan dapat direduksi hingga batas maksimal. Reduksi data merupakan suatu analisis yang mempertajam, menentukan pilihan, memfokuskan, menghilangkan, dan menyusun kelompok data dalam satu cara, sehingga kesimpulan akhir dapat diuraikan dan diverifikasi (Yusuf, 2014).

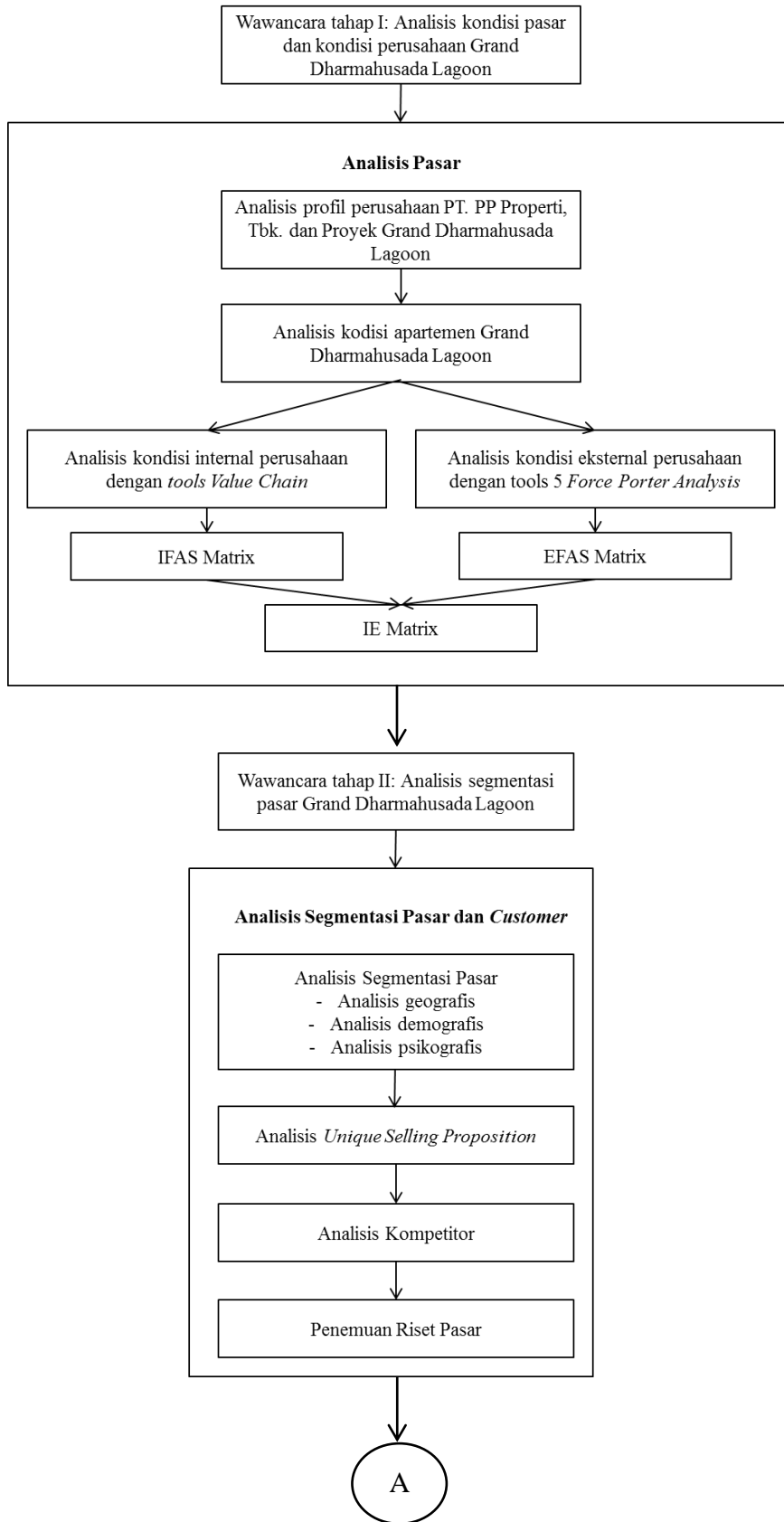
3.5.1. Metode Analisis Deskriptif Eksploratif

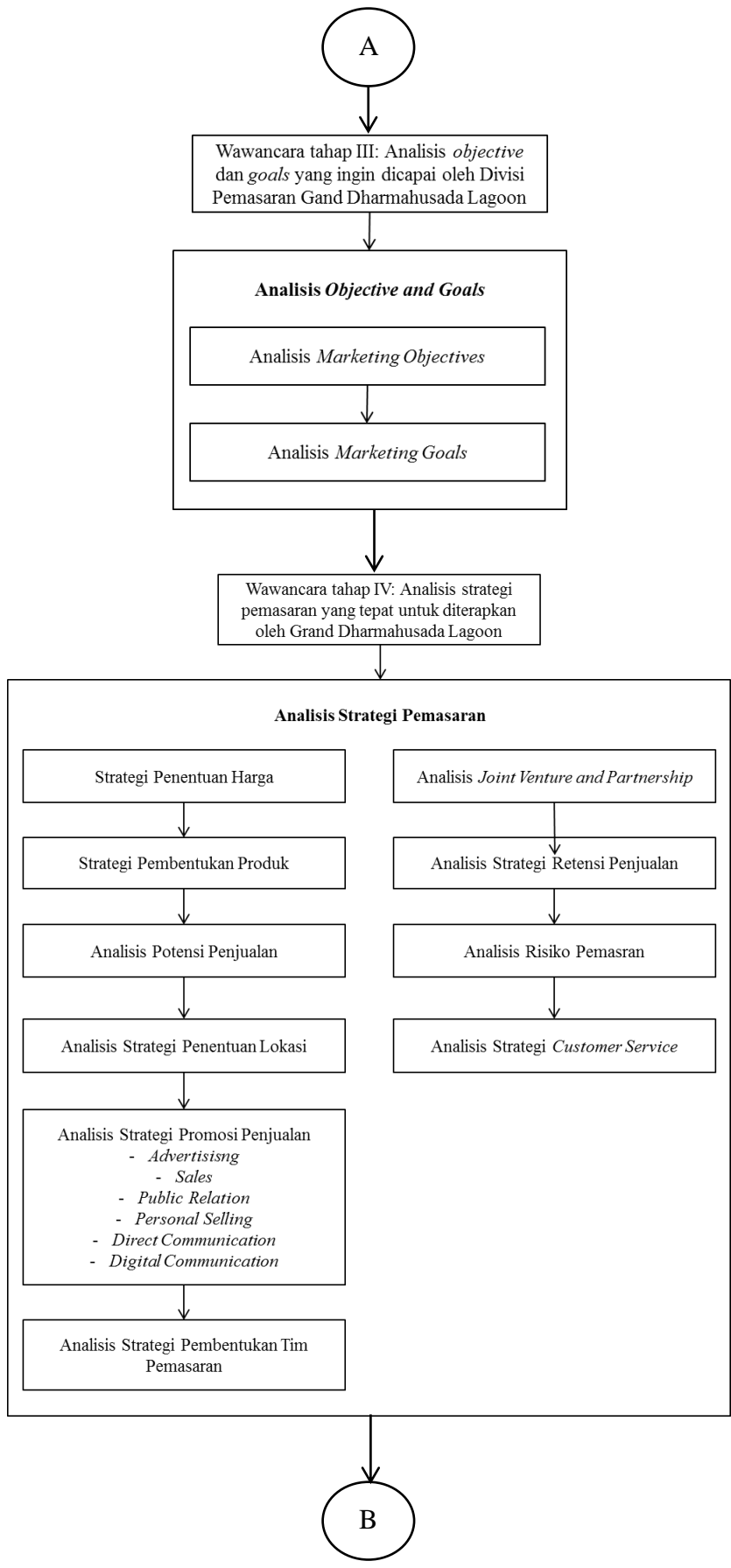
Penelitian deskriptif eksploratif bertujuan untuk menggambarkan keadaan suatu fenomena, dalam penelitian ini tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis

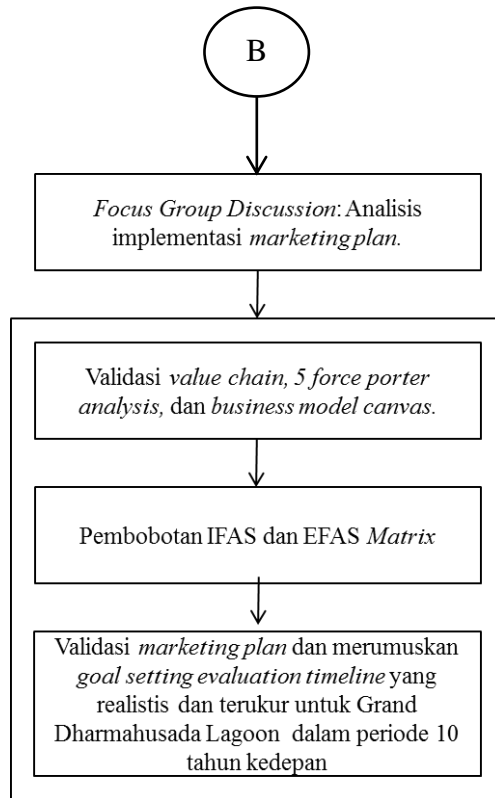
tertentu tetapi hanya menggambarkan apa adanya suatu variabel, gejala atau keadaan (Arikunto, 2002). Penelitian deskriptif tidak bertujuan menguji hipotesis, tetapi menggambarkan (deskripsi) mengenai hal atau objek yang diteliti. Penelitian eksploratif juga bersifat deskriptif. Pada umumnya, tujuan dari penelitian eksploratif adalah untuk mendapatkan data dasar, yang diperlukan sebagai dasar penelitian lebih lanjut, atau dasar membuat suatu keputusan (Ritonga, 2005). Metode analisis deskriptif eksploratif dalam penelitian ini digunakan untuk mengimpretasikan hasil dari *in-depth semi-structural interview* dan *focus group discussion* kemudian diterapkan pada setiap tahap dalam merancang *marketing plan* Grand Dharmahusda Lagoon, proyek apartemen dari PT. PP Properti, Tbk.

3.5.2. Metode Rancangan *Marketing Plan*

Marketing plan merupakan salah satu *output* penting proses pemasaran dan digunakan untuk mengukur efektivitas tujuan perusahaan (Kotler & Keller, 2012). Rencana pemasaran yang baik mencakup segalanya mulai dari mengidentifikasi target pelanggan hingga bagaimana perusahaan atau organisasi akan menjangkau pelanggan serta membentuk terjadinya pembeli berulang. Rencana pemasaran adalah petunjuk yang akan digunakan oleh perusahaan atau organisasi untuk mendapatkan loyalitas pelanggan tanpa batas dan meningkatkan keberhasilan perusahaan atau organisasi (Small Business Development Corporation, 2016). Rancangan *marketing plan* digunakan untuk membantu Grand Dharmahusda Lagoon dalam merumuskan strategi pemasaran. Proyek apartemen milik PT. PP Properti, Tbk ini merencanakan akan membangun 7 *tower*, maka dari itu dalam menjalankan usahanya memasarkan ketujuh *tower* apartemen tersebut penting untuk perusahaan memiliki acuan dalam menerapkan strategi pemasaran yang dapat digunakan oleh para karyawan *Marketing In-House*. Tahapan yang digunakan dalam penelitian ini untuk merancang *marketing plan* mengacu pada *marketing plan template* dari Small Business Development (2016). Alur tahapan *marketing plan* disajikan pada Gambar 3.1.



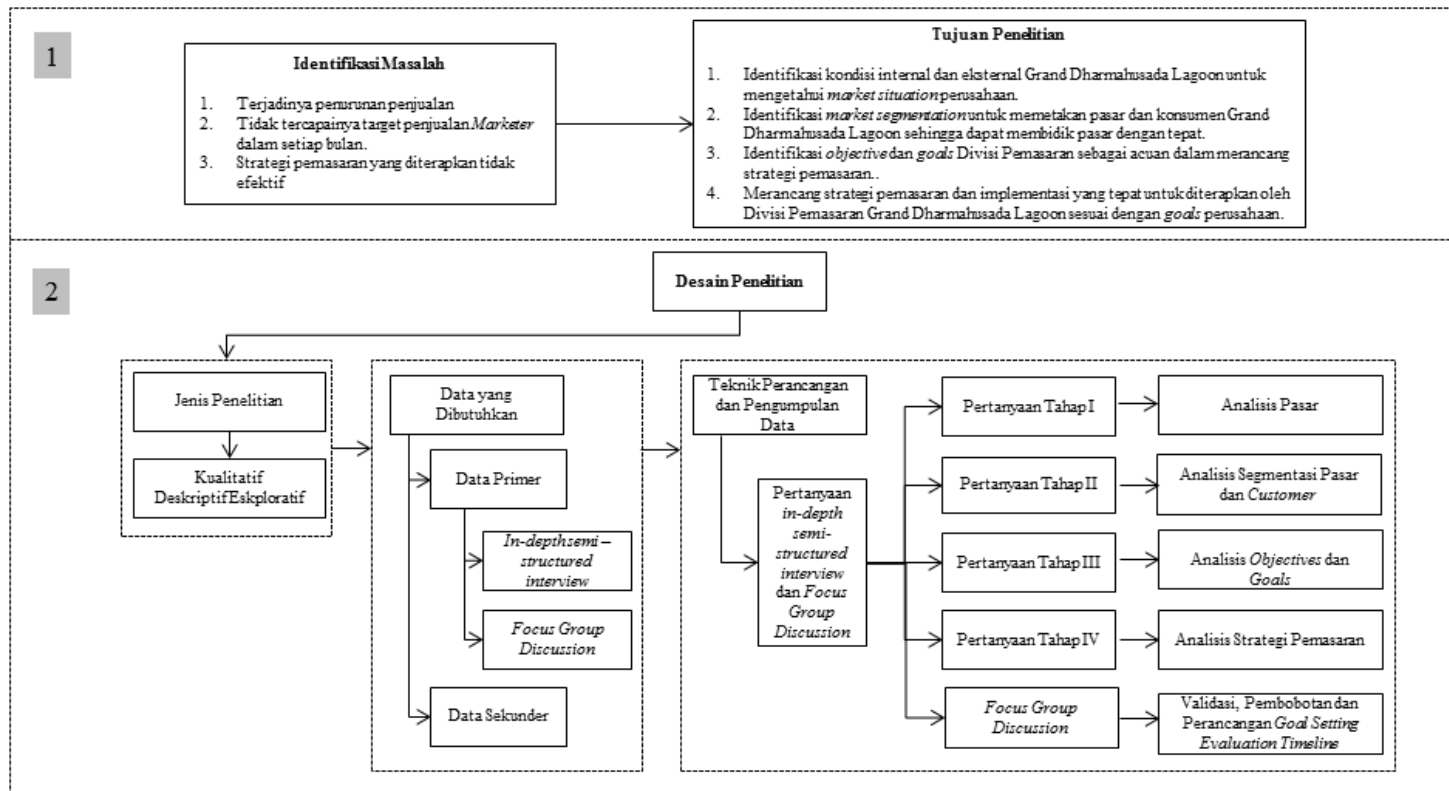




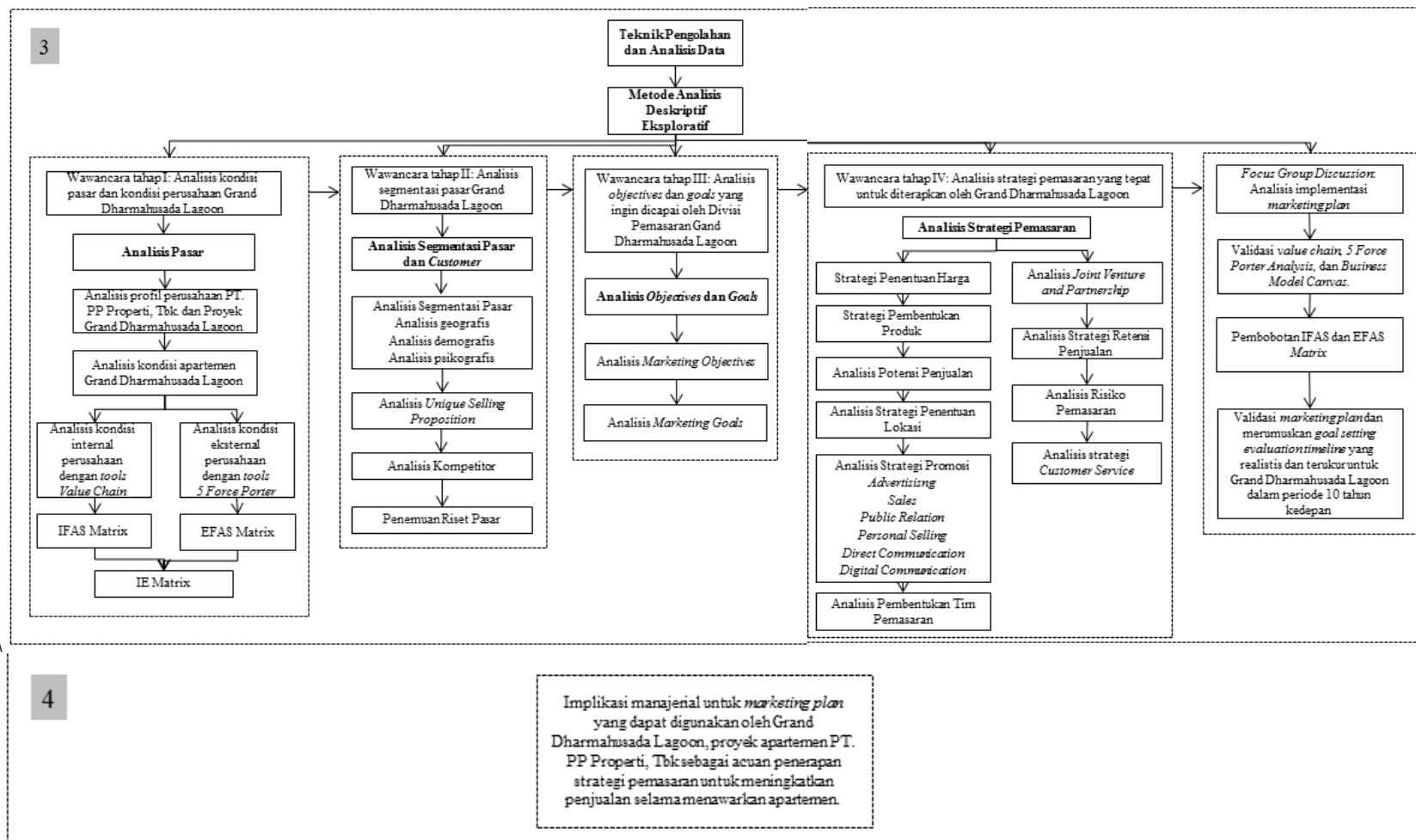
Gambar 3.1 Alur Marketing Plan

3.6. Bagan Metode Penelitian

Pada sub bab ini akan dijelaskan mengenai metodologi penelitian secara keseluruhan dengan menggunakan bagan metode guna memudahkan pembaca untuk mengetahui metode yang digunakan dalam penelitian ini. Bagan metode penelitian tersaji pada Gambar 3.2.



Gambar 3.2 Bagan Metode Penelitian



Gambar 3.2 Bagan Metode Penelitian (Lanjutan)

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB IV

ANALISIS DAN DISKUSI

Bab ini menjelaskan terkait tahap pengumpulan dan pengolahan data berdasarkan data yang telah diperoleh yaitu terbagi menjadi teknik pengumpulan data, gambaran umum perusahaan PT. PP Properti, Tbk., gambaran umum Grand Dharmahusada Lagoon, analisis deskriptif eksploratif kondisi eksisting perusahaan, *marketing plan*, serta implikasi manajerial.

4.1. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan pada bulan Mei sampai dengan Juni 2020 di Grand Dharmahusada Lagoon, proyek apartemen dari PT. PP Properti, Tbk. yang berlokasi di Kota Surabaya. Sesuai dengan penjelasan pada bab sebelumnya, pengumpulan data *exploratory-direct* dilakukan melalui *in-depth semi structured interview*, *focus group discussion* (FGD), serta melakukan pengumpulan data sekunder dari sumber yang relevan seperti data perusahaan maupun data eksternal yang mendukung. *In-depth semi structured interview* dilakukan sebanyak 4 tahap dengan tatap muka maupun daring, sedangkan *focus group discussion* (FGD) dilakukan sebanyak 1 kali secara tatap muka secara langsung pada tahap terakhir setelah melakukan seluruh tahap *in-depth semi structured interview*. Durasi waktu yang dibutuhkan dalam melaksanakan *in-depth semi structured interview* maupun *focus group discussion* (FGD) yaitu selama kurang lebih 60 menit.

Pelaksanaan *in-depth semi structured interview* tahap 1 dilaksanakan mulai tanggal 11 Mei 2020 hingga 18 Mei 2020. Tahap 2 dan 3 dilaksanakan mulai tanggal 2 Juni 2020 hingga 9 Juni 2020. Tahap 4 dilaksanakan mulai tanggal 11 Juni 2020 hingga 17 Juni 2020. Sedangkan tahap 5 yaitu *focus group discussion* (FGD) dilaksanakan pada 23 Juni 2020. Tabel 4.1 menyajikan tentang waktu pelaksanaan pengumpulan data responden *Top Management* Grand Dharmahusada Lagoon.

Tabel 4.1 Pelaksanaan Pengumpulan Data

No	Responden	<i>In-depth semi structured interview</i>				<i>Focus Group Discussion</i>
		Tahap 1	Tahap 2	Tahap 3	Tahap 4	
1.	<i>Marketing Manager</i>	11 Mei	9 Juni	9 Juni	11 Juni	23 Juni
2.	<i>Head of Marketing Communication</i>	18 Mei	9 Juni	9 Juni	15 Juni	23 Juni
3.	<i>Marketing Supervisor 1</i>	15 Mei	2 Juni	2 Juni	11 Juni	23 Juni
4.	<i>Marketing Supervisor 2</i>	14 Mei	2 Juni	2 Juni	17 Juni	23 Juni
5.	<i>Marketing Supervisor 3</i>	14 Mei	2 Juni	2 Juni	17 Juni	23 Juni
6.	<i>Customer 1</i>	-	-	-	-	23 Juni
7.	<i>Customer 2</i>	-	-	-	-	23 Juni

Selain melakukan *in-depth semi structured interview* bersama 5 *Top Management* Divisi Pemasaran, juga dilakukan *in-depth semi structured interview* bersama dengan beberapa pihak lain untuk mendukung hasil analisis. Pada tanggal 15 Mei 2020 dilakukan *in-depth semi structured interview* bersama *Human Resource Department (HRD)* untuk memperoleh data mengenai kondisi profil perusahaan dan kondisi infrastruktur Grand Dharmahusada Lagoon. Selanjutnya pada tanggal 15 Mei 2020 juga dilakukan *in-depth semi structured interview* bersama *Site Engineer Manager (SEM)* untuk memperoleh data mengenai kondisi *inbound logistic, operation, serta outbound logistic*.

Focus group discussion (FGD) dilakukan untuk validasi hasil analisis *value chain*, analisis *5 force porter*, pembobotan analisis *strength weakness opportunity threat (SWOT)*, *business model canvas (BMC)*, serta validasi akhir hasil rancangan *marketing plan*. *Focus group discussion* dilaksanakan bersama dengan 5 responden *in-depth interview* dan 2 orang *customer*. Namun karena keterbatasan waktu, maka setelah mendapatkan hasil diskusi tentang saran dan masukan untuk perbaikan rancangan, maka validasi akhir dilakukan melalui pesan personal bersama Manajer Pemasaran hingga tahap persetujuan.

Hambatan yang dihadapi saat melakukan pengumpulan data yaitu sulitnya menentukan waktu dengan responden yang merupakan *Top Management* Divisi Pemasaran Grand Dharmahusada Lagoon dikarenakan kesibukan dalam pekerjaan, sehingga seringkali terjadi pengunduran waktu atau pengaturan ulang jadwal bertemu. Selain itu, kondisi pandemi wabah covid-19 juga menjadi salah

satu hambatan, dimana saat penelitian berlangsung Kota Surabaya termasuk dalam kota yang melaksanakan pembatasan sosial berskala besar (PSBB) sehingga mengakibatkan dilakukannya *work from home* (WFH) bagi para pekerja Grand Dharmahusada Lagoon. Kondisi tersebut menyebabkan perubahan metode pengambilan data yang berawal tatap muka langsung menjadi menggunakan media daring. Namun pada saat pelaksanaannya, beberapa responden menolak untuk melakukan *in-depth semi structured interview* dengan media daring karena menghindari terjadinya *missed communication*. Segala kegiatan yang mengharuskan peneliti untuk bertemu tatap muka dengan responden tetap menerapkan protokol *social distancing*. Semua hambatan tersebut tidak menghentikan proses pengumpulan data dan dapat dilalui dengan baik dikarenakan peneliti memiliki target perencanaan yang harus ditepati sehingga tidak menghambat penyelesaian perancangan *marketing plan* baru untuk Grand Dharmahusada Lagoon.

4.2. Gambaran Umum Perusahaan PT. PP Properti, Tbk.

PT. PP Properti, Tbk. yang merupakan anak perusahaan dari PT. PP (Persero), Tbk. yaitu perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang telah berpengalaman di bidang jasa konstruksi, realti dan properti, EPC, dan investasi. Kini PT. PP Properti, Tbk. berfokus untuk mengelola beragam portofolio perumahan, perkantoran, apartemen serta ritel dan komersial di sektor industri properti di Indonesia.

PT. PP Properti, Tbk. bertekad untuk memberikan kontribusi dalam menyediakan kebutuhan papan bagi masyarakat Indonesia yakni dengan mendukung pemerintah dan menjawab kebutuhan segmen hunian perumahan maupun hunian jangkung atau apartemen di Indonesia yang setiap tahun selalu meningkat. Dalam mewujudkan hal tersebut, sebagai langkah konkrit dan strategi perusahaan, PT. PP Properti, Tbk. yang semula adalah divisi properti PT. PP (Persero), Tbk. kemudian resmi dipisahkan (*spin off*) dan berdiri sebagai anak perusahaan PT. PP (Persero), Tbk. pada 12 Desember 2013. Gambar 4.1 merupakan logo PT. PP Properti, Tbk.



Gambar 4.1 Logo PT. PP Properti, Tbk.

Sumber: (PT. PP Properti, Tbk.)

PT. PP Properti, Tbk. didirikan tahun 2013 sesuai Akta Pendirian Perseroan Terbatas No.18 yang dibuat pada tanggal 12 Desember 2013 dihadapan Ir. Nanette Cahyanie Handari Adi Warsito, S.H. yang telah mendapat pengesahan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Nomor AHU-04852.AH.01.01. Kemudian pada tanggal 5 Februari 2014 ("PP Properti") terpisah dari divisi properti PT. PP (Persero), Tbk. yang telah ada sejak tahun 1991. PT. PP Properti, Tbk. mengintegrasikan pengembangan infrastruktur yang didukung dengan adanya fasilitas yang beragam dan lengkap sehingga menjadikan penghuninya merasa nyaman, terbukti dengan beragamnya proyek yang berhasil digarap.

PT. PP Properti, Tbk memiliki 3 (tiga) *unit* bisnis, yaitu Komersial, Residensial dan Hotel. Dengan tiga *unit* bisnis tersebut PT. PP Properti, Tbk. berkomitmen untuk terus mengembangkan bisnisnya dengan mengkombinasikan segala pengetahuan dan kemampuan karyawannya, dari segi desain maupun kualitas pembangunan yang semakin baik dan juga berkomitmen kepada pelanggan serta pemasoknya.

PT. PP Properti, Tbk. terus melakukan terobosan dalam mengembangkan bisnis propertinya, salah satunya dengan menciptakan diferensiasi produk dan jasa yang dikemas dengan *tagline* yakni '*Beyond Space*'. PT. PP Properti, Tbk. berinovasi menciptakan desain dan konsep arsitektur bangunan yang dapat diterapkan baik untuk proyek hunian, perkantoran, ritel dan komersial. Bukan sekedar menyediakan ruang dan tempat, tetapi perusahaan berusaha agar setiap

bangunan yang dikembangkan akan menjadi tempat yang nyaman, memberikan ketenangan dan kesejukan bagi penghuninya, yang dapat menyelaraskan kehidupan dengan alam di sekitarnya, dan membuat penghuninya sehat lahir dan batin.

4.2.1. Visi dan Misi PT. PP Properti, Tbk.

Perusahaan memiliki visi dan misi untuk mewujudkan tujuan jangka panjang yang ingin dicapai, yakni sebagai berikut:

Visi

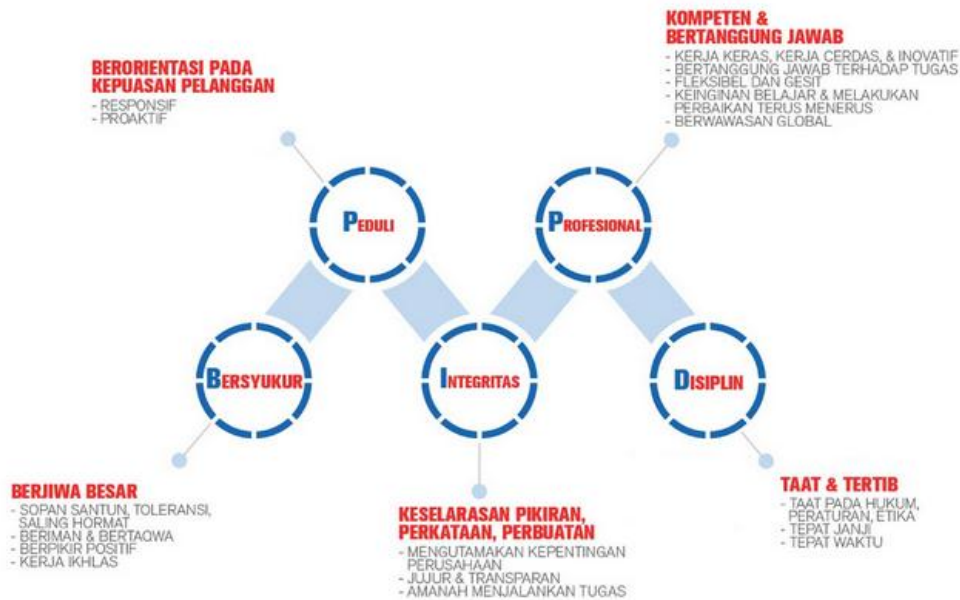
Menjadi perusahaan pengembang nasional yang terkemuka dan berkelanjutan serta berdaya saing global.

Misi

1. Mengembangkan produk retail dan properti yang unggul serta inovatif untuk memberikan kenyamanan bagi konsumen.
2. Berkomitmen terhadap lingkungan yang sehat.
3. Meningkatkan kontribusi kepada perusahaan induk dengan mengembangkan dan menyelaraskan strategi korporasi.
4. Menjalinkan kemitraan strategis dengan mitra kerja.
5. Mewujudkan sumber daya manusia unggul dengan memperhatikan peningkatan kesejahteraan karyawan.

4.2.2. Nilai Perusahaan PT. PP Properti, Tbk.

PT. PP Properti, Tbk. juga memiliki nilai yang ingin dibawa dan diterapkan. Dimana nilai ini merupakan ciri khas perusahaan PT. PP Properti, Tbk. yang dijalankan oleh karyawan di dalamnya. Adapun nilai-nilai budaya yang diterapkan oleh karyawan di perusahaan tertera seperti pada Gambar 4.2.



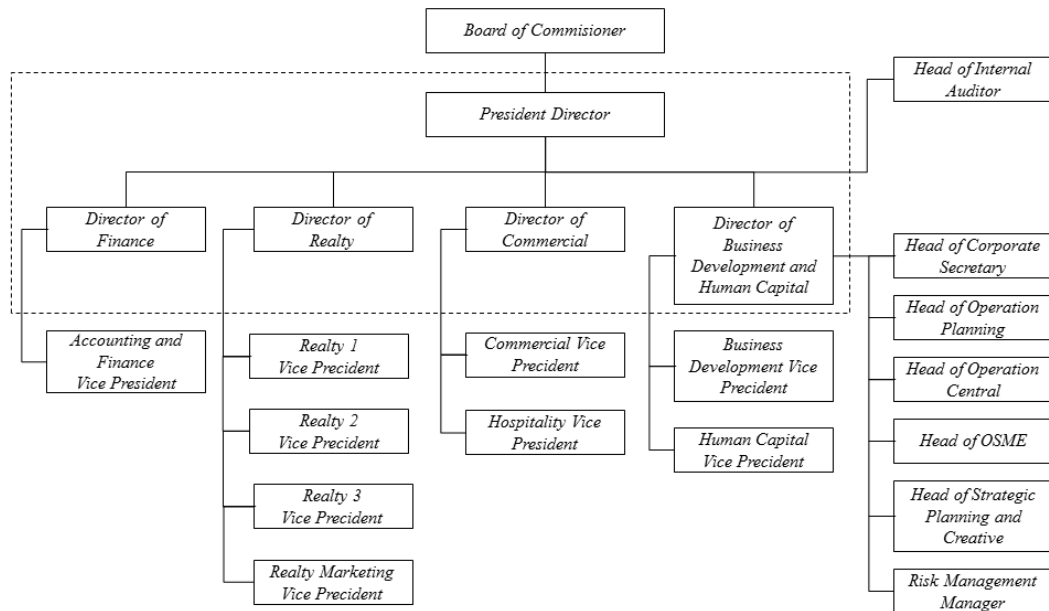
Gambar 4.2 Nilai dan Budaya PT. PP Properti, Tbk.

Sumber: (PT. PP Properti, Tbk.)

Nilai perusahaan dari PT. PP Properti, Tbk ada 5 yaitu Peduli, Profesional, Bersyukur, Integritas, dan Disiplin. Peduli dimana memiliki arti berorientasi pada kepuasan pelanggan; profesional berarti kompeten dan bertanggung jawab; bersyukur memiliki arti berjiwa besar; integritas berarti memiliki keselarasan pikiran, perkataan, dan perbuatan; sedangkan disiplin yaitu taat dan tertib pada peraturan yang ada.

4.2.3. Struktur Organisasi Perusahaan PT. PP Properti, Tbk.

Berdasarkan struktur organisasi PT. PP Properti, Tbk. yang tersaji pada Gambar 4.3 menyatakan bahwa pemegang kekuasaan tertinggi pada ialah Dewan Komisaris, dan dibawahnya terdapat Presiden Direktur yang menjadi kepala atas kinerja direktur bagian. Terdapat empat direktur bagian dalam struktur organisasi PT. PP Properti, Tbk. yakni *Director of Finance*, *Director of Reality*, *Director of Commercial*, dan *Director of Business Development*.



Gambar 4.3 Struktur Organisasi PT. PP Properti, Tbk.

Sumber: (PT. PP Properti, Tbk.)

4.2.4. Produk Perusahaan PT. PP Properti, Tbk.

Menurut situs web (PT. PP Properti, Tbk.) , PT. PP Properti, Tbk memiliki 3 (tiga) unit bisnis yang terdiri atas Residensial, Komersial, dan Hotel. Dari ketiga unit bisnis tersebut, setiap unitnya telah memiliki produk-produk yang telah berhasil dikembangkan. Masing-masing produk dari setiap unit dijabarkan sebagai berikut:

Residensial

Residensial merupakan proyek hunian yang berfungsi sebagai tempat tinggal atau lingkungan hunian yang dilengkapi dengan sarana dan prasarana yang memadai lingkungan tersebut. Proyek residensial yang dimiliki oleh PT. PP Properti, Tbk. diantaranya yaitu:

1. Grand Kumala Lagoon (Bekasi)
2. Grand Sungkono Lagoon (Surabaya)
3. Grand Dharmahusada Lagoon (Surabaya)
4. Grand Shamaya (Surabaya)
5. Grand Sagara (Surabaya)
6. The Ayoma (Serpong)

7. Gunung Putri Square (Bogor)
8. Westown View (Surabaya)
9. Amartha View (Semarang)
10. Evencio Apartment Margonda (Margonda Depok)
11. The Alton Apartment (Semarang)
12. Begawan Apartment (Malang)
13. Louvin Premium Student Apartment (Jatinagor)
14. Tana Babasari (Yogyakarta)
15. Mazhoji Depok
16. Riverview Residence (Cikarang)
17. Little Tokyo (Cikarang)
18. Verdura (Sentul)
19. Grand Anila Apartment (Bandung)
20. Green Park (Cilegon)
21. Paladian Park Apartment (Jakarta)
22. Pavilion Permata Apartment (Surabaya)
23. Pavilion Permata Apartment *Tower 2* (Surabaya)
24. Permata Prima (Semarang)
25. Payon Amartha (Semarang)

Komersial

Proyek komersial atau perbelanjaan adalah wilayah atau tempat yang berfungsi untuk melaksanakan perdagangan. PT. PP Properti, Tbk. juga memiliki beberapa proyek komersial yakni diantaranya:

1. Lagoon Avenue Bekasi (Bekasi)
2. Lagoon Avenue Sungkono (Surabaya)
3. Lagoon Avenue Dharmahusada (Surabaya)
4. Balikpapan Ocean Square (Balikpapan)
5. Kaza Mall (Surabaya)
6. De Tjolomadoe (Semarang)
7. Pekanbaru Park (Pekanbaru)
8. Grand Slipi *Tower* (Slipi)

Hotel

Hotel merupakan jenis akomodasi yang menggunakan sebagian atau seluruh bagian untuk memberikan jasa pelayanan penginapan, penyedia makanan dan minuman, serta jasa lain bagi masyarakat umum dan dikelola secara komersial. Proyek hotel yang dimiliki oleh PT. PP Properti, Tbk. yakni:

1. Park Hotel (Jakarta)
2. Prime Park Hotel (Bandung)
3. Prime Park Hotel (Pekanbaru)
4. Swiss-Bel Hotel (Balikpapan)
5. Palm Park Hotel (Surabaya)

4.3. Gambaran Umum Grand Dharmahusada Lagoon

PT. PP Properti, Tbk memiliki proyek yang tersebar hampir di seluruh wilayah Indonesia seperti yang telah disebutkan pada sub bab 4.1. Salah satu proyek dari PT. PP Properti, Tbk. adalah Proyek Grand Dharmahusada Lagoon. Grand Dharmahusada Lagoon mengusung *tagline* “*where people live in happiness*”, dimana bermaksud sebagai proyek persembahan terbaik yang didesain dengan mempertimbangkan elemen-elemen penunjang kebahagiaan untuk kenyamanan dan kebahagiaan *customer*.

Grand Dharmahusada Lagoon merupakan kawasan dengan luas 4,2 hektar yang berlokasi di wilayah premium Surabaya Timur yakni di Jalan Raya Mulyosari No 366 Surabaya. Apartemen ini dibangun dengan menyeimbangkan nuansa alam dan modernitas. Unsur alam diwakili oleh *natural garden* dan *lagoon* yang menghabiskan 1/3 (satu per tiga) dari total lahan. Modernitas tercermin dari desainnya yang futuristik namun tetap ramah lingkungan. Konsep desain Grand Dharmahusada Lagoon secara tidak langsung mengajak para penghuni untuk hidup lebih seimbang dengan alam dan meraih kebahagiaan. Gambar 4.4 menunjukkan konsep *resort* Grand Dharmahusada Lagoon.



Gambar 4.4 Konsep *Resort* Grand Dharmahusada Lagoon

Sumber: (Grand Dharmahusada Lagoon)

Selain menyediakan kawasan perumahan dalam apartemen, Grand Dharmahusada Lagoon juga menyediakan *lifestyle mall and commercial area* untuk mendukung aktivitas bisnis yang terletak tidak jauh dari wilayah hunian. Konsep *lifestyle mall* disajikan pada Gambar 4.5. Dengan *lifestyle mall* ini maka penghuni dapat merasakan fasilitas hiburan serta kebutuhan dengan lengkap.



Gambar 4.5 Konsep *Lifestyle Mall* Grand Dharmahusada Lagoon

Sumber: (Grand Dharmahusada Lagoon)

Beberapa fasilitas lainnya yang disediakan oleh Grand Dharmahusada Lagoon yakni diantaranya internet *wifi hotspot*, taman-taman yang tersebar di

seluruh penjuru kawasan hunian, area *playground* untuk tempat bermain anak, tempat olah raga seperti *jogging track*, kolam renang, parliran dengan 3 *basement*, serta *gym*. Grand Dharmahusada Lagoon juga memberikan fasilitas bernama *Tree Top Walk* yang menghubungkan masing-masing *tower* dengan *tower* lainnya, sehingga memudahkan penghuni dalam berpindah *tower*.

Terdapat terobosan dan strategi dalam pembangunan Proyek Grand Dharmahusada Lagoon, dimana Grand Dharmahusada Lagoon mengembangkan kawasannya dengan menyediakan *outdoor lounge* agar warga Surabaya bisa saling berkumpul dan bertemu dimana hal ini tidak dimiliki oleh apartemen lain di Surabaya. Masyarakat umum bisa berkunjung ke apartemen sehingga meningkatkan *awareness*.

Grand Dharmahusada Lagoon diharapkan menjadi *icon* hunian *modern* masa depan di Surabaya, dimana akan dibangun sebanyak 7 *tower* dengan pembangunan *tower* pertamanya *Olive Tower* yang dimulai pada akhir tahun 2015. Ketujuh *tower* Grand Dharmahusada Lagoon masing-masing berkapasitas kurang lebih 935 unit dengan tinggi 42 lantai. Terdapat tipe unit *one bedroom*, *two bedroom*, dan *three bedroom* dengan harga berkisar Rp. 700.000.000 (tujuh ratus juta rupiah) hingga Rp. 1.800.000.000 (satu milyar delapan ratus juta rupiah). Gambar 4.6 menyajikan konsep keseluruhan kawasan Grand Dharmahusada Lagoon.



Gambar 4.6 Konsep Keseluruhan Grand Dharmahusada Lagoon

Sumber: (Grand Dharmahusada Lagoon)

4.4. Analisis Deskriptif Eksploratif Kondisi Eksisting Perusahaan

Hasil dari seluruh *in-depth semi structured interview* tahap 1 hingga 4 digunakan sebagai dasar pembahasan dalam analisis deskriptif eksploratif. Selain itu juga digunakan sumber data sekunder lainnya sebagai bahan pendukung analisis. Tujuan dari analisis deskriptif eksploratif adalah untuk melakukan evaluasi rancangan *marketing plan* Grand Dharmahusada Lagoon.

4.4.1. Kondisi Pasar Grand Dharmahusada Lagoon

Analisis kondisi eksisting pasar Grand Dharmahusada Lagoon dibagi menjadi 7 bagian, yaitu kondisi profil perusahaan, kondisi internal Grand Dharmahusada Lagoon, kondisi eksternal Grand Dharmahusada Lagoon, analisis SWOT, *internal factor analysis summary* (IFAS), *external factor analysis summary* (EFAS), serta analisis *internal external (IE) matrix*.

4.4.1.1. Kondisi Profil Perusahaan

Analisis kondisi eksisting profil perusahaan dilakukan pada PT. PP Properti, Tbk. dan Grand Dharmahusada Lagoon melalui hasil *in-depth semi structured interview* serta mengamati situs web pada PT. PP Properti, Tbk maupun Grand Dharmahusada Lagoon. Melakukan analisis pada PT. PP Properti, Tbk. maupun Grand Dharmahusada Lagoon bertujuan untuk melakukan perbandingan dan meningkatkan keakuratan bagi keduanya dalam mendefinisikan profil perusahaan.

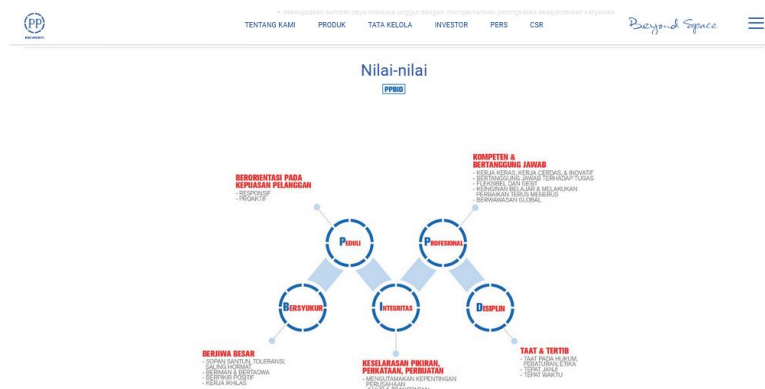
Pengamatan pada situs web PT. PP Properti, Tbk. diperoleh hasil bahwa perusahaan telah menyajikan informasi yang lengkap mengenai profil perusahaan PT. PP Properti, Tbk. pada salah satu fitur halaman. Beberapa informasi tersebut diantaranya seperti sambutan Direktur Utama, sekilas informasi perusahaan, visi dan misi perusahaan, sejarah singkat dan perjalanan bisnis perusahaan, proses pengesahan perusahaan, bidang-bidang proyek yang dikerjakan, nilai-nilai yang diterapkan oleh perusahaan, penghargaan yang pernah diterima, serta struktur organisasi perusahaan. Gambar 4.7 menunjukkan tampilan situs web PT. PP Properti, Tbk. pada fitur halaman informasi profil perusahaan.



Gambar 4.7 Tampilan Situs Web PT. PP Properti, Tbk. Bagian Profil Perusahaan
 Sumber: (PT. PP Properti, Tbk.)



Gambar 4.7 Tampilan Situs Web PT. PP Properti, Tbk. Bagian Profil Perusahaan
 (Lanjutan)
 Sumber: (PT. PP Properti, Tbk.)

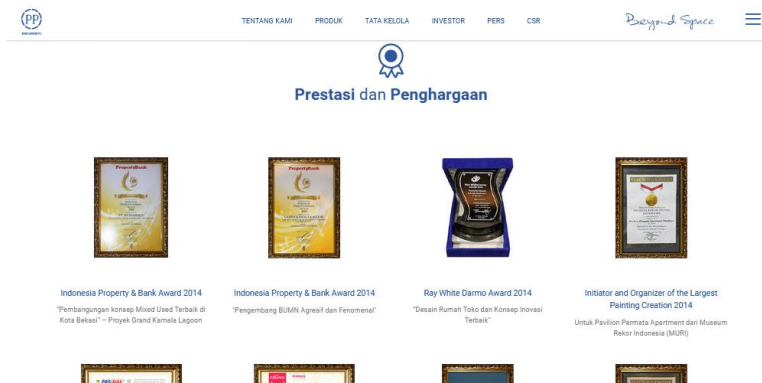


Gambar 4.7 Tampilan Situs Web PT. PP Properti, Tbk. Bagian Profil Perusahaan
 (Lanjutan)
 Sumber: (PT. PP Properti, Tbk.)



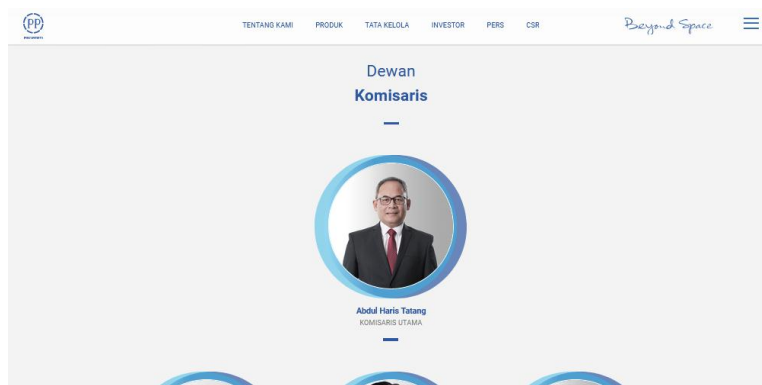
Gambar 4.7 Tampilan Situs Web PT. PP Properti, Tbk. Bagian Profil Perusahaan
(Lanjutan)

Sumber: (PT. PP Properti, Tbk.)



Gambar 4.7 Tampilan Situs Web PT. PP Properti, Tbk. Bagian Profil Perusahaan
(Lanjutan)

Sumber (PT. PP Properti, Tbk.)



Gambar 4.7 Tampilan Situs Web PT. PP Properti, Tbk. Bagian Profil Perusahaan
(Lanjutan)

Sumber: (PT. PP Properti, Tbk.)

Informasi profil perusahaan yang tersaji pada situs web PT. PP Properti, Tbk. tidak diperoleh pada situs web milik Grand Dharmahusada Lagoon. Situs web milik Grand Dharmahusada Lagoon tidak menjelaskan dengan rinci mengenai profil proyek itu sendiri melainkan lebih berfokus pada informasi tentang produk apartemen. Fitur informasi hanya menyajikan halaman informasi produk seperti yang tersaji pada Gambar 4.8. Situs web tersebut tidak memiliki pilihan fitur halaman tentang informasi profil proyek. Beberapa pilihan fitur halaman yang tersedia hanya berisi berita, lokasi, unit produk, konsep bangunan, serta *call center*. Selain itu informasi profil proyek yang disampaikan oleh responden berdasarkan hasil dari *in-depth semi structured interview* juga lebih mengacu pada informasi produk apartemen. Bahkan terdapat salah satu responden yang tidak memahami tentang profil proyek Grand Dharmahusada Lagoon. Hal ini tentu menjadi permasalahan yang perlu diperhatikan oleh Grand Dharmahusada Lagoon.



Gambar 4.8 Tampilan Situs Web Grand Dharmahusada Lagoon Halaman Perkenalan Produk

Sumber: (Grand Dharmahusada Lagoon)

Informasi profil perusahaan merupakan akses pertama bagi masyarakat awam untuk mengenal suatu perusahaan. Grand Dharmahusada Lagoon sebagai proyek apartemen juga perlu memberikan informasi profil proyek yang jelas dan ringkas serta mudah dipahami oleh masyarakat. Profil perusahaan tidak hanya

disajikan untuk masyarakat umum melainkan juga wajib dipahami oleh seluruh karyawan internal perusahaan supaya dapat lebih memahami kondisi dan latar belakang perusahaan tempat mereka bekerja.

Berdasarkan hasil analisis tersebut, maka Grand Dharmahusada Lagoon perlu menambahkan informasi profil proyek disamping informasi produk apartemen. Penyajian informasi profil proyek dapat memberikan informasi kepada masyarakat umum tentang keberadaan proyek PT. PP Properti, Tbk yang berlokasi di Surabaya Timur. Selain itu calon *customer* dapat lebih mudah memahami gambaran umum proyek sebelum menuju pada informasi produk yang ingin dibeli. Ketika *customer* telah mengetahui gambaran profil proyek maka kepercayaan terhadap proyek maupun pengembang apartemen akan semakin kuat.

Profil proyek dapat disajikan dengan memberikan penjelasan tentang pengenalan Grand Dharmahusada Lagoon, latar belakang proyek, *milestones* perjalanan proyek, jajaran manajer atau struktur organisasi proyek, visi dan misi atau nilai-nilai proyek, serta penghargaan yang pernah diperoleh.

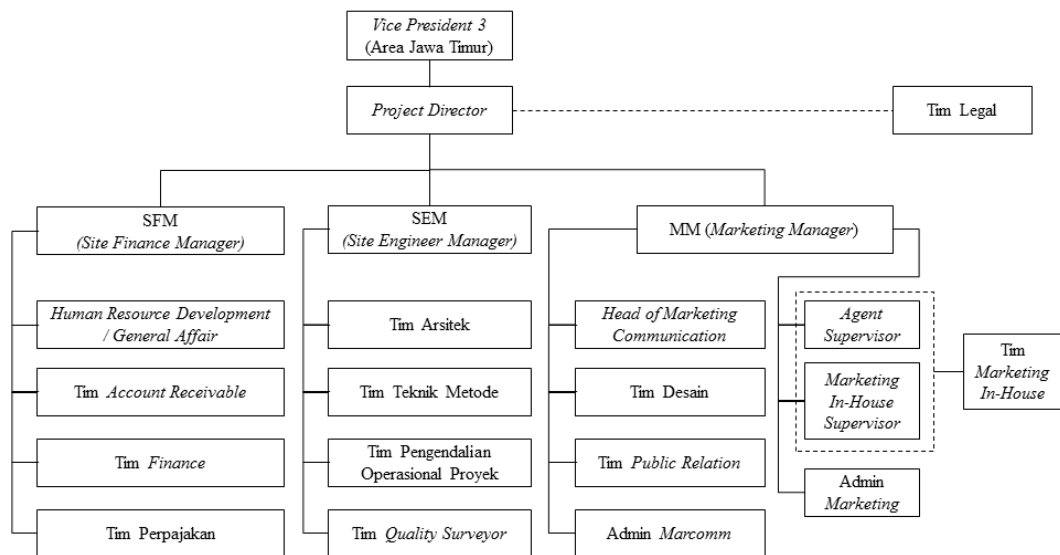
4.4.1.2. Kondisi Internal Grand Dharmahusada Lagoon

Dalam melakukan analisis kondisi internal Grand Dharmahusada Lagoon, *tools* yang digunakan ialah *tools value chain*. Penerapan *tools value chain* dilakukan dengan cara menganalisis aktivitas perusahaan yang mendukung tercapainya tujuan perusahaan, yaitu terbagi menjadi analisis *Support Activities* dan *Primary Activities*. *Support Activities* terdiri atas analisis infrastruktur perusahaan, analisis sumber daya manusia perusahaan, analisis pengembangan teknologi, serta analisis *procurement*. Sedangkan dalam *Primary Activities* terdiri atas analisis *inbound logistic*, analisis *operation*, analisis *outbond logistic*, analisis *marketing and sales*, serta analisis pelayanan perusahaan. Hasil analisis tersaji pada Gambar 4.20.

1. Kondisi Infrastruktur Grand Dharmahusada Lagoon

Kondisi struktur organisasi proyek Grand Dharmahusada Lagoon, pimpinan tertinggi dipegang oleh *Project Director*. *Project Director* tersebut membawahi 3 divisi, yaitu Divisi Keuangan, Divisi Teknik, dan Divisi Pemasaran. Divisi Keuangan dikepalai oleh *Site Finance Manager* (SFM) yang bertanggung jawab terhadap seluruh hal mengenai keuangan proyek, dimana

terdiri atas *Human Resource Department* atau *General Affair*, Tim Keuangan, Tim Perpajakan, dan Tim *Account Representative*. Divisi Teknik dikepalai oleh *Site Engineer Manager* (SEM) dan bertanggung jawab dalam segala konstruksi serta proses pembangunan apartemen, dimana membawahi Tim Arsitek, Tim Teknik Metode, Tim Pengendalian Operasional Proyek dan Tim *Quality Surveyor*. Divisi Pemasaran dikepalai oleh *Marketing Manager* (MM) dan bertanggung jawab dalam seluruh kegiatan pemasaran unit apartemen baik secara langsung maupun tidak langsung, dimana membawahi Tim *Marketing Communication* dan Tim *Marketing Executive*. Tim *Marketing Communication* terdiri atas Tim Desain, Tim *Public Relation*, dan Admin *Marketing Communication* sedangkan Tim *Marketing Executive* terdiri atas Admin *Marketing*, Supervisor Pemasaran yang terdiri atas 3 orang yaitu 2 untuk Supervisor *In-House* dan 1 untuk Supervisor *Agent*, serta Tim *Marketing In-House*. Struktur organisasi Grand Dharmahusada Lagoon tersaji pada Gambar 4.9.



Gambar 4.9 Struktur Organisasi Grand Dharmahusada Lagoon

Sumber: (Data dari Grand Dharmahusada Lagoon)

Divisi Pemasaran Grand Dharmahusada Lagoon termasuk dalam divisi baru. Pembentukan Divisi Pemasaran dilakukan pada tahun 2016, dimana terdapat jeda kurang lebih 1 tahun dari pembangunan apartemen yang sudah dimulai

semenjak tahun 2015. Manajer Pemasaran mengaku bahwa masih perlu membenahi kondisi Divisi Pemasaran ketika awal bergabung dengan Grand Dharmahusada Lagoon. Hal tersebut memicu terjadinya keterlambatan proses pemasaran unit apartemen. Keterlambatan pemasaran unit apartemen merupakan salah satu faktor yang cukup berpengaruh pada hasil penjualan hingga tahun 2020 yang belum mencapai target 100%.

Kondisi keuangan Grand Dharmahusada Lagoon dikelola secara mandiri oleh proyek namun tetap mengikuti arahan atau instruksi dari PT. PP Properti, Tbk. sebagai perusahaan pengembang proyek. Walaupun dikelola secara mandiri, sumber dana utama operasional proyek tetap berasal dari PT. PP Properti, Tbk. Grand Dharmahusada Lagoon perlu melakukan permohonan dana terlebih dahulu ketika memerlukan pengeluaran biaya operasional. Sumber dana yang terpusat tersebut tentu berdampak pada pencairan dana yang membutuhkan waktu cukup lama karena tahapan proses yang terstruktur. Selama kondisi pandemi covid-19 yang melanda Indonesia turut berpengaruh pada penghasilan dana yang berasal dari pembayaran *customer*. Grand Dharmahusada Lagoon tidak bisa mengandalkan pembayaran dari *customer* karena adanya promo cuti bayar yang diadakan, di sisi lain ketertarikan masyarakat Indonesia untuk membeli properti juga cukup menurun. Padahal hasil evaluasi PT. PP Properti, Tbk. menyatakan bahwa Grand Dharmahusada Lagoon merupakan proyek dengan kondisi keuangan paling menurun apabila dibandingkan dengan proyek lainnya di area Jawa Timur.

Pada kondisi legalitas atau perizinan lokasi pembangunan, Grand Dharmahusada Lagoon telah memiliki sertifikat IMB (Izin Mendirikan Bangunan) untuk membangun proyek apartemen di kawasan Jalan Mulyosari, Surabaya Timur. Namun pada tahun 2018, sempat terjadi permasalahan pembangunan yang berasal dari kondisi tanah struktur di lokasi pembangunan. Tidak stabilnya struktur tanah menyebabkan proses pengeboran untuk pembangunan *basement* membutuhkan waktu cukup lama. Keadaan tersebut menimbulkan protes dari warga karena guncangan dari pengeboran menyebabkan keretakan dinding rumah-rumah warga sekitar lokasi pembangunan. Upaya yang dilakukan oleh Grand Dharmahusada Lagoon untuk mengatasi protes warga tersebut ialah dengan memberikan ganti rugi dalam bentuk materi pada warga yang terkena imbas

pembangunan serta secara perlahan mulai membangun hubungan baik dengan warga sekitar dengan mengadakan kegiatan sosial maupun *event* secara berkala.

Permasalahan struktur tanah akhirnya menyebabkan *planning* pembangunan Grand Dharmahusada Lagoon mengalami kemunduran. Pembangunan apartemen sempat terhambat karena adanya dana yang dialokasikan untuk ganti rugi warga, sedangkan kondisi penjualan apartemen juga mengalami penurunan pada tahun 2018 hingga 2020. *Planning* penyelesaian pembangunan sudah beberapa kali mengalami kemunduran. Target kedua penyelesaian proyek yaitu pada bulan Desember 2019 namun harus kembali mengalami kemunduran sampai pada pertengahan tahun 2020. Selama penelitian berlangsung, Grand Dharmahusada Lagoon telah menyelesaikan pembangunan *tower* pertama hingga lantai 41 pada bulan Juni 2020, sehingga proses serah terima unit apartemen *tower* pertama yang seharusnya dilaksanakan bulan Juni 2020 harus kembali diundur hingga akhir tahun 2020 setelah proses *finishing*. Teknik perencanaan proyek Grand Dharmahusada Lagoon perlu dilakukan perbaikan supaya bisa terlaksana sesuai target. Perusahaan perlu mengadakan perencanaan sistem mitigasi atau manajemen risiko yang baik untuk mengantisipasi pemicu kegagalan pembangunan yang berasal dari kondisi eksternal.

2. *Human Resource Management* Grand Dharmahusada Lagoon

Kondisi sumber daya manusia Grand Dharmahusada Lagoon saat ini sedang mengalami dampak dari pandemi covid-19. Dalam kurun waktu belakangan sedang dilakukannya Surat Pemindahan Tugas (SPT) atas perintah dari pusat. SPT karyawan tersebut dilakukan karena peninjauan kinerja setiap proyek. Atas evaluasi kinerja diperoleh hasil bahwa Grand Dharmahusada Lagoon memiliki kondisi paling rendah dibandingkan dengan proyek lainnya. Maka dilakukanlah pengurangan karyawan di Grand Dharmahusada Lagoon untuk meminimalisir pengeluaran biaya *salary* bagi karyawan Grand Dharmahusada Lagoon. Karyawan dipindah tugaskan ke proyek lain yang saat ini lebih berkembang dan membutuhkan tambahan *human resource*. Kondisi ini berimbas pada kapasitas pekerjaan masing-masing karyawan, mau tidak mau mereka harus saling bergotong royong untuk *double job*.

Selain itu kondisi Divisi Pemasaran sendiri termasuk sedang kekurangan *Marketing In-House*. Saat ini *Marketing In-House* hanya berjumlah 9 orang dan 3 Supervisor (2 orang Supervisor *In-House* dan 1 orang Supervisor *Agent*). Padahal kondisi ideal pada perusahaan properti lainnya ialah 1 orang Supervisor membawahi 10 tenaga *Marketer*, hal ini belum terlaksana di Grand Dharmahusada Lagoon. Supervisor Pemasaran Grand Dharmahusada Lagoon sendiri mengaku perlunya tambahan tenaga kerja untuk *Marketing In-House*. Jumlah *Marketing In-House* juga turut berpengaruh dalam penjualan apartemen. Manajer Pemasaran Grand Dharmahusada Lagoon juga mengatakan bahwa *Marketing In-House* seringkali tidak bertahan lama dalam bekerja, sering terjadinya pergantian *Marketing In-House* baru berdampak pada pemahaman mereka dalam menjelaskan produk ke calon *customer*. *Marketing In-House* baru belum memiliki *product knowledge* yang kuat, akhirnya perusahaan memerlukan waktu untuk memberikan *product knowledge* pada *Marketing In-House* baru berulang-ulang kali.

3. Perkembangan Teknologi Grand Dharmahusada Lagoon

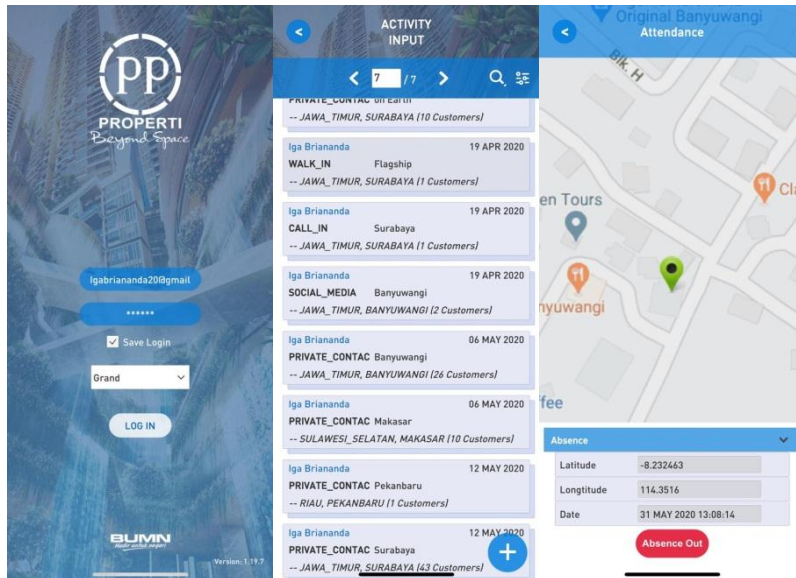
Kondisi pengembangan teknologi Grand Dharmahusada Lagoon berdasarkan hasil *in-depth semi structured interview* dan pengamatan pada beberapa media sosial termasuk dalam perusahaan yang sudah mempergunakan teknologi dengan baik dan mengikuti tren perkembangan teknologi terkini. Terlebih saat ini Grand Dharmahusada Lagoon sedang fokus pada strategi *digital marketing*. Teknologi yang digunakan oleh Grand Dharmahusada Lagoon diantaranya yaitu website, aplikasi, dan sosial media yang tersambung pada Google Ads. Lalu sistem *customer service* Grand Dharmahusada Lagoon menggunakan sistem bernama GDL Hotline, dimana GDL Hotline tersebut dapat menampung pertanyaan-pertanyaan dari calon *customer* yang kemudian akan disambungkan kepada Tim Pemasaran. Selain itu Grand Dharmahusada Lagoon juga bekerjasama dengan platform *startup* digital seperti Travelio dan Mamikos untuk media pemasaran serta persewaan apartemen.



Gambar 4.10 Tampilan Halaman Depan Situs Web Grand Dharmahusada Lagoon
Sumber: (Grand Dharmahusada Lagoon)

Website Grand Dharmahusada Lagoon seperti pada Gambar 4.10 menyajikan informasi tentang unit apartemen. Calon *customer* dapat mengetahui segala konsep dan fasilitas yang dimiliki oleh apartemen dengan mengunjungi website Grand Dharmahusada Lagoon di www.gdl.co.id. Website telah memiliki tampilan dan desain yang menarik dan simpel serta mudah digunakan.

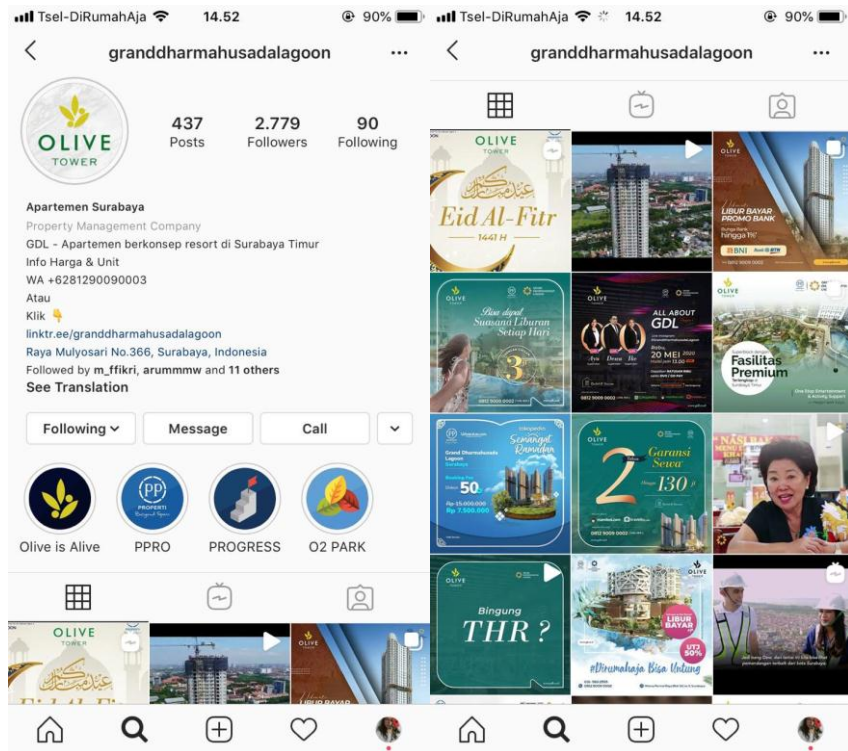
Grand Dharmahusada Lagoon juga menggunakan aplikasi untuk memudahkan pekerjaan karyawan. Terdapat aplikasi *marketer tracker* bernama Masyta (Marketing System Tracking). Aplikasi Masyta ini merupakan aplikasi dari PT. PP Properti, Tbk. yang digunakan oleh seluruh proyek PT. PP Properti, Tbk. Fungsi dari Masyta adalah untuk *report* dan *monitoring* kegiatan *Marketing In-House* seperti laporan prospek *customer* yang dikerjakan oleh *Marketing In-House*, melakukan input *database* yang diperoleh *Marketing In-House*, serta *check-in* dan *check-out* absensi *Marketing In-House*. Dengan menggunakan aplikasi ini maka seluruh kinerja dan aktivitas yang dilakukan *Marketing In-House* akan selalu terkontrol oleh perusahaan serta memudahkan Supervisor Pemasaran maupun Manajer Pemasaran untuk *crosschecking* validitas data *Marketing In-House*. Gambar 4.11 menyajikan tampilan dari aplikasi Masyta.



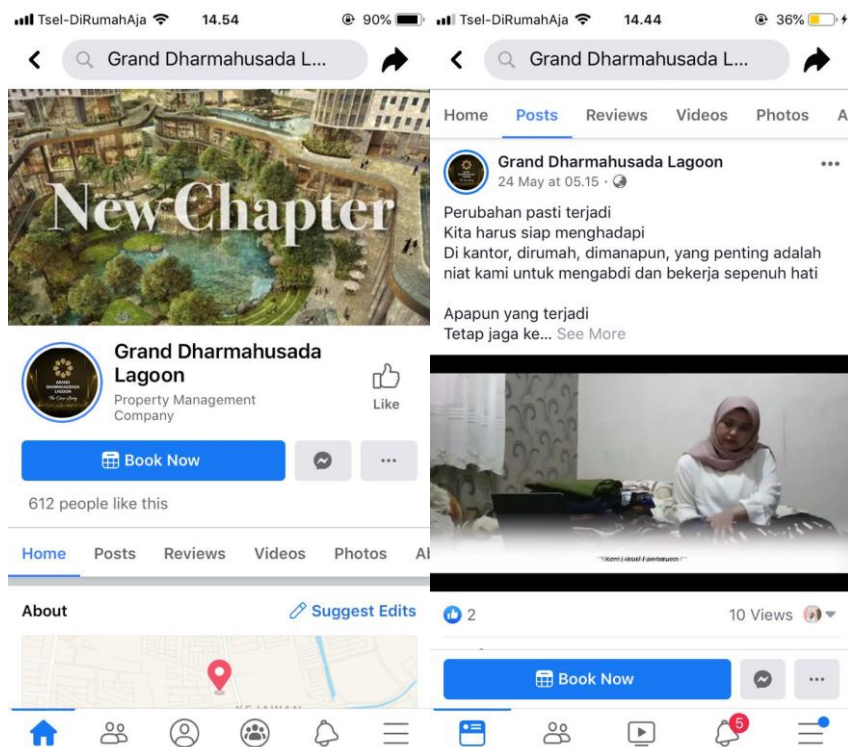
Gambar 4.11 Aplikasi Masyta

Sumber: (Aplikasi Masyta)

Dalam pemanfaatan teknologi terkini, Grand Dharmahusada Lagoon sendiri juga aktif dalam beberapa media sosial, seperti Instagram, Facebook, Twitter, dan Youtube. Menurut hasil *in-depth semi structured interview*, Instagram dan Facebook merupakan media sosial yang paling berpengaruh untuk strategi pemasaran melalui media sosial, sehingga Grand Dharmahusada Lagoon lebih aktif dalam menyajikan konten-konten pemasaran di Instagram dan Facebook. Sedangkan Twitter merupakan media sosial yang sudah jarang diupdate oleh Grand Dharmahusada Lagoon. Menurut hasil pengamatan pada akun media sosial Grand Dharmahusada Lagoon, Instagram, Facebook maupun Twitter memiliki cukup banyak pengikut, terutama pada Instagram. Akun Instagram Grand Dharmahusada Lagoon telah menyajikan konten serta desain yang menarik dan tertata rapi, seperti pada Gambar 4.12. Saat ini adanya Google Ads semakin membantu para pelaku bisnis di media sosial untuk menerapkan strategi pemasaran. Tim Marketing Communication Grand Dharmahusada Lagoon pun mengaku dengan menggunakan Google Ads tersebut sangat membantu untuk menghasilkan *leads* atau kontak calon *customer* baru.



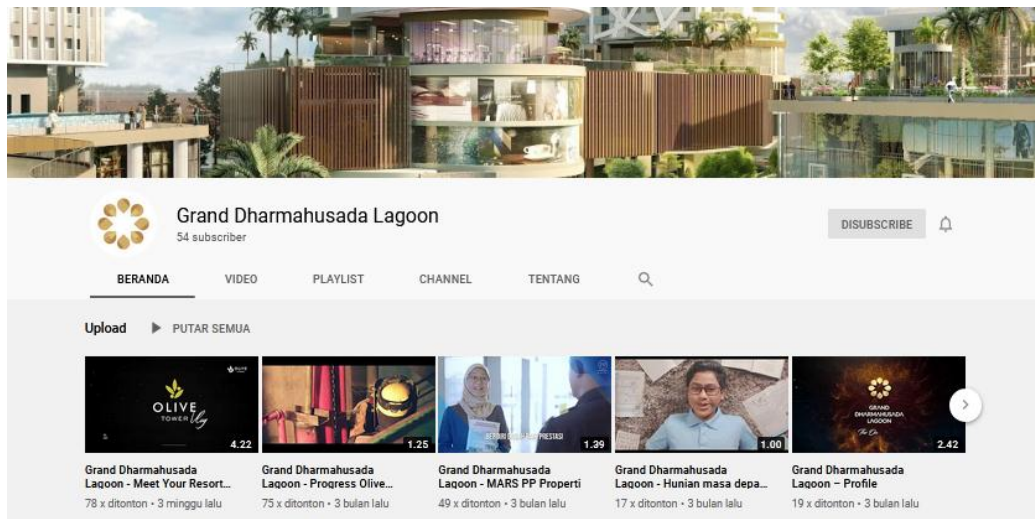
Gambar 4.12 Akun Instagram Grand Dharmahusada Lagoon
 Sumber: (Instagram Grand Dharmahusada Lagoon)



Gambar 4.13 Akun Facebook Grand Dharmahusada Lagoon
 Sumber: (Facebook Grand Dharmahusada Lagoon)



Gambar 4.14 Akun Twitter Grand Dharmahusada Lagoon
 Sumber: (Twitter Grand Dharmahusada Lagoon)



Gambar 4.15 Akun Youtube Grand Dharmahusada Lagoon
 Sumber: (Youtube Grand Dharmahusada Lagoon)

Youtube merupakan media yang digunakan untuk memposting progress pembangunan apartemen secara berkala, disajikan melalui tampilan video. Tampilan akun Youtube Grand Dharmahusada Lagoon tertera pada Gambar 4.15 Selain video progress pembangunan apartemen, Youtube juga digunakan untuk memposting video aktivitas karyawan perusahaan, seperti aktivitas sosial perusahaan, aktivitas budaya kerja karyawan, maupun video-video khusus perayaan kegiatan tertentu. Namun menurut hasil pengamatan, Youtube Grand Dharmahusada Lagoon masih tergolong kurang berkembang, dimana jumlah *subscriber* dan *viewers* dari video yang disajikan masih sedikit.

4. Kondisi *Procurement* Grand Dharmahusada Lagoon

Dalam proses pengadaan yang dilakukan oleh pengembang proyek apartemen berhubungan dengan pemilihan perusahaan konstruksi dan arsitektur. Grand Dharmahusada Lagoon mempercayakan pembangunan apartemen miliknya kepada perusahaan konstruksi langsung dari anak perusahaan PT. PP (Persero), Tbk., yaitu PT. PP Konstruksi, Tbk. Menurut hasil *in-depth semi structured interview* pemilihan perusahaan konstruksi tersebut juga berdasarkan alasan penyinerjian perusahaan milik PT. PP (Persero), Tbk. dimana harapannya anak perusahaan bisa saling bekerjasama untuk membangun produk-produk secara mandiri tanpa campur tangan perusahaan lain. Selain itu PT. PP Konstruksi, Tbk. juga telah dipercaya sebagai perusahaan konstruksi ternama dan tidak diragukan hasil kerjanya, sehingga pemilihan PT. PP Konstruksi, Tbk. sebagai perusahaan konstruksi pembangunan apartemen Grand Dharmahusada Lagoon merupakan pilihan tepat.

Kemudian dalam pemilihan perusahaan arsitektur, Grand Dharmahusada Lagoon memilih AECOM sebagai perusahaan yang dipercaya untuk mendesain konsep apartemen. Keberhasilan AECOM dalam membangun proyek ternama dunia menjadi alasan kepercayaan Grand Dharmahusada Lagoon pada perusahaan tersebut. Beberapa proyek ternama yang telah berhasil dikerjakan oleh AECOM yakni Pentagon di Amerika, Ferrari World di Abu Dhabi serta Marina Base di Singapura. Dengan prestasi-prestasi gemilang AECOM tersebut, Grand Dharmahusada Lagoon mempercayainya sebagai perancang desain hunian

apartemen premium miliknya dengan harapan akan menumbuhkan kepercayaan *customer* dalam segi kenyamanan suasana hunian.

Selain itu pemilihan vendor lainnya dalam proses pengadaan juga berjalan dengan baik. Vendor material dipilih oleh perusahaan konstruksi, yaitu PT. PP Konstruksi, Tbk. sedangkan vendor lainnya yang berhubungan dengan kebutuhan pemasaran ataupun operasional perusahaan dipilih langsung oleh Grand Dharmahusada Lagoon. Keseluruhan vendor tersebut memiliki hubungan dengan baik dengan perusahaan Grand Dharmahusada Lagoon dan selalu memenuhi harapan Grand Dharmahusada Lagoon. Permasalahan-permasalahan kecil yang sering terjadi antara vendor dan Grand Dharmahusada Lagoon seperti telat bayar, telat pengiriman, dan semacamnya masih dapat teratasi hingga saat ini.

5. Kondisi *Inbound Logistic* Grand Dharmahusada Lagoon

Pada kondisi *inbound logistic*, keseluruhan proses eksekusi maupun *timeline* pengiriman material diserahkan pada PT. PP Konstruksi, Tbk. sebagai perusahaan yang telah dipercaya Grand Dharmahusada Lagoon untuk membangun apartemen. Pemilihan bahan material, pembelian bahan material, hingga alat transportasi untuk pengiriman bahan material selalu dikomunikasikan dengan Divisi Project Grand Dharmahusada Lagoon. Namun dalam proses pembayaran vendor untuk masuknya material bergantung pada Grand Dharmahusada Lagoon. Sedangkan Grand Dharmahusada Lagoon mengandalkan *cash-in* dari penjualan apartemen. Maka dengan keadaan tersebut apabila terjadi penurunan pemasaran akan mempengaruhi proses *in-bound logistic*. Permasalahan dengan warga yang sempat terjadi pada tahun 2018 pernah berdampak pada berhentinya proses *in-bound logistic*. Permasalahan dengan warga pada saat itu berdampak pada penurunan penjualan karena menimbulkan ketidakpercayaan *customer* untuk berinvestasi pada Grand Dharmahusada Lagoon. Setelah permasalahan dengan warga dapat teratasi, kondisi *in-bound logistic* kembali berjalan dengan lancar hingga saat ini pembangunan telah mencapai lantai 41.

6. Kondisi *Operation* Grand Dharmahusada Lagoon

Kondisi *operation* Grand Dharmahusada Lagoon berhubungan dengan proses masuknya bahan baku dari vendor, pembangunan apartemen, hingga pada penjualan unit apartemen. Proses masuknya bahan baku mengikuti *timeline* yang

telah ditetapkan dan kondisi keuangan proyek untuk membayar vendor seperti yang dijelaskan pada analisis *in-bound logistic*. Teknik pembangunan apartemen Grand Dharmahusada Lagoon menggunakan teknik *aluminium framework*, yakni dengan menggunakan cetakan seperti halnya membangun lego. Teknik cetak dengan *aluminium framework* ini menyebabkan pembangunan berjalan dengan cepat. Ketika kondisi dalam keadaan membaik, tenaga konstruksi dapat menyelesaikan 1 lantai dalam jangka waktu 1 minggu.

Proses pembangunan yang sempat terhambat terjadi karena permasalahan kondisi struktur tanah lokasi yang tidak stabil dan permasalahan keuangan untuk ganti rugi warga. *Timeline* pembangunan apartemen sempat mengalami keterlambatan karena masalah tersebut. Ketika saat itu sedang berlangsung pembangunan 3 *basement* untuk *parking area*. Keterlambatan pembangunan yang berawal akan selesai pada tahun 2019 harus diundur hingga tagun 2020. Namun pada bulan Juni tahun 2020 progres pembangunan sudah mencapai lantai 41 seperti tersaji pada Gambar 4.16.



Gambar 4.16 Progres Pembangunan *Olive Tower* Juni 2020

Sumber: (Dokumentasi Pribadi)

7. Kondisi *Outbound Logistic* Grand Dharmahusada Lagoon

Proses *outbound logistic* Grand Dharmahusada Lagoon sebagai proyek apartemen berhubungan dengan hasil unit yang telah terbangun dan diserahkan pada *customer*. Unit yang sudah jadi akan diserahkan kepada *customer* melalui proses serah terima. Proses serah terima unit semula direncanakan akan terlaksana pada awal tahun 2019, namun dengan terjadinya permasalahan pembangunan pada tahun 2018 serta masa pandemi covid-19 pada awal tahun 2020 makaterpaksa harus dilakukan pengunduran hinggapada akhir tahun 2020. Unit apartemen terbagi menjadi 3 tipe, yaitu tipe 1 *Bedroom*, 2 *Bedroom*, dan 3 *Bedroom*. Rancangan unit tipe 1 *Bedroom* disajikan pada Gambar 4.17 Rancangan unit tipe 2 *Bedroom* disajikan pada Gambar 4.18. Sedangkan rancangan unit tipe 3 *Bedroom* disajikan pada Gambar 4.19.



Gambar 4.17 Tipe Unit 1 Bedroom

Sumber: (Data Grand Dharmahusada Lagoon)



Gambar 4.18 Tipe Unit 2 Bedroom

Sumber: (Data Grand Dharmahusada Lagoon)



Gambar 4.19 Tipe Unit 3 Bedroom

Sumber: (Data Grand Dharmahusada Lagoon)

8. **Kondisi *Marketing and Sales* Grand Dharmahusada Lagoon**

Penjualan apartemen Grand Dharmahusada Lagoon sempat mengalami penurunan pada tahun 2018. Penyebab turunnya penjualan di tahun tersebut adalah dikarenakan munculnya isu permasalahan dengan warga sekitar lokasi pembangunan. Selain itu menurut hasil *in-depth structured interview*, *Top Management* Grand Dharmahusada Lagoon juga menyatakan bahwa kinerja *Marketing In-House* masih kurang, baik dari segi kuantitas maupun kualitas.

Selama ini Grand Dharmahusada Lagoon selalu mengupayakan program yang menarik untuk meningkatkan kepercayaan *customer*, yaitu dengan cara sering memberikan promo, diskon, bahkan penawaran harga untuk menarik *customer* baru. Selain itu, Grand Dharmahusada Lagoon juga membuat program baru yang bernama GDLINK. GDLINK merupakan program terbuka untuk masyarakat umum yang ingin bergabung menjadi *Marketer Freelance* Grand Dharmahusada Lagoon. Melalui program GDLINK tersebut diharapkan Grand Dharmahusada Lagoon memiliki Tim Pemasaran yang semakin banyak tersebar di berbagai wilayah serta dapat memberikan informasi calon *customer* baru.

Hingga saat penelitian ini berlangsung, penjualan unit apartemen masih mencapai 70%. Padahal *Olive Tower* (*tower* pertama Grand Dharmahusada Lagoon) sudah hampir selesai dan akan dilakukan *topping off* pada bulan September 2020. Selama pembangunan proyek berlangsung, penjualan apartemen sempat mengalami penurunan pada tahun 2018 hingga tahun 2020. Pada akhir tahun 2019, Grand Dharmahusada Lagoon memiliki peluang untuk kembali membaik, dimana bertepatan dengan yang momentum penerimaan mahasiswa baru di perguruan tinggi sekitar lokasi apartemen, yaitu Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Universitas Airlangga, Universitas Widy Mandala, dan Universitas Muhammadiyah. Namun peluang membaik tersebut tidak berlangsung lama, memasuki bulan Maret 2020 Indonesia terkena dampak dari wabah virus corona, maka penjualan kembali mengalami penurunan signifikan. Kondisi ini tentu menjadi perhatian khusus Divisi Marketing. Mereka perlu menyusun strategi baru untuk menarik calon *customer* di tengah pandemi covid-19.

9. Kondisi Pelayanan (*Service*) Grand Dharmahusada Lagoon

Pelayanan yang diterapkan oleh Grand Dharmahusada Lagoon saat ini sudah mulai melibatkan seluruh karyawan perusahaan. Dari mulai *Marketing In-House*, *Resepionis*, Karyawan Kantor, hingga *Office Boy* maupun *Security*. Seluruh karyawan mulai diberikan *product knowledge* tentang apartemen Grand Dharmahusada Lagoon. Hal tersebut dilakukan supaya siapapun karyawan yang seketika mendapatkan pertanyaan seputar produk apartemen dari *customer* yang berkunjung ke *Marketing Gallery* mereka dapat memberikan informasi jawaban sesuai harapan *customer*.

Peran *Marketing In-House* dalam memasarkan unit apartemen juga tidak berhenti hingga tahap penjualan saja. *Marketing In-House* akan membangun *engagement* dengan *customernya*. Sehingga tidak langsung lepas tangan setelah terjadi pembelian apartemen. *Engadement* dibangun dengan cara melakukan hubungan baik, seperti menanyakan kabar dengan rutin, membantu kebutuhan *customer* yang berhubungan dengan hunian, memberikan ucapan pada hari-hari besar, dan komunikasi rutin semacamnya. Hal tersebut dilakukan karena Grand Dharmahusada Lagoon termasuk dalam apartemen premium, maka diperlukan pelayanan *after sales* yang memuaskan bagi *customer* mereka.

Grand Dharmahusada Lagoon juga menyediakan sistem Layanan Hotline yang dapat diakses oleh masyarakat umum. Layanan ini memberikan informasi seputar *product knowledge* apartemen. Sehingga siapapun calon *customer* yang belum pernah bertemu dengan Tim Pemasaran atau tidak sempat berkunjung ke *Marketing Gallery* tetap bisa memperoleh informasi yang dibutuhkan dari mana saja melalui Layanan Hotline tersebut. Selain itu, melalui Layanan Hotline mereka akan dihubungkan pada *Marketing In-House* untuk memperoleh informasi lebih dalam tentang apartemen Grand Dharmahusada Lagoon.

<p>Firm Infrastructure</p> <ul style="list-style-type: none"> Jajaran manajemen dipimpin oleh Project Director dan membawahi Divisi Keuangan, Teknik, dan Pemasaran. Keuangan dikelola secara mandiri namun mengacu pada arahan PT. PP Properti, Tbk. Legalitas proyek telah memiliki sertifikat IMB (Izin Mendirikan Bangunan). <i>Planning</i> pembangunan 1 <i>tower</i> selama 3 tahun. Namun <i>tower</i> pertama mengalami keterlambatan, yang seharusnya selesai pada akhir 2018 mundur hingga tahun 2020. 				
<p>Human Resource Management</p> <ul style="list-style-type: none"> Selama pandemi covid-19 dilakukan efisiensi karyawan dengan mengadakan Surat Pemindahan Tugas (SPT) . Terjadi penumpukan kapasitas pekerjaan untuk karyawan. Divisi Pemasaran mengalami kekurangan sumber daya <i>Marketing In-House</i> . Belum ada standarisasi perekrutan <i>Marketing In-House</i>. Belum ada kegiatan <i>training Marketing In-House</i>. Belum ada sistem <i>punishment</i> untuk <i>Marketing In-House</i> yang tidak mencapai target penjualan. Terdapat hubungan yang berjarak antara <i>Marketing In-House</i> dengan karyawan <i>backoffice</i>. 				
<p>Technology Development</p> <ul style="list-style-type: none"> Sudah mengikuti tren perkembangan teknologi terkini, yaitu dengan memanfaatkan situs web dan media sosial. Memiliki aplikasi Marketer System Tracking (Masyta) dan Grand Dharmahusada Lagoon Apps. Memanfaatkan GDL Hotline dan WhatsApp Blazt melalui pesan personal. Memanfaatkan teknologi <i>bekisting</i> dengan teknik <i>aluminium formwork</i> atau teknik kumkang. 				
<p>Procurement</p> <ul style="list-style-type: none"> Bekerja sama dengan anak perusahaan induk sebagai kontraktor pembangunan, yaitu PT. PP Konstruksi, Tbk. Memilih arsitektur ternama dunia yaitu AECOM dan Townland. Hubungan atas hasil kerjaan bersama <i>suppliers</i> selalu berjalan dengan lancar dan baik. 				
<p>Inbound Logistic</p> <ul style="list-style-type: none"> Seluruh kegiatan <i>inbound logistic</i> dikelola oleh pihak kontraktor, namun sistem kebutuhan pembayaran sesuai dengan kesanggupan GDL. 	<p>Operation</p> <ul style="list-style-type: none"> Menggunakan teknik <i>bekisting</i> pembangunan dengan metode <i>aluminium formwork</i> atau teknik kumkang untuk mempercepat pekerjaan. 	<p>Outboun Logistic</p> <ul style="list-style-type: none"> Menempatkan <i>Marketing Gallery</i> di lokasi yang strategis. Serah terima unit dilakukan bertahap setelah <i>toppig off</i>. 	<p>Marketing & Sales</p> <ul style="list-style-type: none"> Harga setiap unit berkisar dari 700 Juta Rupiah hingga 1,8 Miliar Rupiah Teknik promosi pemasarng melalui <i>roadshow, open booth, flyering</i>, promo khusus, mengadakan <i>event</i>, serta bekerjasama dengan <i>agent</i> properti. Mulai fokus pada <i>digital marketing</i>. 	<p>Service</p> <ul style="list-style-type: none"> Pelayanan hingga <i>after sales</i>. Fokus mengembangkan GDL Hotline. Fokus pada pelayanan <i>customer</i> apartemen.

Margin

Gambar 4.20 Value Chain

4.4.1.3. Kondisi Eksternal Grand Dharmahusada Lagoon

Tools analisis eksternal yang digunakan ialah *5 force porter Analysis*. *5 force porter* terdiri dari lima poin analisis, yakni hambatan bagi pendatang baru (*threat of new entrants*), daya tawar pemasok (*bergaining power of suppliers*), daya tawar pembeli (*bergaining power of buyers*), hambatan bagi produk pengganti (*a threat of substitutes*), dan tingkat persaingan dengan kompetitor (*rivalry among existing competitors*).

1. Hambatan Bagi Pendatang Baru

Hambatan bagi pendatang baru merupakan kondisi yang saat ini sedang banyak dihadapi oleh Grand Dharmahusada Lagoon. Apartemen merupakan tren hunian modern yang sedang berkembang di masyarakat. Selain digunakan sebagai tempat tinggal, apartemen juga cocok untuk dijadikan produk investasi. Hal tersebut menjadi peluang yang tinggi bagi pengembang properti untuk memasarkan proyek apartemen. Bahkan di Surabaya saja sudah banyak pendatang baru apartemen, baik dari perusahaan pengembang swasta maupun BUMN.

Berdasarkan data Colliers International Indonesia, pasar apartemen Surabaya mendapat tambahan sebesar 7.948 unit di semester kedua tahun 2019. Dengan penambahan pasokan baru tersebut, total pasokan apartemen *strata tile* di Surabaya mencapai 43.942 unit. Sepanjang tahun 2019 harga jual apartemen mengalami peningkatan 1,7% menjadi Rp21,7 juta per meter persegi. Hal ini disebabkan oleh progres pembangunan dan penjualan (Colliers International Indonesia, 2020).

Hadirnya pendatang baru apartemen di Surabaya maupun Indonesia tentu menjadi tantangan bagi Grand Dharmahusada Lagoon dalam menjaga eksistensi perusahaan. Tantangan terbesar ialah ketika adanya perbandingan harga kompetitor yang lebih rendah. Namun Grand Dharmahusada Lagoon tetap mempertahankan keunggulan fasilitas dan konsep yang sudah dari awal ditawarkan karena konsep *resort* merupakan keunikan yang belum dimiliki oleh para pesaing.

Cara yang dilakukan oleh Grand Dharmahusada Lagoon dalam menghadapi hambatan bagi pendatang baru ialah dengan melakukan *review* bulanan secara rutin untuk mendata kondisi proyek pesaing. Hal tersebut

dilakukan oleh Supervisor Pemasaran. Data yang dikumpulkan ialah seputar munculnya pesaing baru, progres pembangunan apartemen pesaing, tawaran promo-promo yang sedang dikeluarkan oleh apartemen pesaing, kenaikan harga apartemen, serta keunggulan apartemen pesaing dari pandangan *customer*. Dengan mengetahui kondisi maupun aktivitas yang sedang dilakukan oleh para pesaing, maka Grand Dharmahusada Lagoon juga bisa selalu mengantisipasi kekalahan dalam persaingan. Grand Dharmahusada Lagoon selalu berupaya mengikuti tren aktivitas pasar industri properti, seperti halnya dengan turut memberikan promo-promo menarik dan konsisten, menyajikan konten media sosial yang menarik, serta mengadakan event-event berkala maupun aktivitas sosial yang dapat menarik perhatian masyarakat. Selain mencari informasi dari pesaing, Grand Dharmahusada Lagoon juga rutin mencari informasi tentang kebutuhan *customer*. Memahami kebutuhan *customer* merupakan kunci dari keberhasilan produk. Grand Dharmahusada Lagoon berupaya untuk bisa selalu memahami kebutuhan *customer*. Terdapat dua tipe *customer* apartemen, yakni *customer* milenial yang suka pada hunian modern serta *customer* yang suka berinvestasi properti. Untuk menyediakan kebutuhan kenyamanan hunian, Grand Dharmahusada Lagoon menyesuaikan dengan *customer* milenial.

2. Kondisi Daya Tawar Pemasok

Teknik pemilihan perusahaan jasa eksekusi pembangunan proyek dilakukan berdasarkan pelelangan tender. Para mitra jasa pembangunan mau tidak mau harus bersaing dengan perusahaan lain dengan memberikan penawaran terbaiknya untuk memenangkan tender, sehingga daya tawar pemasok jasa pembangunan proyek tersebut rendah. Namun untuk vendor bahan baku material ataupun vendor operasional kantor memiliki daya tawar yang tinggi. Vendor tersebut seringkali memberikan penawaran yang tinggi untuk Grand Dharmahusada Lagoon karena produk dari vendor merupakan input penting bagi Grand Dharmahusada Lagoon serta produk pengganti hanya sedikit.

3. Kondisi Daya Tawar Pembeli

Kondisi daya tawar pembeli Grand Dharmahusada Lagoon termasuk dalam daya tawar yang tinggi. Saat ini produk Apartemen merupakan produk yang memiliki banyak persaingan, sehingga pembeli memiliki alternatif produk

selain apartemen Grand Dharmahusada Lagoon. Terlebih untuk pembeli yang sudah menjadi pemain handal di industri properti, mereka memiliki banyak informasi mengenai kondisi pasar properti, termasuk informasi harga. Apartemen Grand Dharmahusada Lagoon dibandrol dengan kisaran harga kurang lebih antara Rp. 700.000.000 sampai dengan Rp. 1.800.000.000. Pembeli masih sering melakukan penawaran dari harga apartemen yang telah ditetapkan.

Cara yang dilakukan Grand Dharmahusada Lagoon dalam mengatasi penawaran harga yaitu dengan memberikan strategi penawaran diskon dan promo khusus, seperti memberikan *air conditioner (AC)*, *kitchen set*, atau *water heater* secara gratis. Pemberian promo-promo khusus tersebut diberikan secara berkala ketika *customer* melakukan penawaran harga. Selain itu juga terdapat kasus khusus bagi *customer* yang sudah pernah membeli lalu ingin melakukan penambahan unit, maka Grand Dharmahusada Lagoon sering kali memberikan penawaran-penawaran harga khusus untuk kasus tersebut.

4. Hambatan Bagi Produk Pengganti

Produk pengganti apartemen yaitu hunian *landed* (rumah). Tidak bisa dipungkiri bahwa ketertarikan masyarakat akan hunian *landed* (rumah) masih tergolong lebih tinggi apabila dibandingkan dengan ketertarikan pada apartemen.

Menurut hasil *in-depth semi structured interview* diperoleh informasi bahwa cara Grand Dharmahusada Lagoon dalam menghadapi hambatan bagi produk pengganti yaitu dengan memberikan edukasi pada masyarakat tentang keunggulan tinggal di hunian apartemen. *Marketing In-House* elalu melakukan edukasi pada calon *customer* bahwa tinggal di apartemen merupakan pilihan yang praktis dan terdapat banyak keuntungan apabila dibandingkan dengan hunian *landed* (rumah). Apartemen merupakan hunian modern, didukung dengan fasilitas yang lengkap dalam satu kawasan, seperti kolam renang, tempat *gym*, perpustakaan, serta kawasan resot atau *lagoon*.

Keunggulan lainnya yaitu dengan perbandingan harga yang sama, apartemen Grand Dharmahusada Lagoon juga memiliki keunggulan dalam segi lokasi apabila dibandingkan dengan hunian *landed* (rumah). Apartemen Grand Dharmahusada Lagoon memiliki lokasi yang strategis yaitu berada di pusat kawasan pendidikan serta kawasan perekonomian Surabaya Timur. Beberapa

tempat terkenal yang berada di dekat Grand Dharmahusada Lagoon yaitu Galaxy Mall, East Coast City, serta kawasan Mulyosari. Lalu juga terdapat tempat pendidikan terkenal yang berada di sekitar Grand Dharmahusada Lagoon, yaitu Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Universitas Airlangga, Universitas Widya Mandala, Universitas Muhammadiyah, Universitas Hangtuah, Sekolah Al-Azhar, Sekolah Gloria, serta sekolah Xin Zhong. Selain itu, rencana pembangunan Jalan Lingkar Luar Barat (JLLB) dan Jalan Lingkar Luar Timur (JLLT) oleh Pemerintah Kota Surabaya juga menjadi peluang bagi Grand Dharmahusada Lagoon untuk beberapa tahun mendatang. Lokasi Grand Dharmahusada Lagoon akan semakin strategis karena dilewati oleh JLLT.

5. Tingkat Persaingan dengan Kompetitor

Kondisi persaingan penjualan apartemen saat ini termasuk sangat kompetitif, dimana semakin banyak bermunculan pengembang properti di Surabaya bahkan Indonesia. Baik perusahaan BUMN maupun perusahaan swasta saling bersaing dalam industri properti.

Persaingan yang sangat kompetitif tersebut menjadi tantangan bagi Grand Dharmahusada Lagoon untuk semakin mengembangkan inovasinya dan menjaga *awareness* masyarakat. Namun selama terjadi pandemi covid-19, baik Grand Dharmahusada Lagoon maupun pesaing sama-sama merasakan penurunan ketertarikan masyarakat terhadap pembelian properti. Kondisi ini menjadi fokus khusus juga supaya Grand Dharmahusada Lagoon tetap gencar melakukan strategi pemasaran walaupun ditengah-tengah kondisi pandemi covid-19, terlebih dengan menggunakan strategi *digital marketing*.

4.4.1.4. Analisis SWOT Grand Dharmahusada Lagoon

Analisis SWOT diperoleh dari hasil analisis kondisi internal dan eksternal Grand Dharmahusada Lagoon. Dalam analisis SWOT terbagi menjadi *strength*, *weakness*, *opportunity*, dan *threat*.

1. Strength

Kekuatan yang dimiliki oleh Grand Dharmahusada Lagoon yaitu sebagai berikut:

1. Pengembang apartemen yaitu PT. PP Properti, Tbk. merupakan perusahaan BUMN sehingga menjadi nilai tambah untuk meningkatkan kepercayaan *customer*.
2. Memiliki konsep menarik, yaitu apartemen “*city resort*” pertama di Surabaya Timur.
3. Kisaran harga apartemen tergolong lebih rendah apabila dibandingkan dengan kompetitor apartemen premium sejenis.
4. Menyajikan konsep *one stop living*, dimana dalam satu kawasan *superblock* Grand Dharmahusada Lagoon memiliki fasilitas yang lengkap untuk dinikmati seluruh penghuni, yaitu hunian apartemen, *lifestyle mall*, *O2 Park*, *lagoon*, dan *retail area*. Selain itu fasilitas di dalam apartemen juga terpenuhi secara *private* dalam masing-masing *tower* tanpa bercampur dengan *tower* lainnya, seperti *infinity pool*, *library*, *children playground*, *sky jogging track*, *gym area*, *multifunction hall*, serta *O2 Sky Garden*.
5. Menggunakan desain bangunan *modern* yang belum digunakan oleh apartemen lain, yaitu berbentuk melengkung dibagian siku yang berfungsi untuk memecah suara dan angin di dalam ruangan ketinggian, sehingga penghuni merasakan kenyamanan tinggal di unit lantai atas.
6. Memiliki *single loaded corridor* setara dengan konsep hotel berbintang, dimana setiap unit didesain tidak berhadapan-hadapan dengan unit tetangga, sehingga penghuni merasakan kenyamanan tempat tinggal.
7. Integrasi keamanan keamanan berganda, dimana akses keamanan setiap unit terlindungi dengan 4 macam cara, yaitu menggunakan kunci manual, *card*, *pin number*, dan *finger print*.
8. Memiliki area parkir dengan 3 *basement* satu-satunya di Surabaya Timur.
9. Menggunakan desain terkini *indirect system* untuk pembangunan toilet.
10. Memiliki *Tree Top Walk* yaitu jalur penghubung antar *tower* yang tidak dimiliki oleh apartemen lain, berfungsi untuk memudahkan penghuni ketika ingin berpindah *tower* apartemen tanpa perlu keluar dari *tower*.

2. Weakness

Kelemahan yang dimiliki oleh Grand Dharmahusada Lagoon yaitu sebagai berikut:

1. Belum ada standarisasi sistem perekrutan karyawan *Marketing In-House* yang terstruktur.
2. Belum memiliki kegiatan *training* yang terstruktur untuk *Marketing In-House* baru.
3. Rata-rata *Marketing In-House* tidak bertahan lama sehingga sering terjadi pergantian *Marketing In-House* baru.
4. Belum ada sistem *punishment* yang tertulis untuk *Marketing In-House* yang belum mencapai target penjualan.
5. Pada awal pembangunan apartemen belum memiliki sistem mitigasi untuk faktor risiko pembangunan proyek yang berdampak pada lingkungan sekitar dan sosial.
6. Pemberian *reward* untuk *Marketing In-House* yang berhasil menjual unit tergolong membutuhkan waktu yang lama karena sistem birokrasi yang berjenjang.
7. Keterbatasan pemberian promo dan gimik untuk *customer*.

3. Opportunity

Peluang yang dimiliki oleh Grand Dharmahusada Lagoon yaitu sebagai berikut:

1. Terletak di lokasi yang strategis dekat dengan kawasan perekonomian, pusat pendidikan, rumah sakit, pusat perbelanjaan, serta akses jalan utama Surabaya Timur.
2. Adanya *masterplan* pembangunan Jalan Luar Lintas Timur (JLLT) atau OERR serta transportasi Boyorail oleh Pemerintah Kota Surabaya, dimana lokasi Grand Dharmahusada Lagoon berada di dekat kawasan pembangunan tersebut.
3. Perkembangan internet dan teknologi membuka peluang baru sebagai media pemasaran digital apartemen.

4. Adanya teknik pembangunan terkini dengan metode *bekisting* menggunakan *aluminium formwork* atau teknik kumkang, sehingga membuat pembangunan apartemen lebih cepat.
5. Daya tawar pemasok untuk jasa pengerjaan proyek tergolong rendah karena berhubungan dengan tender, sehingga pemasok yang melakukan persaingan harga dengan pesaing sejenis untuk memenangkan tender proyek di Grand Dharmahusada Lagoon.
6. Proses pengurusan Izin Mendirikan Bangunan (IMB) sudah memiliki prosedur yang mudah dilaksanakan.

4. Threat

Tantangan yang dimiliki oleh Grand Dharmahusada Lagoon yaitu sebagai berikut:

1. Keadaan persaingan pengembang apartemen pada tahun 2020 semakin kompetitif dimana jumlah apartemen di Surabaya meningkat sebanyak 3,2 persen dari tahun sebelumnya.
2. Adanya produk substitusi yang lebih menjanjikan, yaitu hunian *landed* (rumah).
3. Banyak kompetitor apartemen di Surabaya yang memiliki harga lebih rendah dibawah 700 juta.
4. Daya tawar pembeli tinggi dan sering kali dibandingkan dengan harga kompetitor.
5. Kondisi struktur tanah Surabaya Timur yang tidak stabil menyebabkan sulitnya pembangunan apartemen.
6. Adanya masa pandemi covid-19 membuat perekonomian Indonesia melemah dan ketertarikan masyarakat terhadap berinvestasi properti menurun.
7. Sebagian besar masyarakat Surabaya bahkan Indonesia banyak yang belum tereduksi untuk tinggal di dalam kawasan apartemen.
8. Adanya bencana alam seperti gempa bumi yang berdampak besar terhadap bangunan tinggi juga menyebabkan masyarakat Indonesia takut untuk tinggal di apartemen.

4.4.1.5. Internal Factor Analysis Summary (IFAS)

Setelah melakukan analisis internal terkait *strength* dan *weakness* dari Grand Dharmahusada Lagoon melalui *tools value chain*, tahap selanjutnya dilakukan pembobotan pada IFAS Matrix seperti pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2 Internal Factor Analysis Summary (IFAS) Matrix

No	Strength	Weight	Rating	Weight Rating Score
1	Pengembang apartemen yaitu PT. PP Properti, Tbk. merupakan perusahaan BUMN sehingga menjadi nilai tambah untuk meningkatkan kepercayaan customer.	0.1	4	0.4
2	Memiliki konsep menarik, yaitu apartemen “city resort” pertama di Surabaya Timur.	0.1	4	0.4
3	Kisaran harga apartemen tergolong lebih rendah apabila dibandingkan dengan kompetitor apartemen premium sejenis.	0.02	2	0.04
4	Menyajikan konsep one stop living, dimana dalam satu kawasan superbloc Grand Dharmahusada Lagoon memiliki fasilitas yang lengkap untuk dinikmati seluruh penghuni, yaitu hunian apartemen, lifestyle mall, O2 Park, lagoon, dan retail area. Selain itu fasilitas di dalam apartemen juga terpenuhi secara private dalam masing-masing <i>tower</i> tanpa bercampur dengan <i>tower</i> lainnya, seperti infinity pool, e-library, children playground, sky jogging track, gym area, multifunction hall, serta O2 Sky Garden.	0.07	4	0.28
5	Menggunakan desain bangunan modern yang belum digunakan oleh apartemen lain di Surabaya, yaitu berbentuk melengkung dibagian siku yang berfungsi untuk memecah suara angin di dalam ruangan ketinggian, sehingga penghuni merasakan kenyamanan tinggal di unit lantai atas.	0.05	3	0.15
6	Memiliki single loaded corridor setara dengan konsep hotel berbintang, dimana setiap unit didesain tidak berhadap-hadapan dengan unit tetangga, sehingga penghuni merasakan kenyamanan tempat tinggal.	0.02	1	0.02
7	Integrasi keamanan keamanan berganda, dimana akses keamanan setiap unit terlindungi dengan 4 macam cara, yaitu menggunakan kunci manual, card, pin number, dan finger print.	0.01	1	0.01
8	Memiliki area parkir dengan 3 basement satu-satunya di Surabaya Timur.	0.07	4	0.28
9	Menggunakan desain terkini indirect system untuk pembangunan toilet.	0.01	1	0.01

Tabel 4.2 *Internal Factor Analysis Summary (IFAS) Matrix* (Lanjutan)

No	<i>Strength</i>	<i>Weight</i>	<i>Rating</i>	<i>Weight Rating Score</i>
10	Memiliki Tree Top Walk yaitu jalur penghubung antar <i>tower</i> yang tidak dimiliki oleh apartemen lain, berfungsi untuk memudahkan penghuni ketika ingin berpindah <i>tower</i> apartemen tanpa perlu keluar dari <i>tower</i> .	0.05	3	0.15
TOTAL		0.5		1.74
No	<i>Weakness</i>	<i>Weight</i>	<i>Rating</i>	<i>Weight Rating Score</i>
1	Belum ada standarisasi sitem perekrutan karyawan <i>Marketing In-House</i> yang terstruktur.	0.09	1	0.09
2	Belum memiliki kegiatan training yang terstruktur untuk <i>Marketing In-House</i> baru.	0.1	1	0.1
3	Tidak adanya tunjangan karyawan dan jenjang karir untuk <i>Marketing In-House</i> .	0.04	3	0.12
4	Belum ada sistem punishment yang tertulis untuk <i>Marketing In-House</i> yang belum mencapai target penjualan.	0.06	2	0.12
5	Pada awal pembangunan apartemen belum memiliki sistem mitigasi untuk faktor risiko pembangunan proyek yang berdampak pada lingkungan sekitar dan sosial.	0.12	1	0.12
6	Pemberian reward untuk <i>Marketing In-House</i> yang berhasil menjual unit tergolong membutuhkan waktu yang lama karena sistem birokrasi yang berjenjang.	0.07	2	0.14
7	Keterbatasan pemberian promo dan gimik untuk customer.	0.02	4	0.08
TOTAL		0.5		0.77
TOTAL AKHIR		1		2.51

Menurut perhitungan dan pembobotan pada IFAS Matrix, kondisi *strength* pada Grand Dharmahusada Lagoon lebih besar daripada *weakness* yang dihadapi, sehingga Grand Dharmahusada Lagoon perlu memanfaatkan kekuatan dengan baik serta tetap meminimalisir kelemahan yang dimiliki. Dimana nilai *strength* sebesar 1,74 dan *weakness* sebesar 0,77.

4.4.1.6. *External Factor Analysis Summary (EFAS)*

Setelah melakukan analisis internal terkait *opportunity* dan *threat* dari Grand Dharmahusada Lagoon melalui *tools 5 Force Porter Analysis*, tahap selanjutnya dilakukan pembobotan pada EFAS Matrix seperti pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3 *External Factor Analysis Summary (EFAS) Matrix*

No	Opportunity	Weight	Rating	Weight Rating Score
1	Terletak di lokasi yang strategis dekat dengan kawasan perekonomian, pusat pendidikan, rumah sakit, pusat perbelanjaan, serta akses jalan utama Surabaya Timur.	0.12	4	0.48
2	Adanya masterplan pembangunan Jalan Luar Lintas Timur (JLLT) atau OERR serta transportasi Boyorail oleh Pemerintah Kota Surabaya, dimana lokasi Grand Dharmahusada Lagoon berada di dekat kawasan pembangunan tersebut.	0.09	3	0.27
3	Perkembangan internet dan teknologi membuka peluang baru sebagai media pemasaran apartemen.	0.11	4	0.44
4	Adanya teknik pembangunan terkini dengan metode bekisting menggunakan aluminium formwork atau teknik kumkang, sehingga membuat pembangunan apartemen lebih cepat.	0.09	3	0.27
5	Daya tawar pemasok untuk jasa pengerjaan proyek tergolong rendah karena berhubungan dengan tender, sehingga pemasok yang melakukan persaingan harga dengan pesaing sejenis untuk memenangkan tender proyek di Grand Dharmahusada Lagoon.	0.03	1	0.03
6	Proses pengurusan Izin Mendirikan Bangunan (IMB) sudah memiliki prosedur yang mudah dilaksanakan.	0.06	2	0.12
TOTAL		0.5		1.61
No	Threat	Weight	Rating	Weight Rating Score
1	Keadaan persaingan pengembang apartemen pada tahun 2020 semakin kompetitif dimana jumlah apartemen di Surabaya meningkat sebanyak 3,2 persen dari tahun sebelumnya.	0.06	2	0.12
2	Adanya produk substitusi yang lebih menjanjikan, yaitu hunian landed (rumah).	0.1	1	0.1
3	Banyak kompetitor apartemen di Surabaya yang memiliki harga lebih rendah dibawah 700 juta.	0.07	2	0.14
4	Daya tawar pembeli tinggi dan sering kali dibandingkan dengan harga kompetitor.	0.02	4	0.08
5	Kondisi struktur tanah Surabaya Timur yang tidak stabil menyebabkan sulitnya pembangunan apartemen.	0.1	1	0.1
6	Adanya masa pandemi covid-19 membuat perekonomian Indonesia melemah dan ketertarikan masyarakat terhadap berinvestasi properti menurun.	0.03	4	0.12
7	Sebagian besar masyarakat Surabaya bahkan Indonesia banyak yang belum teredukasi untuk tinggal di dalam kawasan apartemen.	0.1	1	0.1

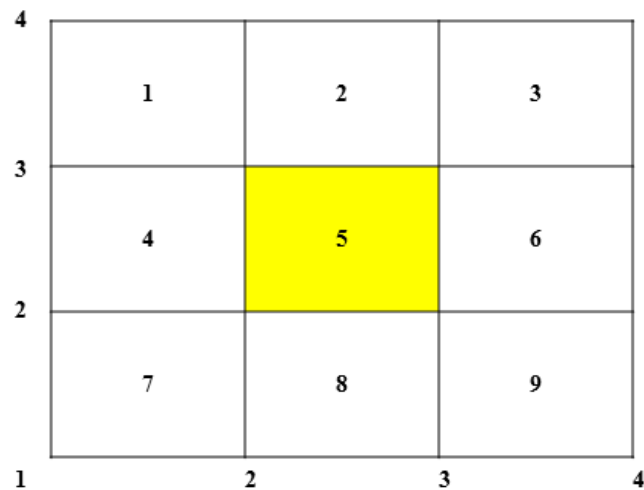
Tabel 4.3 *External Factor Analysis Summary (EFAS) Matrix* (Lanjutan)

No	Threat	Weight	Rating	Weight Rating Score
8	Adanya bencana alam seperti gempa bumi yang berdampak besar terhadap bangunan tinggi juga menyebabkan masyarakat Indonesia takut untuk tinggal di apartemen.	0.02	4	0.08
TOTAL		0.5		0.66
TOTAL AKHIR		1		2.27

Menurut perhitungan dan pembobotan pada EFAS Matrix, kondisi *opportunity* pada Grand Dharmahusada Lagoon lebih besar daripada *threat* yang dihadapi, sehingga Grand Dharmahusada Lagoon perlu memanfaatkan peluang dengan baik serta tetap menghadapi tantangan yang mungkin terjadi. Dimana nilai *opportunity* sebesar 1,61 dan *threat* sebesar 0,66.

4.4.1.7. Analisis Matriks *Internal External* (IE)

Setelah diketahui hasil dari IFAS Matrix sebesar 2,51 dan EFAS Matrix sebesar 2,27, maka tahap selanjutnya yaitu diletakkan pada diagram IE Matrix pada Gambar 4.21 didapatkan hasil tata letak IE Matrix pada kuadran 5, yaitu *hold and maintain*.



Gambar 4.21 Diagram *Internal External* (IE) Matrix

Posisi 5 pada diagram IE Matrix menyatakan bahwa Grand Dharmahusada Lagoon berada pada kondisi *hold and maintain*. Pada kondisi *hold and maintain*

maka strategi yang tepat untuk diterapkan oleh Grand Dharmahusada Lagoon adalah *market penetration* dan *product development*.

Market penetration merupakan strategi yang digunakan untuk meningkatkan penjualan dengan memperluas pangsa pasar. Grand Dharmahusada Lagoon perlu fokus dalam strategi-strategi pemasaran yang dapat meningkatkan penjualan produk dengan memperhatikan perluasan pangsa pasar, terlebih selama masa pandemi covid.

Product development merupakan strategi yang digunakan untuk menaikkan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk yang sudah ada saat ini. Menjalankan strategi ini berarti melibatkan pengeluaran biaya penelitian dan pengembangan yang besar. Pedoman yang harus dijalankan agar strategi pengembangan produk efektif adalah:

1. Produk berada pada tahap kedewasaan dari daur hidup produk.
2. Industri memiliki ciri-ciri berada pada kondisi pengembangan teknologi yang cepat.
3. Pesaing menawarkan kualitas produk yang lebih baik pada harga yang bersaing.

Oleh karena itu, Grand Dharmahusada Lagoon dapat fokus dalam pengembangan riset pasar yang terjadwal dengan baik. Tanggung jawab riset pasar yang dipegang oleh Tim Supervisor Pemasaran bisa dijalankan dengan aktif melakukan survei terkait kondisi kompetitor, potensi pasar, dan kebutuhan *customer* terhadap produk hunian apartemen terkini. Sehingga dengan hasil survei tersebut maka Grand Dharmahusada Lagoon dapat selalu menghadirkan inovasi produk apartemen sesuai dengan permintaan pasar.

4.4.2. Kondisi Segmentasi Pasar Grand Dharmahusada Lagoon

Dalam melakukan analisis segmentasi pasar, dilakukan 3 analisis yaitu analisis target dan segmentasi Grand Dharmahusada Lagoon, *unique selling proposition and customer analysis*, serta analisis hasil penemuan *market research* Grand Dharmahusadasada Lagoon.

4.4.2.1. Kondisi Target dan Segmentasi Pasar

Segmentasi pasar Grand Dharmahusada Lagoon dianalisis berdasarkan zona geografi, demografi, dan psikografi. Berdasarkan zona geografi, segmen

pasar Grand Dharmahusada Lagoon mencakup seluruh wilayah Indonesia, bahkan tidak menutup kemungkinan juga menjangkau segmen luar negeri. Namun lokasi apartemen yang berada di Kota Surabaya menjadikan fokus utama target pasar ialah untuk masyarakat di wilayah Surabaya dan Indonesia bagian timur. Sebagian besar jumlah *customer* Grand Dharmahusada Lagoon lebih banyak berasal dari Indonesia bagian timur. Menurut Supervisor Pemasaran, hal tersebut disebabkan oleh aktivitas perdagangan dan bisnis wilayah Indonesia bagian timur berpusat di Kota Surabaya, sehingga banyak orang yang tertarik untuk membeli hunian di Surabaya, untuk keperluan bisnis maupun berinvestasi di pusat kota perdagangan. Beberapa kota besar di Indonesia bagian Timur yang menjadi fokus wilayah penjualan yaitu seperti Makasar, Lombok, Sumbawa, Manado, Samarinda, Banjarmasin serta Surabaya.

Segmentasi usia *customer* Grand Dharmahusada Lagoon berada pada rentang 18 tahun hingga 60 tahun. Usia 18 tahun tertuju pada usia mahasiswa dimana sebagian besar mahasiswa memiliki gaya hidup praktis dan modern sehingga banyak yang tertarik untuk memilih tinggal di hunian apartemen. Pada rentang usia memasuki 25 tahun keatas rata-rata *customer* sudah mulai memiliki penghasilan sendiri karena berada pada posisi jabatan kerja yang mendukung. Usia tersebut termasuk dalam generasi milenial, dimana didominasi oleh pasangan muda yang baru menikah dan banyak tertarik pada hunian modern. Sedangkan untuk *customer* dengan usia 40 tahun keatas didominasi oleh orang dengan jabatan tinggi di tempat kerja dan penghasilan yang sudah lebih terjamin, sehingga pada usia tersebut rata-rata *customer* lebih memilih untuk berinvestasi properti atau membeli hunian bagi anaknya.

Pada segmentasi jenis kelamin, Grand Dharmahusada Lagoon tidak menysasar jenis kelamin tertentu. Baik laki-laki ataupun perempuan keduanya memiliki peluang yang sama untuk melakukan pembelian apartemen. Namun sebagian besar *customer* Grand Dharmahusada Lagoon didominasi oleh pasangan suami istri. Dimana dalam kasus pasangan suami istri tersebut suami memiliki peran pengambil keputusan. Terdapat perbedaan cara pandang antara laki-laki dan perempuan dalam pengambilan keputusan membeli hunian apartemen. Laki-laki lebih memiliki pandangan jangka panjang yang berhubungan dengan keuntungan

dan prospek berinvestasi di bidang properti. Sedangkan cara pandang perempuan lebih tertuju pada konsep dan kenyamanan hunian, seperti fasilitas, lokasi, dan desain.

Pada segmentasi level pendidikan juga tidak berpengaruh untuk segmentasi pasar Grand Dharmahusada Lagoon. Sebagian besar *customer* Grand Dharmahusada Lagoon berasal dari berbagai macam level pendidikan, baik lulusan sarjana bahkan yang tidak sarjana sekalipun. Latar belakang pendidikan tidak menjadi dasar keberhasilan seseorang sehingga tidak berpengaruh pada kemampuan seseorang dalam membeli hunian apartemen.

Pada segmentasi pendapatan *customer*, Grand Dharmahusada Lagoon menysasar segmentasi *customer* dengan penghasilan menengah keatas. Kisaran angka pendapatan *customer* yang sesuai dengan kemampuan membeli apartemen yaitu pada angka diatas Rp. 12.000.000,- (dua belas juta rupiah). Segmentasi pendapatan tersebut digolongkan berdasarkan kondisi apartemen Grand Dharmahusada Lagoon tergolong dalam jenis apartemen premium dan memiliki harga yang cukup fantastis. Dengan kondisi tersebut, maka diperlukan *customer* dengan kemampuan perekonomian tinggi untuk menjadi segmen pasar Grand Dharmahusada Lagoon.

Jenis pekerjaan yang menjadi segmen pasar Grand Dharmahusada Lagoon merupakan jenis pekerjaan yang sesuai dengan segmentasi penghasilan seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya. Sebagian besar jenis pekerjaan *customer* Grand Dharmahusada Lagoon didominasi oleh pengusaha. Namun selain pengusaha juga terdapat jenis pekerjaan lainnya seperti dokter, dosen, serta karyawan perusahaan swasta maupun BUMN yang sudah memiliki posisi jabatan setara jajaran *Top Management*. Selain jenis pekerjaan tetap, mahasiswa juga menjadi segmentasi Grand Dharmahusada Lagoon. Hal ini disebabkan oleh lokasi Grand Dharmahusada Lagoon yang berada di kawasan perguruan tinggi. Mahasiswa merupakan segmentasi penghuni apartemen. Namun walaupun yang dituju adalah mahasiswa, penentu keputusan pembelian tetap berada di tangan orang tua, sehingga *Marketing In-House* juga perlu memperhatikan jenis pekerjaan orang tua mahasiswa tersebut ketika melakukan penawaran apartemen.

Loyal customer juga menjadi segmentasi pasar Grand Dharmahusada Lagoon. Beberapa kali pernah terjadi kasus penambahan unit apartemen oleh *customer* lama. Sehingga dengan adanya kasus tersebut maka Grand Dharmahusada Lagoon perlu memberikan pelayanan *after sales* yang baik untuk tetap menjaga hubungan baik dengan *customer* lama. Namun fokus utama target penjualan tetap tertuju pada calon *customer* baru, tanpa meninggalkan pelayanan yang baik terhadap *customer* lama.

Pada segmentasi perilaku konsumen, jenis pembeli apartemen Grand Dharmahusada Lagoon didominasi oleh *customer* dengan perilaku konsumen irrasional. Perilaku konsumen irrasional merupakan perilaku manusia untuk membeli produk bukan berdasar kebutuhan pokok, melainkan berdasarkan keinginan sampingan. Hal tersebut disimpulkan dari sifat *customer* yang sudah membeli apartemen sebagian besar bertujuan untuk kebutuhan investasi atau menambah jumlah hunian baru karena mereka telah memiliki rumah sebagai hunian utama. Selain itu juga banyak masyarakat yang tertarik karena adanya penawaran konsep, fasilitas modern, serta promo-promo penawaran harga.

Grand Dharmahusada Lagoon menysasar golongan masyarakat kelas sosial menengah keatas. Penentuan segmentasi tersebut berdasarkan kualitas dari apartemen Grand Dharmahusada Lagoon yang menyajikan konsep *resort* dengan didukung adanya fasilitas-fasilitas modern, sehingga tergolong dalam apartemen premium di Surabaya.

Segmentasi kelas sosial menengah keatas, juga berhubungan dengan jenis *personality* atau karakter *customer* Grand Dharmahusada Lagoon. Pada segmentasi karakter, Grand Dharmahusada Lagoon menysasar masyarakat dengan kebiasaan bergaya hidup *highclass* atau glamor. Sebagian besar *customer* Grand Dharmahusada Lagoon seringkali menunjukkan barang-barang bermerek mahal ketika berkunjung ke kantor pemasaran. Namun dalam beberapa kasus juga terdapat jenis *customer* yang tidak menunjukkan gaya glamor, hal ini menjadi perhatian khusus bagi *Marketing In-House* untuk dapat menentukan dengan jeli calon *customer* mereka. Selain itu masyarakat dengan gaya hidup minimalis dan modern juga tergolong dalam segmen pasar Grand Dharmahusada Lagoon,

mereka lebih tertarik untuk tinggal dalam hunian apartemen karena didukung dengan fasilitas yang lengkap.

Dalam menjalankan bisnisnya, Grand Dharmahusada Lagoon memiliki target penjualan khusus. Setiap masing-masing *Marketing In-House* diberi target sebanyak 3 hingga 4 unit penjualan apartemen atau setara dengan sebesar 25 miliar dalam 1 bulan. Namun selama kondisi pandemi *covid-19* cukup berdampak pada penurunan target penjualan, yaitu menjadi 5 miliar dalam 1 bulannya. Penurunan target penjualan tersebut diputuskan berdasarkan kondisi menurunnya minat beli masyarakat terhadap properti, sehingga Grand Dharmahusada Lagoon pun juga harus menyesuaikan dengan permintaan pasar.

4.4.2.2. Kondisi *Unique Selling Proposition*

Grand Dharmahusada Lagoon menawarkan konsep yang unggul apabila dibandingkan dengan kompetitor khususnya di wilayah Surabaya Timur. Desain konsep yang diangkat ialah "*city resort*" dimana konsep ini merupakan yang pertama di Surabaya Timur. Konsep "*city resort*" yang dijanjikan oleh pengembang akan memberikan kesan sejuk di dalam kota Surabaya karena didukung oleh *lagoon* sebagai fitur utama di dalam konsep tersebut. Area *lagoon* yang direncanakan terdiri dari beberapa bagian, yakni *Lagoon of Charms*, *The Grand Platform*, *The Rippling Spine*, *Breezy Terrace*, *Meadow of Light* dan *Walk of Ribbon*. Terinspirasi dari alam, Grand Dharmahusada Lagoon akan menciptakan elemen-elemen alam terutama air sebagai lambang Oasis Hijau. Nuansa modern dan natural menjadi landasan untuk kegiatan komunal dan sosial. Sementara tanaman tropis di sekitar area *lagoon* memberikan pengalaman kesejukan dan rekreasi.

Selain itu Grand Dharmahusada Lagoon juga memiliki *O2 Park*, yaitu taman multifungsi yang sudah mulai beroperasi sejak tahun 2018. *O2 Park* merupakan fasilitas *outdoor* yang dapat diakses oleh seluruh masyarakat Surabaya. Saat ini *O2 Park* sudah beberapa kali disewa untuk acara seperti pernikahan, *gathering*, konser akustik, perlombaan, olahraga, dan sebagainya. Taman ini memiliki pemandangan langsung ke arah *Tower Olive* sehingga juga digunakan sebagai sarana *awareness* masyarakat umum terhadap pembangunan apartemen.

Keunggulan lainnya yang dimiliki oleh Grand Dharmahusada Lagoon yaitu berada pada kelengkapan kawasan *superblock* bergengsi yang direncanakan akan terdiri atas kawasan hunian apartemen dengan berjumlah 7 *tower*, *retail area*, serta adanya *lifestyle mall*. Tujuh *tower* apartemen premium yang direncanakan selesai pada tahun 2030 tersebut merupakan keunikan yang membedakan dari kompetitor. Selain itu adanya rencana pembangunan *lifestyle mall* juga menjadi keunggulan kompetitif ketika melakukan penawaran penjualan.

Rancangan fasilitas untuk penghuni apartemen disediakan secara premium dan *private* dimana masing-masing *tower* akan memiliki fasilitas sendiri-sendiri tanpa bergabung dengan *tower* lain. Fasilitas yang berada di dalam masing-masing *tower* apartemen Grand Dharmahusada Lagoon antara lain yaitu *infinity pool*, *e-library*, *children playground*, *gym area*, *multifunction hall*, *O2 Sky Garden*, serta *Tree Top Walk* yang juga akan berfungsi sebagai *sky jogging track*.

Infinity pool merupakan fasilitas kolam renang yang didesain dengan sisi kolam seolah-olah terlihat seperti tanpa batas dimana rata-rata kompetitor tidak memiliki desain kolam renang tersebut. *E-library* merupakan fasilitas yang belum dimiliki oleh kompetitor di Surabaya. Grand Dharmahusada Lagoon akan bekerjasama dengan Kompas Gramedia untuk menyediakan berbagai macam bahan bacaan *online* serta akan menyediakan fasilitas ruang baca dan belajar yang bisa diakses oleh penghuni dengan nyaman. Lalu juga terdapat *children playground* yaitu tempat bermain anak-anak sehingga anak kecil juga merasakan kenyamanan untuk bertempat tinggal di apartemen. *Gym area* juga disediakan untuk mendukung fasilitas berolahraga. *Multifunction hall* merupakan ruangan untuk mewadahi kegiatan para penghuni yang membutuhkan ruangan yang lebih luas untuk acara-acara tertentu seperti pesta, *gathering*, dan acara khusus lainnya.

O2 Sky Garden merupakan fasilitas yang berada di lantai 27 berkonsep "*refugee floor*", berfungsi sebagai taman terbuka dan memiliki 360 derajat *view*. Penghuni dapat menikmati pemandangan kota Surabaya secara menyeluruh dari lantai 27 tersebut. *O2 Sky Garden* merupakan fasilitas apartemen satu-satunya di Surabaya yang hanya dimiliki oleh Grand Dharmahusada Lagoon.

Selanjutnya yaitu *Tree Top Walk* yang juga hanya terdapat di Grand Dharmahusada Lagoon, berfungsi sebagai jembatan penghubung antar *tower* satu

dengan *tower* lainnya. Fasilitas ini dirancang untuk memudahkan penghuni berpindah *tower* apartemen tanpa perlu turun dan keluar dari apartemen terlebih dahulu. *Tree Top Walk* mengaplikasikan konsep desain Pathway di Marina Bay Sands hasil desain oleh AECOM. Selain itu fungsi lain dari *Tree Top Walk* yaitu sebagai area *sky jogging track* dimana memiliki panjang 500 meter mengelilingi seluruh *tower* apartemen.

Grand Dharmahusada Lagoon juga memiliki keunggulan kompetitif dalam fasilitas parkir, dimana area parkir dirancang dengan menyediakan lahan parkir sebanyak 3 *basement* dan 2 podium untuk masing-masing *tower* apartemen. Fasilitas parkir dengan 3 *basement* merupakan fasilitas parkir pertama kali di Surabaya yang dimiliki satu-satunya oleh Grand Dharmahusada Lagoon.

Selain keunggulan konsep dan fasilitas, lokasi Grand Dharmahusada Lagoon terletak di area yang strategis yaitu berada di kawasan perumahan bergengsi, pusat perekonomian serta area pendidikan di Surabaya Timur. Beberapa lokasi ternama yang berada di sekitar Grand Dharmahusada Lagoon antara lain Galaxy Mall, Universitas Airlangga, Rumah Sakit Airlangga, Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Business Central Park, Grand Peninsula Park, Dharmahusada Ewsident, East Coast Mall, Sekolah Al Azhar, Sekolah Xin Zhung, RSUD Haji, Pantai Kenjeran, Jalur Middle East Ring Road (MERR), Jalan Kertajaya, serta Rumah Sakit Onkologi. Selain itu menurut rencana pembangunan Pemerintah Kota Surabaya, sedang dilaksanakan pembangunan infrastruktur di Surabaya Timur yaitu Jalan Lingkar Luar Timur (JLLT) atau *Outer East Ring Road* (OERR) serta penyediaan fasilitas Boyorail yang merupakan sarana transportasi umum yang cepat, nyaman dan berbudaya. Menurut tata letak serta *masterplan* kota Surabaya, pembangunan tersebut akan melintasi area dekat Grand Dharmahusada Lagoon sehingga lokasi apartemen akan semakin strategis.

Sebagai apartemen premium, Grand Dharmahusada Lagoon juga dirancang untuk menyediakan unit yang *private* dengan konsep *single corridor* seperti desain hotel berbintang. Konsep tersebut memungkinkan setiap penghuni unit apartemen tidak akan terganggu dengan unit tetangga karena posisi pintu unit tidak saling berhadapan-hadapan. Seluruh akses *lift* di dalam 1 lantai terletak tepat dibagian tengah. Hal ini menjadikan seluruh unit merupakan unit terbaik karena

dekat dengan akses keluar dan masuk. Lalu akses keamanan atau kunci pintu setiap unit juga dirancang dengan 4 macam cara yaitu dengan kunci manual, *card*, pin angka, serta *finger print*.

Keunggulan lainnya terletak pada rancangan bentuk pembangunan apartemen. Struktur bangunan Grand Dharmahusada Lagoon juga dirancang dengan keunikan yang membedakan dengan proyek apartemen lainnya. Grand Dharmahusada Lagoon memiliki bentuk bangunan *apartment curve* yaitu melengkung di setiap bagian sikunya, sehingga membentuk seperti bunga. Desain bangunan tersebut memiliki fungsi untuk memecah suara dan angin di dalam ruangan ketinggian. Penghuni yang memilih unit di lantai atas tidak akan terganggu dengan suara angin dari ketinggian. Lalu desain dari pembangunan toilet disetiap unit dibangun dengan model *indirect system*, berbeda dengan apartemen lainnya. *Indirect system toilet* akan mengantisipasi terjadinya kebocoran pipa toilet atau pipa wastafel, karena saluran pipa langsung terhubung keluar tembok apartemen di lantai tersebut. Kebocoran pada pipa dapat dipastikan tidak akan mengganggu kenyamanan penghuni di unit yang terletak di bawahnya.

Teknik pembangunan apartemen menggunakan sistem *aluminium formwork* atau teknik kumkang, yaitu sistem bekisting konstruksi untuk membentuk cor beton di tempat bangunan. Sistem ini akan mempercepat progress pembangunan apartemen. Teknik pembangunan dengan sistem *aluminium formwork* merupakan teknik pembangunan yang hanya digunakan oleh PT. PP Properti, Tbk. di Indonesia.

4.4.2.3. Kondisi Kompetitif dan *Positioning*

Persaingan industri properti di Indonesia saat ini termasuk sangat kompetitif, dimana berdasarkan data Colliers International Indonesia, pasar apartemen Surabaya mendapat tambahan sebesar 7.948 unit di semester kedua tahun lalu. Dengan penambahan pasokan baru ini, total pasokan apartemen strata tile di Surabaya mencapai 43.942 unit. Dalam kondisi yang semakin kompetitif, proyek apartemen yang menjadi kompetitor secara langsung Grand Dharmahusada Lagoon yaitu East Coast Mansion proyek apartemen milik Pakuwon City dan Belle View proyek apartemen milik Swiss Belinn. Pengaruh kedua proyek apartemen tersebut cukup berdampak dalam pengalaman keputusan

pembelian *customer*. Sebagian besar calon *customer* sering kali membandingkan dengan kedua proyek apartemen tersebut dengan Grand Dharmahusada Lagoon karena dinilai memiliki kualitas produk dan harga apartemen yang sangat kompetitif.

Selain itu, keberadaan kompetitor secara tidak langsung juga menjadi tantangan Grand Dharmahusada Lagoon dalam menghadapi persaingan pasar. Terdapat banyak jenis proyek apartemen di Surabaya dengan berbagai macam harga dan konsep yang ditawarkan, termasuk dengan apartemen yang memiliki harga dibawah Grand Dharmahusada Lagoon. Proyek apartemen tersebut memiliki segmentasi pasar yang berbeda dengan Grand Dharmahusada Lagoon, namun juga masih terdapat beberapa calon *customer* yang seringkali membandingkan. Beberapa proyek apartemen yang menjadi kompetitor secara tidak langsung Grand Dharmahusada Lagoon ialah Apartemen Taman Melati, Apartemen Gunawangsa dan Apartemen Grand Sagara. Pengembang hunian *landed* (rumah) juga termasuk dalam kompetitor secara tidak langsung Grand Dharmahusada Lagoon. Tidak bisa dipungkiri bahwa masyarakat Indonesia saat ini masih lebih tertarik untuk tinggal di hunian *landed* (rumah).

Berdasarkan kondisi kompetitif pasar tersebut, maka Grand Dharmahusada Lagoon memposisikan dirinya sebagai hunian apartemen premium di kawasan Surabaya Timur yang memiliki keunggulan konsep “*city resort*” dengan segmentasi pasar masyarakat kelas sosial menengah keatas.

4.4.2.4. Kondisi Hasil Riset Pasar

Riset pemasaran yang dilaksanakan oleh Grand Dharmahusada Lagoon bertujuan untuk memahami target pasar maupun kebutuhan *customer*. Berdasarkan hasil *in-depth semi structured interview* dinyatakan bahwa riset pasar selama ini dilakukan oleh Manajer Pemasaran bersama dengan Supervisor Pemasaran. Namun hasil dari riset pemasaran tersebut tidak dipahami oleh seluruh karyawan Divisi Pemasaran Grand Dharmahusada Lagoon. Sehingga dapat disimpulkan bahwa riset pemasaran belum terlaksana secara baik. Dengan kondisi tersebut maka diperlukan rancangan tim khusus atau spesifikasi *job desk* khusus untuk membentuk tim riset pemasaran. Riset pemasaran sangat penting sebagai

acuan perusahaan untuk memantau kondisi pasar secara makro, sehingga dapat memahami kondisi kompetitor maupun kebutuhan *customer*.

4.4.3. Kondisi *Objective* dan *Goals* Grand Dharmahusada Lagoon

Pada tahap ini dibagi menjadi dua yaitu analisis *Objective* Divisi Pemasaran Grand Dharmahusada Lagoon dan analisis *Goals* Divisi Pemasaran Grand Dharmahusada Lagoon.

4.4.3.1. Kondisi *Objective* Divisi Pemasaran

Divisi Pemasaran Grand Dharmahusada Lagoon menerapkan cara-cara terbaiknya dalam mencapai target perusahaan. Beberapa cara yang sudah diterapkan selama ini yaitu melakukan strategi pemasaran baik melalui media konvensional maupun media digital. Selama sebelum terjadi pandemi covid-19, Grand Dharmahusada Lagoon aktif dalam kegiatan-kegiatan di luar, seperti melakukan *roadshow* ke kota-kota, *open booth* di salah satu tempat perbelanjaan Surabaya atau *event* besar, mengadakan *event* secara berkala, melakukan *flyering* brosur, menggunakan tenaga kerja *agent*, melakukan *open house*, serta menggunakan media digital. Namun sejak terjadinya pandemi covid-19 sejak akhir bulan Maret 2020, cara-cara yang dilakukan tersebut harus berubah untuk menyesuaikan diri. Selama masa pandemi covid-19, Grand Dharmahusada Lagoon lebih fokus pada pemasaran melalui media digital. Cara *digital marketing* tersebut dilakukan supaya *awareness* masyarakat tetap terjaga walaupun peminat investor properti sedang menurun. Grand Dharmahusada Lagoon juga selalu aktif dalam mengadakan promo-promo penjualan yang dapat menarik perhatian *customer*, terlebih pada masa pandemi covid-19. Namun strategi pemberian promo ini selalu mengikuti perkembangan pasar supaya waktu yang dipilih dalam memberikan promo selalu tepat.

4.4.3.2. Kondisi *Goals* Divisi Pemasaran

Target awal penyelesaian pembangunan seluruh kawasan *superblock* Grand Dharmahusada Lagoon ialah pada tahun 2030 atau dalam kurun waktu 10 tahun mendatang. Namun Grand Dharmahusada Lagoon masih akan mengkaji ulang tentang *timeline* penyelesaian pembangunan tersebut dikarenakan banyaknya kendala yang terjadi selama 2015 hingga 2020, baik dalam segi pembangunan maupun segi pemasaran, bahkan dengan ditambah dengan adanya

masa pandemi covid-19. Sembari mengkaji ulang tentang *timeline* penyelesaian pembangunan, Divisi Pemasaran Grand Dharmahusada Lagoon memutuskan untuk lebih fokus dalam pembentukan kepercayaan *customer*, yaitu dengan cara penyelesaian konsep “*city resort*” yang sejak awal ditawarkan. Konsep “*city resort*” merupakan poin utama dari keunggulan Grand Dharmahusada Lagoon sehingga dengan segera melakukan penyelesaian konsep tersebut akan membuat *customer* yang sudah membeli merasakan kepuasan dan kepercayaan terhadap Grand Dharmahusada Lagoon. Kepercayaan *customer* diharapkan menjadi sarana terciptanya *worth of mouth* serta menyebarkan refrensi ke masyarakat lain.

4.4.4. Kondisi Penerapan Strategi Pemasaran Grand Dharmahusada Lagoon

Dalam melakukan analisis strategi pemasaran Grand Dharmahusada Lagoon, terbagi menjadi analisis strategi penerapan harga, kondisi produk apartemen, kondisi potensi penjualan, kondisi lokasi penjualan, kondisi promosi penjualan, kondisi *Marketing In-House*, penerapan *partnership*, kondisi retensi penjualan, kondisi manajemen risiko pemasaran, serta kondisi penerapan *customer service*.

4.4.4.1. Penerapan Harga Apartemen

Harga apartemen Grand Dharmahusada Lagoon untuk unit dengan tipe 1 Bedroom berada pada kisaran rata-rata Rp. 700.000.000,-, unit dengan tipe 2 Bedroom berada pada kisaran rata-rata Rp. 1.200.000.000,-, sedangkan unit dengan tipe 3 Bedroom berada pada kisaran rata-rata Rp. 1.800.000.000,-. Harga tersebut akan berubah mengikuti perkembangan pasar dan kondisi produk yang ditawarkan. *Tower-tower* selanjutnya juga akan memiliki perbedaan harga.

Penentuan harga satuan unit apartemen Grand Dharmahusada Lagoon ditentukan oleh Manajer Pemasaran. Landasan yang digunakan mengacu pada target *revenue* yang sudah ditentukan oleh pusat yaitu PT. PP Properti, Tbk. Dalam setiap tahunnya, PT. PP Properti, Tbk. selalu memberikan target *revenue* untuk seluruh proyek. Dari target *revenue* yang diberikan tersebut maka selanjutnya dilakukan perhitungan harga dengan mempertimbangkan banyak hal; diantaranya peluang pemberian promo, harga pasar dan kompetitor, maupun harga khusus untuk *customer* khusus. Dari harga satuan unit apartemen Manajer

Pemasaran menentukan kisaran 10% dari harga untuk dialokasikan sebagai promo penjualan yang akan diberikan kepada *customer*. Setiap unit apartemen dengan berbeda tipe memiliki persentase yang sama untuk alokasi harga promo. Perhitungan bersih margin perusahaan ditentukan oleh PT. PP Properti, Tbk. sehingga Grand Dharmahusada Lagoon hanya menentukan harga dan promo penjualan.

Perbandingan harga unit apartemen Grand Dharmahusada Lagoon dengan kompetitor rata-rata apartemen di Surabaya masih tergolong lebih mahal, dimana menurut pernyataan *Top Management* Grand Dharmahusada Lagoon sebagian besar apartemen yang ada di Surabayan memiliki harga rentang 300 juta hingga 600 juta yaitu kisaran harga masih berada dibawah Grand Dharmahusada Lagoon. Namun Grand Dharmahusada Lagoon memiliki keunggulan konsep dan fasilitas pada harga yang tinggi tersebut.

4.4.4.2. Kondisi Produk Apartemen

Perbandingan kondisi produk apartemen Grand Dharmahusada Lagoon dengan kondisi pasar apartemen disajikan dalam Tabel 4.4.

Tabel 4.4 Kondisi Produk Apartemen Grand Dharmahusada Lagoon

Kondisi Grand Dharmahusada Lagoon	Kondisi Pasar
Mempersembahkan konsep <i>city resort</i> .	Belum ada apartemen berkonsep <i>city resort</i> di Surabaya Timur
Mempersembahkan 7 <i>tower</i> apartemen.	Sebagian besar apartemen di Surabaya hanya terdiri atas 2 hingga 3 <i>tower</i> apartemen.
Fasilitas premium untuk masing-masing <i>tower</i> .	Satu-satunya di Surabaya, dimana apartemen lain memiliki fasilitas yang bergabung antar <i>tower</i> .
Desain <i>apartemen curve</i> memungkinkan untuk memecah suara dan angin di unit bagian atas.	Desain apartemen <i>curve</i> merupakan yang pertama di Surabaya, belum dimiliki oleh apartemen lain.

Grand Dharmahusada Lagoon akan berusaha konsisten terhadap janji awal konsep apartemen yang ditawarkan, yakni konsep “*city resort*”. Upaya dalam memenuhi janji tersebut dengan cara saat ini lebih fokus dalam mempertanggung jawabkan penyajian konsep tersebut. Setelah pembangunan *Tower Olive*, maka selanjutnya akan dilanjutkan dengan pembentukan konsep “*city resort*”. Selain konsep yang menarik dan berbeda dengan kompetitor, Grand Dharmahusada

Lagoon juga berupaya membentuk *image* produk apartemen premium di mata masyarakat yaitu dengan cara menyajikan fasilitas, keamanan, serta desain apartemen secara premium seperti yang telah di sebutkan dalam subbab sebelumnya mengenai keunikan dari fasilitas dan bangunan apartemen.

Segala keunggulan yang ditawarkan tersebut sangat sesuai dengan harga yang ditawarkan, bahkan lebih tergolong menguntungkan dari harga standar. Grand Dharmahusada Lagoon berani memberikan harga tinggi karena akan berusaha untuk memenuhi menyajikan keunggulan konsep yang sejak awal telah ditawarkan. Sehingga walaupun apartemen tergolong dalam apartemen dengan harga premium, *customer* masih tertarik untuk berinvestasi maupun menjadi penghuni karena merasakan kepuasan dengan fasilitas dan konsep.

Pengaruh penggunaan *brand* juga sangat berdampak pada kepercayaan *customer* dalam pembentukan penjualan. Pemilihan nama Dharmahusada dalam nama apartemen memiliki makna tersendiri. Arti dari Dharmahusada merupakan nama kompleks perumahan mewah masyarakat Surabaya lama, sehingga nama Dharmahusada telah melekat di benak masyarakat Surabaya sebagai kawasan elit. Dengan menggunakan nama Grand Dharmahusada Lagoon diharapkan akan membentuk *brand image* apartemen premium di mata masyarakat. Selain penggunaan nama proyek, *customer* juga sering kali tertarik terhadap nama perusahaan pengembang apartemen, yaitu PT. PP Properti, Tbk. Dengan menyertakan nama PT. PP Properti, Tbk., sebagian besar calon *customer* lebih percaya untuk membeli apartemen. PT. PP Properti, Tbk. merupakan salah satu perusahaan pengembang properti berlabel Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

4.4.4.3. Kondisi Potensi Penjualan

Berdasarkan grafik penjualan Grand Dharmahusada Lagoon yang tersaji pada BAB I, potensi penjuranaan Grand Dharmahusada Lagoon menurun sejak tahun 2018. Beberapa penyebab terjadinya penurunan penjualan yaitu karena kepercayaan masyarakat terhadap proyek pembangunan menurun. Hal tersebut disebabkan oleh keterlambatan pembangunan dan permasalahan dengan warga sekitar yang sempat terjadi. Seluruh tim Grand Dharmahusada Lagoon telah mengupayakan pengembalian nama baik proyek dengan berbagai macam cara. Setelah permasalahan tersebut telah teratasi, pemasaran Grand Dharmahusada

Lagoon sudah mulai membaik di akhir tahun 2019 hingga awal tahun 2020. Grand Dharmahusada Lagoon kembali fokus pada internal perusahaan untuk perbaikan *Marketing In-House*, yaitu dengan pengembangan tenaga kerja *Marketing In-House*.

Namun permasalahan kembali terjadi ketika memasuki masa pandemi covid-19 Grand Dharmahusada Lagoon harus kembali mengalami penurunan penjualan yang signifikan. Penurunan penjualan yang kembali terjadi tersebut disebabkan oleh kondisi penurunan perekonomian rata-rata masyarakat Indonesia. Salah satu target *customer* Grand Dharmahusada Lagoon ialah masyarakat dengan jenis pekerjaan pengusaha, hal ini tentu berdampak pada penghasilan para calon *customer* Grand Dharmahusada Lagoon. Di sisi lain, penurunan potensi pasar apartemen saat pandemi covid-19 bukan hanya disebabkan oleh penurunan perekonomian masyarakat, namun menurut Supervisor Pemasaran juga dipengaruhi oleh keadaan psikis masyarakat Indonesia yang kaget akan terjadinya masa pandemi covid-19. Masyarakat akhirnya banyak yang memilih untuk bertahan hidup dengan menyimpan pendapatan mereka sebagai tabungan dalam bentuk uang dari pada digunakan untuk berinvestasi properti.

4.4.4.4. Kondisi Lokasi Penjualan

Lokasi pembangunan proyek *superblock* dan apartemen berada di Jalan Mulyosari No 366A Mulyorejo Surabaya Timur. Pemilihan lokasi pembangunan tersebut berlandaskan pada syarat pembangunan proyek yang diputuskan oleh PT. PP Properti, Tbk. PT. PP Properti, Tbk. selalu mengupayakan pembangunan proyek dengan lokasi yang berada pada 3 titik strategis, yaitu di kawasan *Central Business District* (CBD), kawasan dekat dengan pintu tol, serta kawasan pendidikan. Grand Dharmahusada Lagoon merupakan proyek dengan lokasi yang berada di kawasan pendidikan. Seperti yang sudah disebutkan sebelumnya bahwa Grand Dharmahusada Lagoon dekat dengan beberapa sekolah maupun perguruan tinggi, seperti Sekolah Al-Azhar, Sekolah Gloria, Sekolah Xin Zhong, Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Universitas Airlangga, Universitas Widya Mandala, Universitas Muhammadiyah, Universitas Hang Tuah, dan beberapa tempat pendidikan lainnya.

Selain berdekatan dengan lokasi pendidikan, Jalan Mulyosari juga termasuk sebagai salah satu akses jalan perekonomian di kawasan Surabaya Timur. Kondisi lokasi di sekitar proyek pembangunan sangat strategis, tepat disebelah kiri proyek pembangunan terdapat Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU), sepanjang jalan Mulyosari terdapat beragam macam tempat kuliner, *supermarket* maupun *mini market*, serta jenis usaha lainnya yang mendukung kehidupan sehari-hari. Tidak jauh dari Jalan Mulyosari, juga terdapat pusat perbelanjaan Surabaya seperti Galaxy Mall dan East Coast Centre. Selain itu juga dekat dengan rumah sakit seperti Rumah Sakit Mitra Keluarga, Rumah Sakit Universitas Airlangga, Rumah Sakit Onkologi Surabaya, RSIA Putri, serta RSIA MERR. Kawasan perumahan di sekitar Jalan Mulyosari juga merupakan kawasan perumahan menengah keatas sehingga cocok untuk berinvestasi hunian dengan kelas premium pula.



Gambar 4.22 Kondisi Lokasi Pembangunan Proyek Apartemen

Sumber: (Youtube Grand Dharmahusada Lagoon)

Kondisi lokasi yang strategis menyebabkan kemudahan akses bagi penghuni Grand Dharmahusada Lagoon kedepannya. Penghuni tidak perlu direpotkan ketika ingin berpergian karena letak lokasi dekat dengan beberapa tempat pendukung kehidupan keseharian. Selain itu posisi proyek juga berada di 0 jalan, yaitu tepat di pinggir jalan utama, hal tersebut tentu semakin mempermudah akses keluar dan masuk dari kawasan Grand Dharmahusada Lagoon. Gambar 4.22 menyajikan kondisi lokasi pembangunan apartemen.

Lokasi *marketing gallery* terletak di lokasi yang berbeda dengan proyek pembangunan. *Marketing gallery* berada di Jalan Wisma Permai Raya Blok QQ No 3 Surabaya Timur, dimana lokasi tersebut terletak di *Middle East Ring Road* (MERR). Pemilihan lokasi *marketing gallery* tentu saja mempertimbangkan banyak hal. *Marketing gallery* Grand Dharmahusada Lagoon atau juga biasa disebut *flagship* sempat berada di lokasi yang sama dengan proyek pembangunan yaitu di Jalan Mulyosari, namun saat ini telah dipindahkan ke kawasan MERR. Alasan pemindahan tersebut bertujuan untuk meningkatkan *awareness* masyarakat serta lebih memudahkan calon *customer* untuk berkunjung secara tidak sengaja. Gambar 4.23 menunjukkan *marketing gallery* milik Grand Dharmahusada Lagoon.



Gambar 4.23 *Marketing Gallery* Grand Dharmahusada Lagoon

Sumber: (Dokumentasi Pribadi)

Kondisi *marketing gallery* saat ini didesain dengan konsep *homey* seperti pada Gambar 4.24. Pemilihan konsep tersebut bertujuan untuk menciptakan rasa nyaman untuk *customer* yang sedang berkunjung bagaikan sedang berada di rumahnya sendiri. Selain itu Grand Dharmahusada Lagoon juga mengajak

kerjasama kedai kopi yang bernama “Rumah” untuk membuka kedainya di dalam *marketing gallery* sehingga *customer* yang berkunjung pun juga bisa menikmati pilihan minuman dan makanan ringan.



Gambar 4.24 Konsep *Marketing Gallery* Grand Dharmahusada Lagoon

Sumber: (Dokumentasi Pribadi)

Dalam melakukan strategi penjualan, Grand Dharmahusada Lagoon tidak hanya menunggu *customer* untuk berkunjung di *marketing gallery* saja, namun juga membuka *booth* di Pasar Atom, yaitu salah satu pusat perbelanjaan Surabaya. Pasar Atom merupakan satu-satunya pusat perbelanjaan di Surabaya yang bisa untuk diajak bekerjasama dengan karakter pengunjung yang sesuai dengan segmen *customer* Grand Dharmahusada Lagoon. Karakteristik pengunjung Pasar Atom Surabaya merupakan masyarakat lama Surabaya yang berusia matang atau sudah berkeluarga. Pemilihan lokasi *booth* di Pasar Atom Surabaya merupakan strategi untuk menarik *customer* dengan rentang usia matang tersebut. Pusat perbelanjaan selain Pasar Atom memiliki peraturan yang ketat untuk masalah perizinan membuka *booth* properti. Sebagian besar pusat perbelanjaan hanya mengizinkan untuk membuka *booth* properti yang berasal dari satu pengembang

yang sama dengan pengembang pusat perbelanjaan tersebut, maka dari itu Grand Dharmahusada Lagoon hanya bisa membuka *booth* di Pasar Atom saja.

Grand Dharmahusada Lagoon juga menggunakan *online store* sebagai media pemasaran apartemen. Beberapa *platform* yang digunakan untuk melakukan pemasaran di *online store* ialah media sosial. Selain itu Grand Dharmahusada Lagoon juga bekerjasama dengan *platform* persewaan hunian seperti Travelio dan Mamikos. *Platform* persewaan hunian tersebut akan digunakan untuk memberikan pelayanan pengelolaan persewaan unit bagi *customer* yang berniat menyewakan unit apartemen miliknya, sehingga semakin memudahkan *customer* untuk berinvestasi tanpa perlu memikirkan cara persewaannya. Ringkasan lokasi pemasaran Grand Dharmahusada Lagoon disajikan pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5 Lokasi Pemasaran Apartemen Grand Dharmahusada Lagoon

<i>Offline Store</i>	<i>Online Store</i>
<i>Marketing gallery</i>	Media sosial dengan memanfaatkan iklan di Google Ads yang tersambung pada akun media sosial.
<i>Open booth</i> di Pasar Atom	<i>Platform</i> pemasaran seperti Travelio dan Mamikos untuk persewaan unit

Hingga saat ini perbandingan *offline store* dan *online store* dalam menciptakan pembelian baru masih lebih unggul *offline store*. Karakteristik *customer* properti lebih tertarik dengan penjualan secara tatap muka karena mereka butuh untuk melihat produk secara langsung. Tetapi tidak sedikit juga masyarakat yang berkunjung pada *online store* Grand Dharmahusada Lagoon. Rata-rata *customer* menggunakan *online store* sebagai tempat untuk mencari referensi serta sebagai media untuk membandingkan unit apartemen dengan kompetitor. Namun tahap terakhir untuk memutuskan pembelian *customer* selalu mengunjungi *offline store* secara langsung sekaligus untuk melakukan pengecekan kondisi unit apartemen.

4.4.4.5. Kondisi Promosi Penjualan

Penerapan promosi pemasaran dilakukan dalam beberapa cara yaitu melalui iklan, promo penjualan, penerapan *public relation*, *personal selling*, *direct*

communication, serta *digital communication*. Grand Dharmahusada Lagoon telah berupaya untuk mulai memasuki segala cara dalam melakukan penjualan, terlebih dalam kondisi penurunan penjualan yang sedang berlangsung dari tahun 2018. Bahkan bisa dikatakan saat ini perusahaan sudah beralih dari teknik penjualan *soft selling* menjadi *hard selling*. Hal tersebut merupakan upaya dalam peningkatan penjualan.

1. Promosi Penjualan melalui media Iklan

Penggunaan media iklan bertujuan untuk meningkatkan *awareness* masyarakat terhadap keberadaan apartemen Grand Dharmahusada Lagoon. Beberapa media yang digunakan untuk beriklan yaitu media sosial serta *platform online store*. Saat ini media sosial bukan hanya sebagai tempat untuk berposting, namun juga sebagai media berbisnis. Salah satunya yaitu didukung dengan fitur beriklan melalui Google Ads. Grand Dharmahusada Lagoon pun mempergunakan fitur iklan tersebut dengan sebaik mungkin. Media sosial Instagram dan Facebook merupakan wadah utama dalam melakukan periklanan. Sedangkan *platform online store* yang digunakan untuk memasang iklan ialah seperti OLX, Lamudi, dan Rumah123. Selain media *online*, saat ini Grand Dharmahusada Lagoon belum menggunakan media *offline* seperti baliho dan semacamnya dalam beriklan, perusahaan lebih berfokus pada media *online*.

2. Promosi Penjualan dengan Mengadakan Promo Khusus

Strategi pemberian promo penjualan yang diterapkan oleh Grand Dharmahusada Lagoon juga menyesuaikan dengan momen-momen tertentu, misalnya hari besar keagamaan seperti Ramadhan, Tahun Baru Imlek, Natal, maupun hari besar lainnya seperti Tahun Baru bahkan momen pandemi covid-19 saat ini juga bisa menjadi peluang promo. Penentuan jumlah dan besar promo yang diberikan juga berdasarkan perhitungan harga yang dilakukan oleh Manajer Pemasaran. Beberapa promo yang sedang diadakan selama pandemi covid-19 diantaranya promo cuti bayar DP selama 2 bulan, potongan Uang Tanda Jadi (UTJ) sebesar 50%, serta garansi sewa selama 2 tahun.

3. Promosi Penjualan dengan Penerapan *Public Relation*

Penerapan *public relation* juga mendukung keberhasilan eksistensi perusahaan. Tim *Public Relation* Grand Dharmahusada Lagoon memiliki peranan

penting dikarenakan bertugas menjadi garda terdepan dan juru bicara dengan media luar yang berhubungan dengan promosi perusahaan. Beberapa tugas Tim *Public Relation* yaitu penyalur dengan media televisi, media koran serta media radio. Selain itu juga memiliki tugas untuk membentuk hubungan baik dengan perusahaan-perusahaan yang bekerjasama dengan Grand Dharmahusada Lagoon, baik untuk sekedar hubungan kerjasama maupun mengadakan *event*. Selama ini peran Grand Dharmahusada Lagoon telah cukup baik dalam upaya mengembalikan nama baik Grand Dharmahusada Lagoon sejak terjadinya masalah dengan warga sekitar lokasi pembangunan proyek. Beberapa waktu terakhir sudah mulai banyak media luar yang meliput kegiatan Grand Dharmahusada Lagoon.

4. Promosi Penjualan dengan Melakukan *Personal Selling*

Personal selling dilakukan dengan cara berjualan di lokasi *booth*, presentasi ke beberapa instansi tertentu maupun melakukan *roadshow* ke beberapa kota. *Booth* yang berada di Pasar Atom Surabaya merupakan tempat dengan intensitas terjadinya *personal selling* paling tinggi. *Personal selling* dapat dilakukan ketika terdapat calon *customer* mengunjungi *booth*. Lalu untuk presentasi ke beberapa instansi dapat terlaksana ketika sudah ada perjanjian kerjasama dan izin untuk melakukan presentasi promosi penjualan. Grand Dharmahusada Lagoon sering mengupayakan untuk bisa melakukan kerjasama dengan instansi tertentu supaya bisa melakukan presentasi penjualan. Selanjutnya kegiatan *roadshow* merupakan strategi *personal selling* yang membutuhkan biaya cukup besar namun berdampak tinggi terhadap terciptanya penjualan. Grand Dharmahusada Lagoon biasanya melakukan kerja sama dengan pihak bank untuk melakukan *roadshow* ke kota-kota besar yang merupakan lokasi keberadaan nasabah prioritas. Di kota tersebut Tim Pemasaran akan mengunjungi rumah nasabah prioritas bank tersebut untuk melakukan *personal selling*.

5. Promosi Penjualan dengan Strategi *Direct Communication*

Strategi *direct communication* dilakukan Grand Dharmahusada Lagoon melalui WhatsApp Blazt, pesan personal, serta GDL Hotline. WhatsApp Blazt digunakan untuk informasi pengingat pembayaran maupun pemberian bukti pembayaran. Pesan personal digunakan untuk menyambung hubungan baik

dengan *customer*, cara ini dilakukan oleh *Marketing In-House* secara langsung. *Marketing In-House* diberi tugas untuk tidak pernah putus hubungan dengan *customer* walaupun sudah terjadi penjualan. Selanjutnya GDL Hotline merupakan kontak penyampaian informasi yang dapat diakses oleh seluruh *customer*, untuk saat ini GDL Hotline dipegang oleh Supervisor Pemasaran karena belum ada tim *customer service*.

6. Promosi Penjualan dengan Strategi *Direct Communication*

Strategi *digital communication* tentu juga diterapkan oleh Grand Dharmahusada Lagoon, mengingat saat ini perusahaan lebih fokus terhadap strategi *digital marketing* selama masa pandemi covid-19. Penerapan *digital communication* diterapkan melalui konten postingan media sosial Grand Dharmahusada Lagoon. Tim *Marketing Communication* selalu memiliki rancangan desain maupun konten posting media sosial di setiap awal bulan. Rancangan konten tersebut akan dirapatkan terlebih dahulu pada rapat rutin awal bulan untuk memperoleh persetujuan. Konten yang sudah disetujui akan menjadi bahan acuan dalam melakukan posting di media sosial supaya rapi dan dapat menyampaikan pesan dengan baik.

4.4.4.6. Kondisi Tim Pemasaran

Kondisi Tim Pemasaran atau *Marketing In-House* Grand Dharmahusada Lagoon tergolong cukup kurang apabila dibandingkan dengan proyek PT. PP Properti, Tbk. lainnya. Grand Dharmahusada Lagoon hanya memiliki 9 *Marketing In-House* dengan Supervisor Pemasaran sebanyak 3 orang. Padahal kondisi idealnya ialah setiap Supervisor Pemasaran membawahi sebanyak 10 orang *Marketer*. Bahkan Grand Dharmahusada Lagoon sempat mengalami kondisi *Marketing In-House* terendah dengan memiliki anggota hanya 5 orang.

Dibawah standarnya kondisi *Marketing In-House* tersebut disebabkan oleh beberapa aspek sumber daya karyawan internal. Grand Dharmahusada Lagoon belum memiliki standar rekrutmen *Marketing In-House* sehingga dalam melaksanakan rekrutmen langsung ditangani oleh Manajer Pemasaran tanpa ada koordinasi dengan aspek karyawan lainnya. Hal tersebut menimbulkan permasalahan internal dan diperlukan sistem standar baru dalam perekrutan *Marketing In-House*.

Kinerja *Marketing In-House* juga belum memenuhi ekspektasi perusahaan, terbukti dengan target pemasaran yang tidak pernah terpenuhi setiap bulannya. Namun kondisi tersebut juga disebabkan oleh *treatment* karyawan yang dilakukan perusahaan tidak berjalan dengan baik. Hingga saat ini Grand Dharmahusada Lagoon tidak memiliki sistem *training* karyawan baru *Marketing In-House*, sehingga ekspektasi *skill* yang seharusnya dimiliki oleh *Marketing In-House* hanya diperoleh berdasarkan hasil *interview* kerja. Grand Dharmahusada Lagoon mengaku bahwa sistem pelatihan karyawan hanya menggunakan praktik langsung di lapangan. Karyawan Pemasaran yang sudah diterima kerja akan langsung dipekerjakan walaupun ada beberapa diantaranya yang belum memiliki pengalaman kerja. Tentu saja hal ini berdampak pada pemahaman dan pengetahuan karyawan baru tersebut untuk terjun di lapangan. Perusahaan juga belum memiliki sistem *punishment* untuk karyawan yang tidak memenuhi target penjualan. Awalnya dikatakan bahwa setiap *Marketing In-House* yang tidak mencapai target penjualan selama 3 bulan berturut-turut akan diputuskan hubungan kerja, namun peraturan tersebut tidak berjalan karena mempertimbangkan kebutuhan jumlah karyawan.

Pemberian pelatihan kerja bagi karyawan juga termasuk kurang, pelatihan pemasaran yang diberikan untuk karyawan hanya terhitung beberapa kali dan tidak rutin terjadwal. Hal ini berdampak pada perkembangan *skill* karyawan. Pelatihan kerja bagi karyawan cukup penting untuk meningkatkan perkembangan *skill* sehingga memberikan semangat kerja bagi karyawan, termasuk dalam semangat pencapaian target penjualan.

Skill yang dibutuhkan dalam menjadi *Marketing In-House* diantaranya yaitu *good communication, good attitude, dan friendly*. Strategi pemasaran produk apartemen termasuk dalam penjualan produk mewah, sehingga membutuhkan pendekatan khusus dan menciptakan hubungan baik dengan *customer* melalui beberapa *skill* tersebut. Dalam mencapai ekspektasi pembentukan *skill* tersebut, maka perusahaan juga perlu bertanggung jawab memberikan wadah pelatihan untuk pengembangan *skill*, hal ini menjadi poin khusus yang perlu diperhatikan oleh Grand Dharmahusada Lagoon.

4.4.4.7.Penerapan *Partnership*

Dalam menjalankan usahanya, Grand Dharmahusada Lagoon tidak melakukan *joint venture* dengan instansi lain, namun melakukan *partnership* dengan beberapa instansi untuk mendukung proses pembangunan, operasional maupun pemasaran. Beberapa instansi yang melakukan *partnership* bersama Grand Dharmahusada Lagoon yakni instansi jasa pembangunan, instansi perbankan, serta instansi pemasaran.

1. Instansi Jasa Pembangunan
 - a. PT. PP Konstruksi, Tbk.,
 - b. AECOM
 - c. Townland
 - d. Dr. Mauro
2. Instansi Penyedia Fasilitas
 - a. Kompas Gramedia sebagai penyedia fasilitas *e-library*
 - b. PT. PP Rental & Service sebagai penyedia pelayanan persewaan apartemen maupun tenant di *retail area* dan *lifestyle mall*
3. Instansi Perbankan
 - a. Bank Mandiri
 - b. Bank Negara Indonesia (BNI)
 - c. Bank Tabungan Negara (BTN)
 - d. Bank Cimb Niaga
 - e. Maybank.
4. Instansi Jasa Pemasaran
 - a. *Agent* properti yaitu Brighton, PropertyPRO, Promex Real Estate, dan Ray White
 - b. *Platform online* seperti Mamikos dan Travelio.

4.4.4.8.Kondisi Retensi Penjualan

Terjadinya pembelian berulang oleh *customer* menjadi salah satu kesempatan bagi Grand Dharmahusada Lagoon untuk menambah penjualan. Terdapat beberapa kali kasus pembelian berulang yang terjadi. Strategi yang dilakukan Grand Dharmahusada Lagoon untuk menciptakan pembelian berulang yaitu dengan cara pendekatan terhadap *customer*. Pendekatan tersebut dilakukan

oleh *Marketing In-House* yang melayani penjualan sebelumnya. *Marketing In-House* diberi tugas untuk selalu menjaga hubungan baik dengan *customer* walaupun perjanjian pembelian unit telah terlaksana.

Grand Dharmahusada Lagoon harus tetap menerapkan strategi tersebut untuk menjaga kesempatan terjadinya pembelian berulang. Selain bertujuan untuk terjadi pembelian berulang, menjaga hubungan baik dengan *customer* juga dapat menimbulkan kepuasan *customer* serta berdampak kepada terjadinya *word of mouth*. Tentu saja hal tersebut akan menimbulkan lebih banyak peluang penjualan.

4.4.4.9. Kondisi Manajemen Risiko Pemasaran

Dalam menjalankan strategi pemasaran, terdapat beberapa risiko yang kemungkinan dapat terjadi. Beberapa risiko tersebut diantaranya yaitu tidak terpenuhinya ekspektasi *customer*. Grand Dharmahusada Lagoon selalu bertanggung jawab terhadap pemenuhan konsep apartemen yang ditawarkan sejak awal. Namun dalam pelaksanaan pembangunan memang sempat terjadi masalah yang mengakibatkan kemunduran *timeline* penyelesaian. Hal tersebut tentu berimbas kepada ekspektasi dan kepercayaan *customer*. Risiko tersebut diupayakan untuk selalu diantisipasi, terlebih pembangunan proyek masih akan terus berlanjut karena saat ini masih dalam progress penyelesaian *tower* pertama. Grand Dharmahusada Lagoon mengupayakan supaya risiko kemunduran *timeline* pembangunan tidak kembali terjadi.

Selain waktu penyelesaian pembangunan, kualitas produk yang telah dijanjikan juga menjadi standar ukuran pemenuhan ekspektasi *customer*. Hingga saat ini fasilitas apartemen belum dilakukan pembangunan, Grand Dharmahusada Lagoon masih fokus pada pembangunan *tower* dan unit. Maka untuk kedepannya Grand Dharmahusada Lagoon akan mulai berfokus untuk melaksanakan pembangunan fasilitas sesuai dengan konsep yang sudah direncanakan sejak awal sehingga ekspektasi *customer* dapat terpenuhi.

4.4.4.10. Kondisi Penerapan *Customer Service*

Pelayanan *customer* belum dapat diterapkan dengan baik oleh Grand Dharmahusada Lagoon. Selama ini pelayanan *customer* seharusnya merupakan tugas dari *reseptionis*. Namun dalam penerapannya *reseptionis* kurang dapat

mengelola secara maksimal karena jumlah *receptionis* hanya 1 orang sehingga lebih fokus dalam melayani tamu yang datang ke kantor. Kondisi tersebut menyebabkan penanganan *customer service* yang melalui media daring menjadi kurang tertangani dengan baik. Akhirnya untuk mengatasi masalah tersebut kini Grand Dharmahusada Lagoon menyediakan sistem GDL Hotline untuk menangani segala sesuatu yang berhubungan dengan komunikasi *customer* secara daring. Sistem GDL Hotline tersambungkan kepada Divisi Pemasaran dan langsung dikelola oleh pihak Supervisor Pemasaran.

Supervisor Pemasaran memiliki pemahaman yang lebih mengenai produk apartemen apabila dibandingkan dengan *receptionis*. Namun seharusnya akan lebih baik lagi apabila Grand Dharmahusada Lagoon memiliki tenaga kerja khusus *customer service* yang dapat diandalkan untuk melayani *customer* secara khusus. Pembagian kerja akan lebih terkontrol dengan baik tanpa bertumpuk menjadi satu pada Supervisor Pemasaran.

4.5. Analisis *Business Model Canvas* (BMC)

Rancangan *business model canvas* menggambarkan kondisi alur model bisnis dari Grand Dharmahusada Lagoon. Terdapat 9 blok analisis yang terbagi menjadi *customer segments*, *value propositions*, *channels*, *customer relationship*, *revenue streams*, *key activities*, *key resources*, *key partners*, dan *cost structure*. Dasar perancangan *business model canvas* diperoleh dari hasil analisis kondisi eksisting perusahaan dan dilakukan validasi melalui *focus group discussion* (FGD). Hasil rancangan *business model canvas* Grand Dharmahusada Lagoon tersaji pada Gambar 4.25.

<p>Key Partners</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konstruktors: PT. PP Konstruksi, Tbk. • Arsitek: AECOM Townland • Bank Pembayaran: Mandiri, BNI, BTN, CIMB Niaga, Maybank • Platform Pemasaran: Travelio, Mamikos, • Fasilitas: Kompas Gramedia • Pasar Atom Surabaya • <i>Store</i> pengisi <i>retail area</i> dan <i>lifestyle mall</i>. 	<p>Key Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perencanaan pembangunan • Pembangunan • Pemasaran apartemen • Pengelolaan apartemen dan <i>superblock</i> <p>Key Resources</p> <ul style="list-style-type: none"> • Project Director • SEM (Site Engineer Manager) Tenaga Kerja Arsitek Tenaga Kerja Teknisi • SFM (Site Finance Manager) Tenaga Kerja AR dan HRD Tenaga Kerja Keuangan Tenaga Kerja Perpajakan • SMM (Site Marketing Manager) Tenaga Kerja Marketing Communication Tenaga Kerja Marketing Tenaga Kerja Agent • Tenaga Kerja Legal • Tenaga Kerja Reseptionis, • <i>Security</i> dan <i>Office Boy</i> 	<p>Value Propositions</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kisaran harga mulai 700 juta hingga 1,8 Miliar • Konsep: <i>City Resort</i> • <i>One stop living</i> di dalam kawasan <i>superblock</i>: Hunian apartemen, <i>Lifestyle Mall, Lagoon, O2 Park, Retail Area</i>. • Premium Fasilitas: <i>Infinity pool, e-library, children playground, gym area, multifunction hall, O2 Sky, tree top walk</i> yang juga berfungsi sebagai <i>sky jogging track</i>.. • Lokasi Strategis: Pusat pendidikan, pusat perekonomian, dekat dengan jalan utama Surabaya Timur. • Bangunan: <i>Indirect system toilet, 3 basement parking area, single corridor, curve apartment, teknik pembangunan aluminium formwork</i> 	<p>Customer Relationships</p> <ul style="list-style-type: none"> • GDL Hotline • Pesanan yang dilakukan oleh <i>Marketing In-House</i> • Media sosial. <p>Channels</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pemasaran konvensional: <i>Roadshow, event, flyering</i> dan <i>canvassing</i> brosur, <i>booth</i> Pasar Atom • Media sosial: Instagram, Facebook, Youtube • Website • Platform Pemasaran: Travelio, Mamikos, • <i>Marketing Gallery</i> • <i>Agent Properti</i> 	<p>Customer Segments</p> <ul style="list-style-type: none"> • Segmen Lokasi: Seluruh area Indonesia, khususnya Indonesia bagian timur karena Surabaya merupakan gerbang perdagangan Indonesia bagian timur. • Segmen Jenis Kelamin: Segala jenis kelamin baik pria maupun wanita. • Segmen Usia: Diatas usia 18 tahun hingga 60 tahun. • Segmen Pendidikan: Segala jenjang pendidikan. • Segmen Pekerjaan: Pengusaha, Karyawan Swasta jajaran Top Management, Dokter, serta jenis pekerjaan lainnya sesuai segmentasi penghasilan. • Segmen Penghasilan: Diatas 12 juta per bulan. • Segmen Perilaku Konsumen: Irrasional (untuk memenuhi kebutuhan sampingan hunian atau untuk berinvestasi) • Segmen <i>Personality</i>: Bergaya hidup modern dan praktis, bergaya hidup mewah, memiliki ketertarikan untuk berinvestasi properti.
<p>Cost Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> • Biaya bahan baku material • Biaya tenaga kerja • Biaya strategi pemasaran dan promosi • Biaya operasional kantor • Izin Mendirikan Bangunan (IMB) • Pajak • Kegiatan sosial dan <i>entertain</i> warga 		<p>Revenue Streams</p> <ul style="list-style-type: none"> • Penjualan apartemen • Mitra kerja sama <i>store</i> pengisi <i>retail area</i> dan <i>lifestyle mall</i> • <i>Management building</i> 		

Gambar 4.25 *Business Model Canvas* (BMC) Grand Dharmahusada Lagoon

4.6. *Marketing Plan*

Rancangan *marketing plan* baru Grand Dharmahusada Lagoon dapat digunakan oleh *Marketing In-House* sebagai acuan penerapan strategi pemasaran. Dengan adanya acuan yang sesuai maka *Marketing In-House* dapat lebih mudah dalam menerapkan strategi penjualan apartemen serta tidak salah dalam membidik target pasar. Penjualan apartemen bisa menjadi lebih efektif dan efisien. Rancangan *marketing plan* akan diterapkan dalam *tower* pertama, *tower* kedua, *lifestyle mall*, serta kawasan lagoon apartemen Grand Dharmahusada Lagoon dalam jangka waktu 3 tahun mendatang atau hingga tahun 2023 dengan melakukan evaluasi bertahap sesuai *timeline evaluation*.

4.6.1. Profil Perusahaan Grand Dharmahusada Lagoon

What is Grand Dharmahusada Lagoon?



Gambar 4.26 Logo Grand Dharmahusada Lagoon

Grand Dharmahusada Lagoon merupakan proyek apartemen premium milik PT. PP Properti, Tbk.. Sebagai salah satu perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang industri properti Indonesia, PT. PP Properti, Tbk. berusaha mengintegrasikan pengembangan properti yang didukung dengan adanya fasilitas beragam dan lengkap sehingga menjadikan penghuninya berkembang sehat lahir batin. Hal tersebut disajikan dalam *tagline* “*beyond space*” untuk selalu mengingatkan semangat perusahaan.

Grand Dharmahusada Lagoon sebagai salah satu proyek milik PT. PP Properti, Tbk. menyajikan hunian proyek premium dengan mengimplementasikan hunian berkonsep “*city resort*” pertama di Surabaya Timur dalam lahan seluas 4,2

hektar. Grand Dharmahusada Lagoong mengusung *tagline* “*the oase living*” seperti tersaji dalam logo pada Gambar 4.26 dimana memiliki makna untuk menyajikan hunian *one stop living* yaitu kemudahan tatanan hidup di dalam kawasan *superblock* premium. Hadir dengan 7 *tower* apartmen dan *lifestyle mall* beserta kawasan *lagoon* yang hijau, Grand Dharmahusada Lagoon akan menjadi kawasan hunian bergengsi yang nyaman di wilayah Surabaya Timur.

Our Milestones

Grand Dharmahusada Lagoon mulai didirikan tahun 2015, dimana ditandai dengan peletakan batu pertama *Olive Tower* pada tahun tersebut. Pada tahun 2018 Grand Dharmahusada Lagoon meresmikan O2 Park sebagai fasilitas pertama kawasan *superblock* yaitu berupa taman yang sudah bisa mulai dipergunakan oleh masyarakat umum. Pada tahun 2019, Grand Dharmahusada Lagoon meresmikan *flagship gallery and lounge* sebagai *marketing gallery* sekaligus kantor yang terletak di Jalan Wisma Permai Raya Blok QQ No 3 Surabaya Timur. Tahun 2020 merupakan target penyelesaian pembangunan *Olive Tower* serta akan dilaksanakan serah terima unit apartemen kepada *customer*. Gambar 4.27 menyajikan alur *milestones* Grand Dharmahusada Lagoon dari tahun 2015 hingga 2020.



Gambar 4.27 *Milestones* Grand Dharmahusada Lagoon

Our Management



Project Director



Site Finance Manager



Site Engineer Manager



Marketing Manager

Gambar 4.28 Jajaran Management Grand Dharmahusada Lagoon

Lets know the expert property consultant



*Marketing Agent
Supervisor*



*Marketing In-House
Supervisor*



*Marketing In-House
Supervisor*

Gambar 4.29 Jajaran Marketing Supervisor Grand Dharmahusada Lagoon

4.6.2. Produk atau Jasa yang Ditawarkan

Grand Dharmahusada Lagoon menawarkan produk yaitu kawasan *superblock* apartemen premium, dimana akan terdiri dari 7 *tower* apartemen serta *lifestyle mall*. *Tower* perrtamanya yang bernama *Tower Olive* akan selesai dibangun pada tahun 2020. *Tower Olive* terdiri atas 42 lantai atau 935 unit serta terbagi menjadi tiga tipe unit apartemen, yaitu tipe 1 *bedroom*, 2 *bedroom*, dan 3 *bedroom*. Masing-masing lantai memiliki 25 unit yang terbagi menjadi 17 unit tipe 1 *bedroom*, 6 unit tipe 2 *bedroom*, dan 2 unit tipe 3 *bedroom*. Konsep kawasan *superblock* Grand Dharmahusada Lagoon tersaji pada Gambar 4.30.



Gambar 4.30 Kawasan *Superblock* Grand Dharmahusada Lagoon

Sumber: (Grand Dharmahusada Lagoon)

Grand Dharmahusada Lagoon menyajikan kawasan hijau di dalam konsep “*city resort*” yang dibuktikan dengan 40 persen dari kawasan *superblock* merupakan area *lagoon* seperti yang tersaji pada Gambar 4.31. Selain itu juga terdapat *lifestyle mall* yang menyajikan berbagai macam *food and baverage tenant*, keberadaan *lifestyle mall* semakin mendukung memenuhi kebutuhan dan kemudahan berbelanja bagi penghuni maupun masyarakat di sekitar. Grand Dharmahusada Lagoon juga menggandeng PT. PP Rental & Service untuk mengelola jasa persewaan unit apartemen, fasilitas umum apartemen, serta *store* pada *retail area* maupun *lifestyle mall*. Keberadaan PT. PP Rental & Service akan memudahkan *customer* apabila ingin menyewakan huniannya karena sudah sekaligus dikelola oleh PT. PP Rental & Service.



Gambar 4.31 Landscape Master Plan Grand Dharmahusada Lagoon

Sumber: (Grand Dharmahusada Lagoon)

4.6.3. Kondisi Pasar

Industri properti di Indonesia sedang mengalami eksistensi. Berdasarkan data Colliers International Indonesia, pasar apartemen Surabaya mendapat tambahan sebesar 7.948 unit di semester kedua tahun 2019. Dengan penambahan pasokan baru tersebut, total pasokan apartemen *strata tile* di Surabaya mencapai 43.942 unit. Sepanjang tahun 2019 harga jual apartemen mengalami peningkatan 1,7% menjadi Rp21,7 juta per meter persegi. Hal ini disebabkan oleh progres pembangunan dan penjualan (Colliers International Indonesia, 2020).

Tatanan kehidupan modern juga mendukung peluang industri properti, terlebih dalam produk apartemen. Apartemen dapat menjadi jawaban atas kebutuhan masyarakat untuk kebutuhan hunian modern dan didukung dengan fasilitas yang lengkap dalam satu kawasan. Hal ini menjadi peluang yang besar bagi Grand Dharmahusada Lagoon sebagai salah satu proyek properti PT. PP Properti, Tbk. yang berlokasi di Surabaya untuk mengembangkan bisnisnya.

Adanya kondisi pandemi covid-19 tentu membawa perubahan dalam sistem pemasaran dan persaingan pasar. Perusahaan perlu melakukan perhatian khusus terhadap strategi pendekatan pasar yang juga mengikuti tatanan kehidupan

baru. Perubahan metode aktivitas masyarakat yang semakin banyak beralih ke media daring perlu dipahami untuk penyesuaian strategi pemasaran. Grand Dharmahusada Lagoon dapat mempersiapkan *Marketing In-House* yang aktif dalam media digital untuk tetap bisa menciptakan penjualan melalui presentasi daring atau penyajian konsep secara digital yang memungkinkan *customer* tetap tertarik tanpa perlu mengunjungi *show unit*.

4.6.4. Segmentasi Pasar

Segmen pasar Grand Dharmahusada Lagoon digolongkan menjadi beberapa kategori, yaitu lokasi, jenis kelamin, usia, pendidikan, pekerjaan, penghasilan, perilaku konsumen, dan *personality*.

1. Segmen Lokasi

Seluruh area Indonesia, khususnya Indonesia bagian timur. Surabaya merupakan gerbang perdagangan Indonesia bagian timur sehingga masyarakat di wilayah tersebut akan memiliki banyak keperluan baik pekerjaan maupun pendidikan di Kota Surabaya.

2. Segmen Jenis Kelamin

Segala jenis kelamin baik pria maupun wanita. Namun pada kasus *customer* yang sudah menikah atau berkeluarga, sebagian besar pengambil keputusan pembelian berada di tangan pria/suami/bapak.

3. Segmen Usia

Usia 18 tahun hingga 60 tahun.

Usia 18 hingga 25 tahun digolongkan sebagai target penghuni.

Usia 25 hingga 60 tahun digolongkan sebagai target penghuni maupun pembeli.

4. Segmen Pendidikan

Segala jenis jenjang pendidikan. Karena jenjang pendidikan tidak mempengaruhi jenis pekerjaan seseorang yang menghasilkan pendapatan sesuai dengan harga apartemen Grand Dharmahusada Lagoon.

5. Segmen Pekerjaan

Pengusaha, Karyawan Swasta yang sudah menduduki jajawan *Top Management*, Dokter, serta jenis pekerjaan lainnya yang sesuai dengan segmentasi penghasilan. Selain itu mahasiswa juga termasuk dalam

segmentasi penghuni apartemen Grand Dharmahusada Lagoon karena lokasi proyek yang strategis dekat dengan perguruan tinggi.

6. Segmen Penghasilan
Diatas Rp. 12.000.000 (dua belas juta rupiah) per bulan.
7. Segmen Perilaku Konsumen
Irrasional (untuk memenuhi kebutuhan sampingan, yaitu tambahan produk hunian atau untuk berinvestasi)
8. Segmen *Personality*
Masyarakat yang bergaya hidup modern, praktis dan minimalis; masyarakat yang bergaya hidup mewah; masyarakat yang memiliki ketertarikan untuk berinvestasi properti.

4.6.5. Unique Selling Propostion

Sebagai apartemen dengan kualitas premium, Grand Dharmahusada Lagoon memiliki beberapa keunikan yang bisa digunakan sebagai keunggulan dalam persaingan dengan kompetitor. Keunikan dari kawasan Grand Dharmahusada Lagoon dikelompokkan dalam beberapa poin sebagai berikut:

1. Konsep City Resort Pertama di Surabaya Timur

Grand Dharmahusada Lagoon hadir sebagai produk *masterpiece* dari PT. PP Properti, Tbk. yang memiliki keunggulan dengan mengimplementasikan konsep “*city resort*”, dimana konsep tersebut belum dimiliki oleh pengembang apartemen lain di Surabaya Timur. Konsep *city resort* disajikan untuk memenuhi kebutuhan hunian yang sehat ditengah perkotaan Surabaya. Area *lagoon* terdiri dari beberapa bagian, yakni *Lagoon of Charms, The Grand Platform, The Rippling Spine, Breezy Terrace, Meadow of Light* dan *Walk of Ribbon*. Selain itu juga terdapat *O2 Park*, yang merupakan taman multifungsi milik Grand Dharmahusada Lagoon. Terinspirasi dari alam, Grand Dharmahusada Lagoon menciptakan elemen-elemen alam terutama air sebagai lambang Oasis Hijau. Nuansa modern dan natural menjadi landasan untuk kegiatan komunal dan sosial. Sementara tanaman tropis di sekitar area *lagoon* memberikan pengalaman kesejukan dan rekreasi.

The Rippling Spine pada Gambar 4.32 merupakan area *lagoon* yang menampilkan aliran air bak sungai segar dan dihiasi dengan batu-batuan alam, penghuni dapat menelusuri alirannya saat bermain bersama anak-anak tercinta.



Gambar 4.32 Konsep *The Rippling Spine*

Sumber: (Dokumentasi dari Grand Dharmahusada Lagoon)

Breezy Terrace seperti yang tersaji pada Gambar 4.33 merupakan lokasi hijau tempat penghuni dapat bersantai dengan keluarga, kerimbunannya menawarkan kesejukan di area Surabaya Timur yang terkenal tropis. Sehingga penghuni pun dapat merasakan kesejukan alam sekaligus terhindar dari sengatan matahari secara langsung yang akan menjamin kenyamanan.



Gambar 4.33 Konsep *Breezy Terrace*

Sumber: (Dokumentasi dari Grand Dharmahusada Lagoon)

Lagoon of Charms mencakup area terluas dari area *lagoon* Grand Dharmahusada Lagoon, penghuni akan menikmati sensasi kesejukan dan ketenangan dari danau yang berlokasi tepat di pusat keseluruhan *tower*. *Lagoon of Charms* yang tersaji pada Gambar 4.34 juga memberikan *view* yang luar biasa dan menyejukkan bagi penghuni dan keluarga.



Gambar 4.34 Konsep *Lagoon of Charms*

Sumber: (Dokumentasi dari Grand Dharmahusada Lagoon)

The Grand Platform adalah *stage/panggung* yang dapat dimanfaatkan oleh penghuni untuk berbagai macam *event* seperti kegiatan sosial, konser mini dan kegiatan lainnya. *The Grand Platform* memiliki 2 lantai, selain itu juga menampilkan pemandangan yang menyejukkan ke area lagoon. Konsep *The Grand Platform* tersaji pada Gambar 4.35.



Gambar 4.35 Konsep *The Grand Platform*

Sumber: (Dokumentasi dari Grand Dharmahusada Lagoon)

O2Park merupakan *the cozy backyard of East Surabaya* milik Grand Dharmahasada Lagoon yang berkonsep *blend with nature*. *O2 Park* memiliki luas 1 Ha yang didalamnya terdapat fasilitas area mini golf, area fitness, *kids playground* dan *multipurpose lawn*. Taman ini difungsikan sebagai ruang terbuka untuk para komunitas Surabaya untuk berekspresi, keluarga yang ingin bersantai melepas penat di akhir pekan dari rutinitas bekerja, sertayang paling utama untuk para penghuni dari apartemen Grand Dharmahasada Lagoon. Gambar 4.36 menyajikan konsep dari *O2 Park*.



Gambar 4.36 Konsep *O2 Park*

Sumber: (Dokumentasi dari Grand Dharmahasada Lagoon)

2. Kawasan *Superblock* Lengkap dan Bergengsi

Selain menyajikan konsep *city resort*, Grand Dharmahasada Lagoon juga siap menjadi *superblock* bergengsi di kawasan Surabaya Timur yang lengkap dengan menghadirkan hunian apartemen, *retail area*, *lifestyle mall*, serta *lagoon* seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya.

Retail area dilengkapi dengan segala kebutuhan dasar (*basic need*) untuk para penghuni. Beberapa *store* yang mengisi *retail area* seperti ATM, klinik, apotek, *laundry*, *day care*, serta *kindergarten*. Sedangkan kawasan *lifestyle mall* dilengkapi dengan *commercial area* yang didominasi oleh 70 persen *food and beverages tenant* mulai dari masakan Indonesia, Jepang, Korea, Chinese hingga Western. Serta 30 persen area diisi oleh *mix retail* mulai dari *fitnes center*, *supermarket*, *cinema*, *entertainment center* dan berbagai retail yang memenuhi

kebutuhan sehari-hari pengunjung. Keberadaan *lifestyle mall* akan memudahkan penghuni untuk memenuhi kebutuhan sosial mereka di dalam kawasan *superblock* Grand Dharmahusada Lagoon.

3. Fasilitas *One Stop Living* pada Hunian Apartemen Tersedia secara Private pada Setiap Tower

Fasilitas untuk penghuni apartemen Grand Dharmahusada Lagoon disediakan secara premium dan *private* dimana masing-masing *tower* memiliki fasilitas sendiri-sendiri tanpa bergabung dengan *tower* lain. Fasilitas di dalam masing-masing *tower* apartemen antara lain yaitu *infinity pool*, *e-library*, *children playground*, *gym area*, *multifunction hall*, *O2 Sky Garden*, serta *Tree Top Walk*.



Gambar 4.37 Konsep *Infinity Pool*

Sumber: (Dokumentasi dari Grand Dharmahusada Lagoon)

Infinity pool merupakan fasilitas kolam renang yang didesain dengan sisi kolam seolah-olah terlihat seperti tanpa batas. Fasilitas ini akan memberikan pengalaman lebih bagi penghuni untuk berenang dengan pemandangan Kota Surabaya. Selain itu juga disediakan kolam renang untuk anak-anak supaya anak-anak pun juga bisa berenang dengan aman. Konsep *infinity pool* tersaji pada Gambar 4.37.

E-library merupakan fasilitas ruang baca dan belajar yang bisa diakses oleh penghuni. Grand Dharmahusada Lagoon bekerjasama dengan Kompas

Gramedia untuk menyediakan berbagai macam bahan bacaan *online* serta fasilitas *e-library* yang nyaman bagi penghuni. Lalu juga terdapat *children playground* yaitu tempat bermain anak-anak sehingga anak kecil juga merasakan kenyamanan untuk bertempat tinggal di apartemen. Grand Dharmahusada Lagoon juga mendukung fasilitas berolahraga bagi penghuninya yaitu dengan fasilitas *gym area*. *Multifunction hall* juga tersedia sebagai wadah aktivitas/kegiatan para penghuni yang membutuhkan ruangan yang lebih luas untuk acara-acara tertentu seperti pesta, *gathering*, dan acara khusus lainnya. Ruangan *multifunction hall* dilengkapi dengan fasilitas pendukung seperti *sound system*, *lighting*, *proyektor*, serta perlengkapan lainnya.

O2 Sky Garden merupakan fasilitas yang berada di lantai 27 berkonsep “*refugee floor*”, berfungsi sebagai taman terbuka dan memiliki 360 derajat *view* bernama *O2 Sky*. Penghuni dapat menikmati pemandangan kota Surabaya secara menyeluruh dari lantai 27 tersebut. Konsep *O2 Sky Graden* tersaji pada Gambar 4.38.



Gambar 4.38 Konsep *O2 Sky Garden*

Sumber: (Dokumentasi dari Grand Dharmahusada Lagoon)

Selanjutnya juga terdapat fasilitas *Tree Top Walk* yang berfungsi sebagai jembatan penghubung antar *tower* satu dengan *tower* lainnya. Fasilitas ini akan memudahkan penghuni untuk berpindah *tower* apartemen tanpa perlu turun dan keluar dari apartemen terlebih dahulu. *Tree Top Walk* juga dapat dimanfaatkan sebagai *sky jogging track* dimana memiliki jalanan sepanjang 500 meter

mengelilingi seluruh *tower* apartemen. *Tree Top Walk* mengaplikasikan konsep desain Pathway di Marina Bay Sands hasil desain oleh AECOM yang juga merupakan desainer Grand Dharmahusada Lagoon. Gambar 4.39 menyajikan konsep *Tree Top Walk* milik Grand Dharmahusada Lagoon.



Gambar 4.39 Konsep Sky Jogging Track

Sumber: (Dokumentasi dari Grand Dharmahusada Lagoon)

4. Lokasi yang Strategis

Lokasi apartemen tergolong strategis yaitu dekat dengan pusat pendidikan, kawasan perekonomian, pusat perbelanjaan, rumah sakit, serta akses jalan utama Surabaya Timur. Beberapa tempat pendidikan yang berada di wilayah Grand Dharmahusada Lagoon yaitu Universitas Airlangga, Rumah Sakit Airlangga, Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Universitas Widya Mandala, Universitas Muhammadiyah, Universitas Hang Tuah, Sekolah Al Azhar, Sekolah Xin Zhong, Sekolah Gloria, Sekolah Cita Hati, dan tempat pendidikan ternama lainnya. Lokasi ternama lainnya yang berada di sekitar Grand Dharmahusada Lagoon antara lain yaitu Galaxy Mall, East Coast Mall, Food Festival, Grand Peninsula Park, Dharmahusada Ewsident, RSUD Haji, Pantai Kenjeran, *Jalur Middle East Ring Road* (MERR), Jalan Kertajaya, Jalan Mulyosari, serta Rumah Sakit Onkologi, RSIA MERR.

Selain beberapa lokasi ternama tersebut, menurut rencana pembangunan Pemerintah Kota Surabaya, saat ini sedang dilaksanakan pembangunan infrastruktur di Surabaya Timur yaitu Jalan Lingkar Luar Timur (JLLT) atau *Outer East Ring Road* (OERR) serta penyediaan fasilitas Boyorail yang

merupakan sarana transportasi umum cepat, nyaman dan berbudaya. Menurut tata letak serta masterplan kota Surabaya, pembangunan tersebut akan melintasi area dekat Grand Dharmahasada Lagoon sehingga lokasi apartemen akan semakin strategis.



Gambar 4.40 Kondisi Lokasi Strategis Grand Dharmahasada Lagoon

Sumber: (Grand Dharmahasada Lagoon)

5. Keunggulan Desain Bangunan

Struktur bangunan Grand Dharmahasada Lagoon juga memiliki keunikan yang membedakan dengan proyek apartemen lainnya. Grand Dharmahasada Lagoon memiliki desain *apartment curve* satu-satunya di Surabaya, yaitu bangunan yang berbentuk melengkung di bagian setiap sikunya, sehingga membentuk seperti bunga. Desain *apartment curve* tersaji pada Gambar 4.41

Pemilihan bentuk bangunan dengan desain tersebut memiliki fungsi untuk memecah suara dan angin di dalam ruangan ketinggian. Penghuni yang memilih unit di lantai atas tidak akan terganggu dengan suara dan angin dari ketinggian.



Gambar 4.41 Desain Gedung Apartemen Grand Dharmahusada Lagoon

Sumber: (Dokumentasi dari Grand Dharmahusada Lagoon)

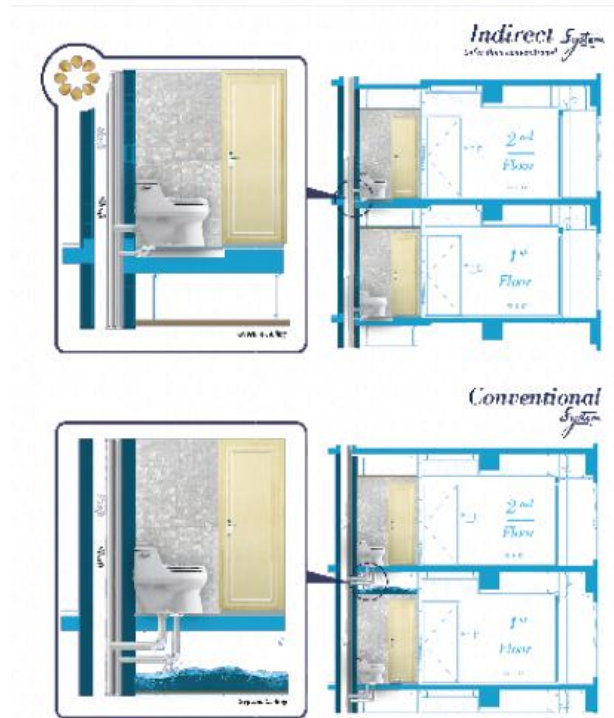
Grand Dharmahusada Lagoon juga menyediakan unit yang *private*, yaitu dengan konsep *single corridor*. Konsep tersebut memungkinkan setiap penghuni unit apartemen tidak akan terganggu dengan unit tetangga karena posisi pintu unit tidak saling berhadap-hadapan seperti bentuk konsep dari hotel berbintang. Lalu di dalam satu lantai terdapat 2 *lift* dan 2 tangga darurat, dimana seluruh akses *lift* di dalam terletak tepat dibagian tengah. Hal ini menjadikan seluruh unit merupakan unit terbaik karena dekat dengan akses keluar dan masuk. Konsep penempatan unit apartemen tersaji pada Gambar 4.42.



Gambar 4.42 Konsep Penempatan Unit Apartemen Grand Dharmahusada Lagoon
Sumber: (Grand Dharmahusada Lagoon)

Desain dari pembangunan toilet disetiap unit apartemen juga berbeda dengan apartemen lainnya, dimana toilet dibangun dengan desain terkini yaitu *indirect system*. Dengan adanya sistem tersebut, penghuni tidak perlu merasa khawatir apabila pipa toilet atau pipa wastafel mengalami kebocoran, karena saluran pipa langsung terhubung keluar tembok apartemen di lantai tersebut tidak ada saluran ke anatar lantai. Kebocoran pada pipa dapat dipastikan tidak akan mengganggu kenyamanan penghuni di unit yang terletak di bawahnya. Perbandingan *indirect system toilet* dan *conventional system toilet* disajikan pada Gambar 4.43.

Teknik pembangunan apartemen menggunakan sistem *aluminium formwork*, atau teknik kumkang yaitu sistem bekisting konstruksi untuk membentuk cor beton di tempat bangunan seperti tersaji pada Gambar 4.44. Sistem *aluminium formwork* sangat mudah diaplikasikan dan mempercepat progress pembangunan unit apartmeen. PT PP Properti Tbk sendiri adalah yang pertama dan satu-satunya yang telah menerapkan sistem *aluminium formwork* di Indonesia.



Gambar 4.43 *Indirect System Toilet vs Conventional System Toilet*

Sumber: (Dokumentasi dari Grand Dharmahusada Lagoon)



Gambar 4.44 *Aluminium Formwork System*

Sumber: (Dokumentasi dari Grand Dharmahusada Lagoon)

6. Area Parkir dengan 3 Basement Satu-satunya di Surabaya Timur

Penghuni apartemen tidak akan merasa kesulitan dalam memikirkan tempat parkir kendaraan. Grand Dharmahusada Lagoon menyediakan fasilitas parkir dengan 3 *basement*, dimana fasilitas parkir 3 *basement* tersebut belum dimiliki oleh apartemen lain di Surabaya. Area parkir yang dimiliki oleh Grand Dharmahusada Lagoon berjumlah total 5 area parkir yaitu 3 berada di lantai *basement* dan 2 berada di lantai *podium*, masing-masingnya memiliki rasio 1 *bedroom* = 1:5, 2 *bedroom* = 1:3, 3 *bedroom* = 1:1.

7. Integrasi Keamanan Berganda

Grand Dharmahusada Lagoon menerapkan sistem integrasi keamanan keamanan berganda, dimana akses keamanan setiap unit terlindungi dengan 4 macam cara, yaitu menggunakan kunci manual, *card*, *pin number*, dan *finger print*.

4.6.6. Kompetitif Pasar dan *Positioning*

Dalam persaingan industri properti yang sangat kompetitif, Grand Dharmahusada Lagoon memiliki berbagai kompetitor yang tersebar di Surabaya bahkan di seluruh Indonesia. Namun ada beberapa jenis proyek apartemen yang menjadi kompetitor utama yang perlu diperhatikan oleh perusahaan. Kompetitor tersebut terbagi atas kompetitor secara langsung maupun tidak langsung. Pengelompokan kompetitor secara langsung dilihat berdasarkan jenis segmentasi pasar yang kurang lebih sama. Kompetitor secara langsung memiliki jenis produk yang sama serta memiliki harga maupun konsep premium yang juga kurang lebih sama. Sehingga dalam hal ini kompetitor secara langsung Grand Dharmahusada Lagoon ialah pengembang proyek apartemen premium yang juga terletak di area Surabaya Timur. Beberapa jenis kompetitor secara langsung Grand Dharmahusada Lagoon yaitu East Coast Mansion proyek apartemen milik Pakuwon City yang tersaji pada Gambar 4.45 dan Belle View proyek apartemen milik Swiss Belinn yang tersaji pada Gambar 4.46. Sebagian besar calon *customer* sering sekali membandingkan segala aspek apartemen Grand Dharmahusada Lagoon dengan kedua proyek apartemen tersebut karena dinilai kualitas maupun harga produk yang sebanding.



Gambar 4.45 Kompetitor Langsung (East Coast Mansion – Pakuwon City)

Sumber: (Google)



Gambar 4.46 Kompetitor Langsung (Belle View – Swiss Belinn)

Sumber: (Google)

Keberadaan kompetitor secara tidak langsung juga menjadi tantangan Grand Dharmahusada Lagoon dalam menghadapi persaingan pasar yang harus diperhatikan. Jenis kompetitor secara tidak langsung Grand Dharmahusada Lagoon ialah kompetitor yang masih berada dalam satu jenis industri namun

memiliki segmentasi pasar yang berbeda. Beberapa pengembang apartemen dengan harga dan konsep yang berbeda baik di dalam Kota Surabaya maupun di luar Kota Surabaya termasuk dalam jenis kompetitor tidak langsung Grand Dharmahusada Lagoon. Beberapa proyek apartemen yang menjadi kompetitor secara tidak langsung Grand Dharmahusada Lagoon ialah Apartemen Taman Melati, Apartemen Gunawangsa, Apartemen Grand Sagara, dan beberapa apartemen lainnya.

Selain pengembang apartemen, pengembang hunian *landed* (rumah) juga merupakan kompetitor secara tidak langsung Grand Dharmahusada Lagoon. Keduanya sama-sama bergerak dalam industri properti. Namun pengembang hunian *landed* (rumah) memiliki segmentasi yang berbeda dengan pengembang apartemen. Walaupun terdapat perbedaan jenis produk yang ditawarkan, *customer* masih sering kali membandingkan antara keunggulan tinggal di hunian apartemen atau hunian *landed* (rumah).

Dengan adanya kompetitor-kompetitor yang cukup banyak, terlebih di kota besar seperti Surabaya, maka Grand Dharmahusada Lagoon memosisikan diri sebagai apartemen dengan jenis premium dengan memiliki konsep unggul "*city resort*" di wilayah Surabaya Timur.

4.6.7. Penemuan Riset Pasar

Riset pasar bertujuan untuk memperoleh informasi maupun data-data yang dibutuhkan untuk mengetahui potensi konsumen, tingkat persaingan dengan kompetitor, daya tarik pemasaran, serta mengetahui lokasi strategis untuk pemasaran. Selain itu riset pasar juga bertujuan untuk melakukan analisis atas segmentasi pasar yang ditargetkan oleh perusahaan. Kondisi eksternal yang tidak dapat diprediksi perlu selalu dilakukan pengamatan dan analisis, seperti halnya kondisi pandemi covid-19 yang seketika melanda Indonesia, tentu hasil dari riset pemasaran akan menentukan keberlangsungan penerapan strategi pemasaran.

Potensi pasar dalam industri properti juga berkaitan erat dengan keadaan perekonomian masyarakat secara makro, sehingga untuk memahami kondisi pasar yang fluktuatif maka Grand Dharmahusada Lagoon tetap harus melakukan kegiatan riset pemasaran secara rutin. Kegiatan riset pemasaran tersebut berguna untuk memahami perubahan kondisi pasar.

Riset pemasaran merupakan salah satu kunci utama untuk suatu bisnis dapat berhasil menyesuaikan diri dan bertahan di pasar. Maka diperlukan tim khusus yang bisa menangani kegiatan riset pasar. Supervisor Pemasaran Grand Dharmahusada Lagoon merupakan jabatan yang akan diberikan tugas dan tanggung jawab dalam melakukan kegiatan riset pasar. Supervisor Pemasaran dalam melakukan tugasnya tersebut akan bertanggungjawab kepada Manajer Pemasaran *atau Marketing Manager* (MM).

Strategi riset pemasaran Grand Dharmahusada Lagoon:

- a. Riset pemasaran merupakan tugas dari Supervisor Pemasaran dan bertanggung jawab pada Manajer Pemasaran.
- b. Riset pemasaran dilaksanakan setiap bulan dengan melakukan evaluasi pada setiap 6 bulan sekali.
- c. Hasil dari riset pemasaran akan dibawa dalam *meeting* setiap 6 bulan sekali.
- d. Riset pemasaran digunakan untuk menggali informasi potensi penjualan, kebutuhan konsumen, serta aktifitas kompetitor.

4.6.8. Marketing Objective

Grand Dharmahusada Lagoon menjalankan bisnisnya sesuai dengan visi dan Misi PT. PP Properti, Tbk. sebagai acuan untuk pencapaian target perusahaan. Hasil dari analisis kondisi eksisting perusahaan diperoleh hasil bahwa saat ini posisi perusahaan ada pada tahap *hold and maintain* dengan penerapan strategi yang bisa dikendalikan yaitu *market penetration and product development*.

Fokus utama dalam strategi *market penetration* ialah pengembangan pemasaran untuk meningkatkan penjualan. Penerapan strategi *market penetration* selama proses pembangunan tahap awal ini yaitu dengan cara meningkatkan *awareness* masyarakat terhadap keberadaan Grand Dharmahusada Lagoon, terlebih untuk masyarakat di luar Surabaya. Selain itu Grand Dharmahusada Lagoon juga perlu meningkatkan nama baik Grand Dharmahusada Lagoon setelah permasalahan yang terjadi pada tahun 2018. Maka beberapa kegiatan yang tepat diterapkan oleh Grand Dharmahusada Lagoon untuk mendukung strategi *market penetration* dan *product development* yaitu sebagai berikut:

1. Konsisten dalam mengadakan *event* berkala untuk membentuk persepsi baik masyarakat dan meningkatkan *awareness*. Untuk menyesuaikan diri dengan kondisi tatanan kehidupan baru selama masa pandemi covid-19, maka pengadaan *event* dapat diganti dengan kegiatan sosial peduli covid-19 seperti kegiatan kesehatan atau olahraga.
2. Aktif dalam meningkatkan kerjasama dengan instansi lain untuk membuka peluang jalan pemasaran. Instansi kesehatan juga bisa menjadi pilihan selama masa pandemi covid-19, seperti mengadakan promo cek kesehatan khusus untuk *customer* Grand Dharmahusada Lagoon.
3. Meningkatkan strategi promosi penjualan, seperti penentuan harga yang tepat, peluang pemberian promo yang selalu diperbaharui dan mengikuti perkembangan kompetitor, *roadshow* ke kota-kota, serta *open booth* pemasaran dalam segala kesempatan dengan memperhatikan protokol kesehatan covid-19.
4. Peningkatan serta mempergunakan *digital marketing* secara maksimal sebagai wadah pemasaran terkini, seperti perbaikan konten media sosial, konten situs web, serta lebih aktif bekerjasama dengan *platform* pemasaran. Perubahan kondisi di tatanan kehidupan baru masa pandemi covid-19 juga berdampak kepada kebiasaan masyarakat yang beralih ke media digital, maka dari itu Grand Dharmahusada Lagoon juga perlu memberi perhatian khusus pada perbaikan kualitas *digital marketing*. Perusahaan dapat mengalihkan persentase biaya pemasaran lebih besar untuk aktifitas *digital marketing*.
5. Pengembangan strategi *after sales* untuk menjaga hubungan baik dengan *customer*, baik melalui hubungan personal, maupun mempergunakan peluang perkembangan teknologi. Selain untuk menciptakan pembelian berulang, hal ini juga bertujuan untuk menciptakan *world of mouth* dari *customer* kepada orang lain sehingga juga akan menumbuhkan *awareness* di benak masyarakat.
6. Perencanaan diferensiasi produk untuk konsep dan kualitas unit apartemen pada 6 *tower* apartemen selanjutnya sesuai dengan kondisi kebutuhan *customer*.

4.6.9. Marketing Goals

Target dari Grand Dharmahusada Lagoon tetap mengacu pada Visi dan Misi PT. PP Properti, Tbk. Namun dalam menjalankan jenis usahanya, beberapa target Grand Dharmahusada Lagoon adalah sebagai berikut:

1. *Topping off Olive Tower* dilaksanakan pada bulan Juli 2020
2. *Finishing* pembangunan proyek selesai pada bulan September 2020.
3. Serah terima unit apartemen dilaksanakan pada akhir tahun 2020 secara bertahap.
4. Mulai perencanaan dan pembangunan *lagoon, tower* kedua serta *lifestyle mall* dilaksanakan pada tahun 2021.
5. Target penyelesaian seluruh kawasan *lagoon, tower* kedua, *lifestyle mall* Grand Dharmahusada Lagoon pada tahun 2023 serta sudah dikenal masyarakat sebagai kawasan *true resort apartement* bergengsi di Surabaya Timur.

4.6.10. Strategi Penentuan Harga

Harga apartemen Grand Dharmahusada Lagoon untuk unit dengan tipe 1 Bedroom berada pada kisaran rata-rata Rp. 700.000.000,-, unit dengan tipe 2 Bedroom berada pada kisaran rata-rata Rp. 1.200.000.000,-, sedangkan unit dengan tipe 3 Bedroom berada pada kisaran rata-rata Rp. 1.800.000.000,-. Harga satuan unit apartemen Grand Dharmahusada Lagoon disajikan pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6 Harga Unit Apartemen

Sumber: (Data dari Grand Dharmahusada Lagppn)

Tipe Unit	Luas <i>Nett</i> (m ²)	Luas <i>Semigross</i> (m ²)	Harga <i>Installement</i>	Harga KPA
1 Badroom A	19,65	24,50	Rp. 691.974.547	Rp. 691.974.547
1 Badroom B	20,36	25,38	Rp. 716.829.143	Rp. 716.829.143
1 Badroom C	23,15	28,86	Rp. 814.845.793	Rp. 814.845.793
1 Badroom D	23,30	29,05	Rp. 821.234.434	Rp. 821.234.434
1 Badroom E	26,67	33,25	Rp. 938.678.909	Rp. 938.678.909
2 Badroom A	40,89	50,98	Rp. 1.311.276.363	Rp. 1.395.102.252
2 Badroom B	40,80	50,87	Rp. 1.307.212.044	Rp. 1.390.778.114
2 Badroom C	45,03	56,14	Rp. 1.442.635.819	Rp. 1.534.859.117
3 Badroom	56,50	70,45	Rp. 1.770.772.999	Rp. 1.883.973.103

Penentuan harga satuan unit apartemen Grand Dharmahusada Lagoon dilakukan oleh Manajer Pemasaran. Landasan yang digunakan mengacu pada

target *revenue* yang sudah ditentukan oleh pusat yaitu PT. PP Properti, Tbk. Dalam setiap tahunnya, PT. PP Properti, Tbk. selalu memberikan target *revenue* untuk seluruh proyek. Dari target *revenue* yang diberikan tersebut maka selanjutnya dilakukan perhitungan harga dengan mempertimbangkan banyak hal, diantaranya seperti; peluang pemberian promo, harga kompetitor, serta harga khusus untuk *customer* khusus.

Dari harga satuan unit apartemen Manajer Pemasaran menentukan besar harga yang dialokasikan untuk potongan promo penjualan adalah sebesar 5 hingga 10 persen dari harga. Setiap unit apartemen dengan berbeda tipe memiliki persentase yang sama untuk alokasi harga promo, namun tentu saja memiliki jumlah promo yang berbeda.

4.6.11. Strategi Pembentukan Produk

Kepercayaan *customer* merupakan fokus utama dari Grand Dharmahusada Lagoon sehingga perusahaan selalu bertanggung jawab terhadap penyajian hunian terbaik sesuai janji awal yang ditawarkan. Grand Dharmahusada Lagoon berupaya untuk memberikan persembahan hunian maupun layanan terbaik bagi *customer*.

Unit bangunan apartemen Grand Dharmahusada Lagoon dibentuk dengan konsep kualitas premium dimana terbukti dengan keunggulan-keunggulan maupun penyajian fasilitas yang dimiliki. Segala persembahan produk unit apartemen dan fasilitas dapat dipastikan berasal dari material dan bahan baku dengan kualitas terbaik. Pemilihan bahan baku pembangunan apartemen dan teknik pembangunan apartemen dilakukan oleh perusahaan ternama sekelas nasional seperti PT. PP Konstruksi, Tbk. dan bahkan juga setara kelas internasional seperti AECOM. Grand Dharmahusada Lagoon sangat memperhatikan keunggulan kualitas dalam menyajikan hasil produk supaya dapat memenuhi ekspektasi *customer*. Pembentukan kualitas produk sangat setara dengan harga produk yang ditawarkan sehingga tidak akan merugikan *customer*.

Selain itu pemilihan nama merek yang digunakan juga berhubungan dengan kualitas yang di tawarkan. Grand Dharmahusada Lagoon merupakan nama yang memiliki filosofi premium, yaitu dijelaskan sebagai berikut:

1. Grand, memiliki arti premium, mewah, serta eksklusif

2. Dharmahusada, merupakan nama lokasi yang cukup terkenal di Surabaya sebagai kawasan elit atau kompleks hunian masyarakat kaya Surabaya Timur di zaman dahulu.
3. Lagoon, berhubungan dengan konsep *city resort* yang ditawarkan oleh perusahaan. Selain itu penggunaan nama *Lagoon* juga memberikan kesan sejuk, sehingga akan membentuk *brand image* yang unik di benak masyarakat, yaitu bukan hanya sekedar apartemen premium, namun merupakan apartemen premium berkonsep *resort*.

4.6.12. Potensi Penjualan

Potensi penjualan apartemen Grand Dharmahusada Lagoon mengalami penurunan selama tahun 2018 hingga 2020 serta ditambah dengan adanya kondisi masa pandemi covid-19. Ketertarikan masyarakat terhadap hunian properti seperti apartemen juga bergantung pada kondisi pasar properti karena bukan merupakan produk kebutuhan pokok. Maka dari itu riset pemasaran harus selalu dilakukan untuk mempersiapkan strategi terbaik dalam menghadapi tantangan eksternal yang tidak terkendali.

Namun masih ada peluang penjualan dengan memperhatikan terjadinya transisi kehidupan modern masyarakat Indonesia, semakin besarnya kelompok masyarakat modern membuka peluang bagi industri properti apartemen untuk meningkatkan penjualan. Selain itu apartemen merupakan produk hunian premium yang menyasar masyarakat kelas menengah keatas sehingga dengan semakin stabilnya perekonomian secara makro serta peningkatan tatanan kehidupan modern akan membuka peluang besar bagi potensi pasar penjualan apartemen di Indonesia.

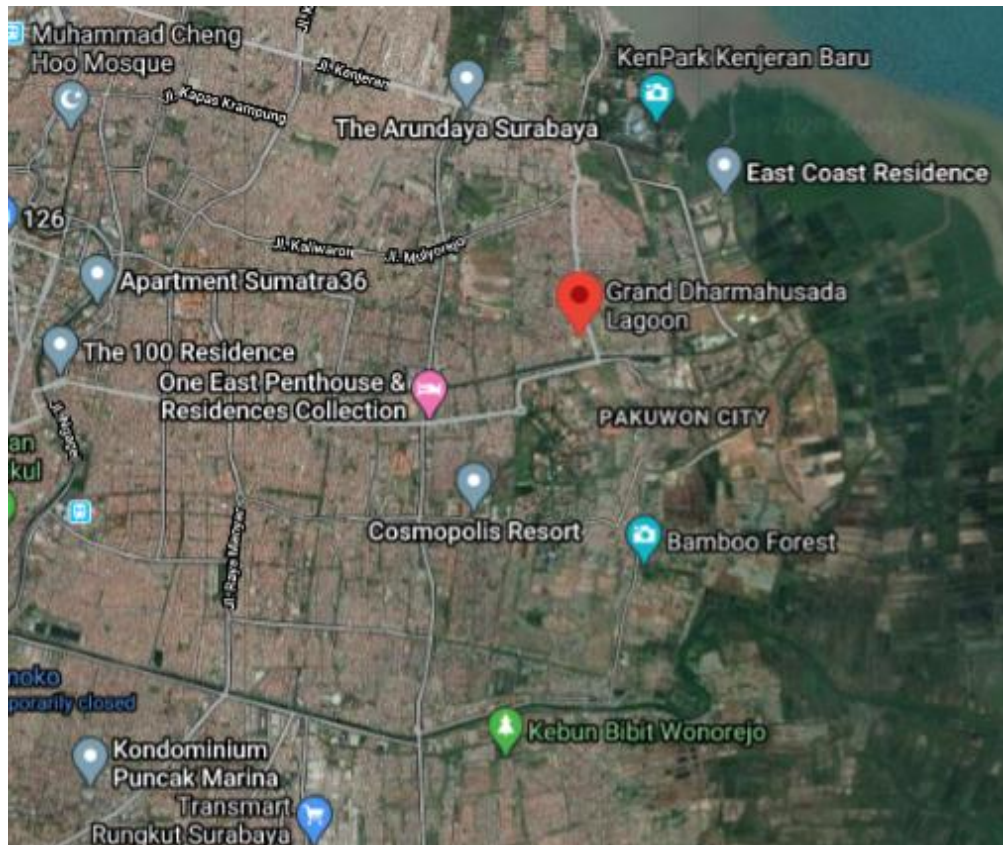
4.6.13. Strategi Penentuan Lokasi

PT. PP Properti, Tbk. selalu memiliki syarat pembangunan proyek apartemen yang terletak pada lokasi strategis yaitu berada dikawasan *Central Business District* (CBD), pintu keluar jalan tol, serta pusat pendidikan. Grand Dharmahusada Lagoon sendiri merupakan proyek apartemen milik PT. PP Properti, Tbk. yang berada di kawasan pendidikan.

Lokasi pembangunan proyek *superblock* dan apartemen berada di Jalan Mulyosari No 366A Mulyorejo Surabaya Timur, tersaji pada Gambar 4.47. Grand

Dharmahasuda Lagoon berada dekat dengan beberapa sekolah maupun perguruan tinggi ternama, seperti Sekolah Al-Azhar, Sekolah Gloria, Sekolah Xin Zhong, Sekolah Cita Hati, Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Universitas Airlangga, Universitas Widya Mandala, Universitas Muhammadiyah, Universitas Hang Tuah, dan beberapa tempat pendidikan lainnya.

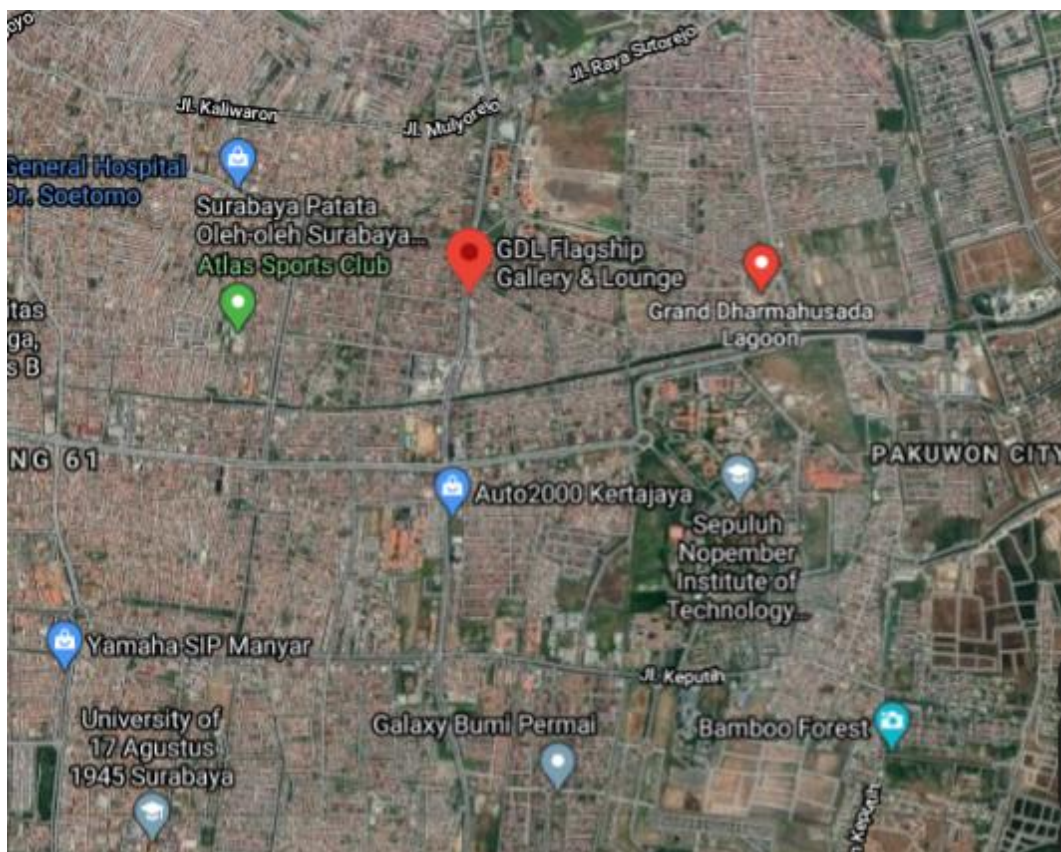
Selain berdekatan dengan lokasi pendidikan, Jalan Mulyosari termasuk dalam jalan perekonomian di kawasan Surabaya Timur. Kondisi lokasi di sekitar proyek pembangunan sangat strategis, tepat disebelah kiri proyek pembangunan terdapat Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU), sepanjang jalan Mulyosari terdapat beragam macam tempat kuliner, *supermarket* maupun *mini market*, serta jenis usaha lainnya yang mendukung kehidupan sehari-hari. Tidak jauh dari Jalan Mulyosari, juga terdapat pusat perbelanjaan Surabaya seperti Galaxy Mall dan East Coast Centre, lalu juga berdekatan dengan Rumah Sakit Mitra Keluarga, Rumah Sakit Universitas Airlangga, Rumah Sakit Onkologi Surabaya, RSIA Putri, serta RSIA MERR.



Gambar 4.47 Lokasi Grand Dharmahasuda Lagoon

Sumber: (Google Maps)

Lokasi *marketing gallery* terletak di lokasi yang berbeda dengan proyek pembangunan. *Marketing gallery* berada di Jalan Wisma Permai Raya Blok QQ No 3 Surabaya Timur, dimana lokasi tersebut terletak di *Middle East Ring Road* (MERR). Pemilihan di lokasi ini bertujuan untuk meningkatkan *awareness* masyarakat serta lebih memudahkan calon *customer* untuk berkunjung secara tidak sengaja karena lokasinya yang berada di pinggir jalan utama. Gambar 4.48 menyajikan letak lokasi *marketing gallery* Grand Dharmahasada Lagoon pada Google Maps.



Gambar 4.48 Lokasi *Marketing Gallery* Grand Dharmahasada Lagoon

Sumber: (Google Maps)

Lokasi pemasaran Grand Dharmahasada Lagoon menyasar *offline store* maupun *online store*. Pada *offline store*, selain lokasi *marketing gallery* juga terdapat *booth* di salah satu pusat perbelanjaan Surabaya yaitu Pasar Atom yang terletak pada Pasar Atom Lama Tahap III - V Lt. 1 No. 10. Pemilihan lokasi tersebut didasari oleh sebagian besar pengunjung Pasar Atom Surabaya

merupakan masyarakat Surabaya dengan usia menengah keatas yang sesuai dengan segmentasi pasar Grand Dharmahusada Lagoon. Pada *online store*, Grand Dharmahusada Lagoon memanfaatkan Google Ads yang tersambung pada akun media sosial untuk meningkatkan *awareness* masyarakat pengguna media sosial serta bekerjasama dengan *platform online* seperti Travelio dan Mamikos untuk media promosi persewaan apartemen.

4.6.14. Strategi Promosi Penjualan

Beberapa strategi promosi penjualan dengan menyesuaikan kondisi tatanan kehidupan baru pada masa pandemi covid-19 yang tepat untuk diterapkan oleh Grand Dharmahusada Lagoon sebagai upaya memasarkan apartemen adalah sebagai berikut:

1. Pembukaan *booth* di Pasar Atom tempat perbelanjaan di kota Surabaya untuk melakukan promosi penjualan di tempat umum dengan memperhatikan protokol kesehatan, yaitu dengan penggunaan *face shield* dan masker bagi *Marketing In-House* yang sedang bertugas; presentasi dengan penyediaan brosur diganti dengan penampilan video dan mempergunakan maket 3D; penyediaan handsanitizer untuk *customer*; melakukan jaga jarak minimal 1 meter dengan *customer*.
2. Penyebaran *flyer* dan brosur untuk meningkatkan *awareness* masyarakat tentang keberadaan Grand Dharmahusada Lagoon melalui media konvensional diganti dengan brosur *online* yaitu dengan cara menyebarkan atau *broadcase* brosur *online* ke kontak-kontak calon *customer* melalui media sosial atau aplikasi pesan personal; menyediakan *barcode* yang akan terhubung pada tampilan brosur *online* dan *list* harga produk sehingga *customer* tidak perlu menerima brosur secara konvensional melainkan dapat melalui *scan barcode* tersebut; informasi *barcode* brosur juga dapat ditempel pada area-area yang berpeluang sesuai dengan target pasar dengan permohonan izin terlebih dahulu.
3. Lebih aktif dan maksimal dalam menggunakan media digital dengan mengikuti perkembangan zaman untuk meningkatkan *awareness* masyarakat tentang keberadaan Grand Dharmahusada Lagoon serta penyebaran informasi promo penjualan melalui media digital.

4. Memperbaiki segala jenis bahan dan kelengkapan yang akan digunakan oleh *Marketing In-House* untuk presentasi, seperti video visual 3D, aplikasi presentasi, dan menyiapkan maket 3D visual.
5. Kegiatan *roadshow* ke kota-kota untuk memperluas pangsa pasar diiringi dengan memperhatikan protokol kesehatan, yaitu dengan menggunakan surat izin bertugas kerja dan melakukan tes kesehatan sebelum melakukan perpindahan kota. Kegiatan *roadshow* juga akan lebih dikontrol sehingga pelaksanaannya akan lebih efektif dimana tidak terlalu sering dilakukan namun ketika melakukan sekali *roadshow* akan mempersiapkan tim terbaik dengan target penjualan yang harus tercapai.
6. Pengadaan *event* secara berkala untuk menjalin hubungan baik dengan masyarakat sekitar dapat diganti dengan kegiatan sosial peduli lingkungan maupun kegiatan sosial yang mengangkat tema kesehatan atau olahraga.
7. Meningkatkan GDLink dan memperluas kerja sama dengan perusahaan *agent* properti untuk meningkatkan peluang penjualan dengan link orang yang tersebar di berbagai tempat.
8. Aktif bekerja sama dengan instansi lain untuk menjaga hubungan baik dengan pihak eksternal perusahaan. Instansi kesehatan *start up* juga dapat menjadi pilihan untuk menjadi partner kerja dalam situasi tatanan kehidupan baru masa pandemi covid-19.

4.6.15. Strategi Pembentukan Tim Pemasaran

Pembentukan Tim Pemasaran atau *Marketing In-House* dilakukan dengan mengacu pada 8 pilar *Human Resource Management* (HRM) dimana 8 pilar tersebut yaitu sebagai berikut:

1. Seleksi dan Rekrutmen

Strategi rekrutmen karyawan perlu dilakukan melalui sistem yang jelas dan koordinasi bersama bagian internal perusahaan. Kegiatan seleksi hingga perekrutan *Marketing In-House* akan dilakukan dengan teknis sebagai berikut:

- a. Grand Dharmahusada Lagoon menentukan kualifikasi *skill* yang dibutuhkan oleh perusahaan.
- b. Melakukan publikasi informasi lowongan pekerjaan *Marketing Executive*.

- c. Tahap seleksi dibagi menjadi 2 tahap yaitu tahap pengumpulan berkas dan tahap wawancara.
- d. Tahap pengumpulan berkas terdiri dari berkas surat lamaran, ijazah, CV, dan *cover letter*.
- e. Tahap wawancara terdiri atas 3 kali wawancara, yaitu wawancara oleh Supervisor Pemasaran, Manajer Pemasaran, dan *Project Director*.
- f. Tahap wawancara bersama Supervisor Pemasaran membahas mengenai pengetahuan produk apartemen dan perusahaan.
- g. Tahap wawancara bersama Manajer Pemasaran membahas mengenai teknik-teknik dan strategi pemasaran.
- h. Tahap wawancara bersama *Project Director* membahas mengenai sifat dan kepribadian.
- i. Setelah hasil seleksi tahap kedua, dilaksanakan kegiatan *training* selama 1 bulan untuk memutuskan kelanjutan penerimaan sebagai karyawan *Marketing In-House* Grand Dharmahusada Lagoon. Kegiatan *training* akan dipimpin langsung oleh Supervisor Pemasaran, bertujuan untuk sistem edukasi strategi pemasaran dan *product knowledge* tentang Grand Dharmahusada Lagoon sebelum terjun ke lapangan secara mandiri.

2. Kegiatan Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan memiliki fungsi untuk menjaga kualitas sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan melalui aktivitas pelatihan, pendidikan dan pengembangan sebagai upaya peningkatan kemampuan dan keterampilan kerja, termasuk bagi *Marketing In-House* Grand Dharmahusada Lagoon. Berikut ini merupakan sistem pelaksanaan kegiatan pelatihan *Marketing In-House* yang baru bergabung dengan Grand Dharmahusada Lagoon sebelum melakukan kegiatan pemasaran secara mandiri:

- a. *Training* dilaksanakan selama 1 bulan, terhitung mulai dari pengumuman hasil seleksi tahap 2.
- b. *Training* dipimpin langsung oleh Supervisor Pemasaran. Supervisor Pemasaran bertugas untuk memberikan edukasi serta pendampingan kepada *Marketing In-House* baru mengenai *product knowledge* dan strategi pemasaran yang diterapkan oleh Grand Dharmahusada Lagoon.

- c. Dilaksanakan 4 kali kegiatan presentasi oleh *Marketing In-House* untuk belajar cara presentasi penjualan di depan *customer*.
- d. 2 minggu awal *Marketing In-House* melaksanakan *training* di dalam *Marketing Gallery*. 2 minggu selanjutnya *Marketing In-House* akan turun ke lapangan dengan didampingi oleh Supervisor Pemasaran atau *Marketing In-House* senior yang sudah berpengalaman untuk melatih praktik di lapangan.
- e. Setelah lolos dari kegiatan *training*, maka di bulan selanjutnya *Marketing In-House* sudah bisa lanjut untuk menjadi karyawan pemasaran Grand Dharmahusada Lagoon.

Berikut ini merupakan ketentuan kegiatan pelatihan *Marketing In-House* untuk memiliki *skill* yang diharapkan oleh perusahaan supaya dapat melaksanakan kegiatan penjualan dengan maksimal.

- a. *Marketing In-House* berhak memperoleh kegiatan pelatihan pemasaran seminimal-minimalnya 1 kali dalam 3 bulan, baik melalui kegiatan internal proyek Grand Dharmahusada Lagoon maupun kegiatan gabungan dengan seluruh PT. PP Properti, Tbk.
- b. *Marketing In-House* akan melakukan kegiatan presentasi ke Manajer Pemasaran secara rutin 1 bulan sekali sebagai kegiatan pelatihan presentasi pemasaran.

Grand Dharmahusada Lagoon memerlukan kualifikasi *skill* khusus yang harus selalu dimiliki oleh *Marketing In-House*, sebagai upaya perbaikan kegiatan pemasaran dan peningkatan penjualan, yaitu:

- a. *Good attitude*
- b. *Good communication*
- c. *Friendly*

3. Kompensasi dan Benefit

Tim *Marketing In-House* memiliki hak untuk memperoleh bonus atas hasil penjualan. Dimana bonus atas hasil penjualan tersebut dihitung dalam setiap 1 kali penjualan. *Marketing In-House* akan memperoleh 3 bonus yang terdiri atas *closing fee*, Bantuan Langsung Tunai (BLT), dan komisi.

- a. *Closing Fee*, diberikan tepat ketika terjadi penjualan. Besar jumlah *closing fee* yaitu Rp. 1.000.000,- (satu juta rupiah) untuk penjualan unit 1 *bedroom*, Rp. 2.000.000,- (dua juta rupiah) untuk penjualan unit 2 *bedroom*, dan Rp. 3.000.000,- (tiga juta rupiah) untuk penjualan unit 3 *bedroom*.
- b. Bantuan Langsung Tunai (BLT), diberikan ketika *customer* telah melakukan pembayaran sebesar 3% (tiga persen) dari harga. Besar jumlah BLT yaitu Rp. 3.000.000,- (tiga juta rupiah) untuk penjualan unit 1 *bedroom*, Rp. 7.000.000,- (tujuh juta rupiah) untuk penjualan unit 2 *bedroom*, dan Rp. 10.000.000,- (sepuluh juta rupiah) untuk penjualan unit 3 *bedroom*.
- c. Komisi, diberikan ketika *customer* telah melakukan pembayaran sebesar 10% (sepuluh persen) dari harga. Besar jumlah komisi yaitu 1% (satu persen) dari harga unit yang terjual, dimana pencairannya akan terbagi menjadi 2 tahap.

Namun selain memperoleh kompensasi atau benefit, *Marketing In-House* juga akan memperoleh target penjualan, apabila tidak mencapai target tersebut maka akan diberikan *punishment*. Berikut ini merupakan sistem *punishment* bagi *Marketing In-House* yang tidak dapat mencapai target penjualan.

- a. Setiap 1 orang Supervisor Pemasaran akan membawahi 10 orang *Marketing In-House*.
- b. Setiap masing-masing *Marketing In-House* diberikan target penjualan unit apartemen seminimal-minimalnya 1 penjualan setiap orang atau 10 penjualan bagi 1 Tim Supervisor Penjualan dalam satu bulan.
- c. 1 bulan pertama ketika tidak memenuhi target penjualan akan dilakukan peneguran kepada Supervisor Penjualan supaya dapat melakukan *treatment* kepada anggota *Marketing In-House*.
- d. Ketika sudah dilakukan peneguran kepada Supervisor Penjualan namun tetap tidak memenuhi target penjualan, maka 1 bulan berikutnya akan dilaksanakan peneguran kepada *Marketing In-House* secara langsung.

- e. Pada bulan ke 3 ketika tetap terjadi ketidaktercapaian target penjualan maka akan dilakukan pemutusan hubungan kerja dan digantikan dengan kegiatan rekrutmen *Marketing In-House* baru.
- f. Kegiatan evaluasi bersama kinerja *Marketing In-House* akan dilaksanakan selama 6 bulan sekali.

4. Manajemen Kinerja (*Performance Management*)

Selain pencapaian target penjualan, *Marketing In-House* juga akan memperoleh penilaian kinerja yang akan dilakukan oleh Supervisor Pemasaran secara langsung. Supervisor pemasaran bertanggung jawab untuk merancang sistem hingga implementasi penilaian kinerja para *Marketing In-House* hingga sesuai dengan *goals* yang harus dicapai oleh Grand Dharmahusada Lagoon.

5. Perencanaan Karir

Marketing In-House juga akan diberikan peluang jenjang karir di Grand Dharmahusada Lagoon. Jenjang karir yang diberikan mungkin *Marketing In-House* memiliki jalur karir menurut tugas, tanggung jawab, dan kompetensi yang dimiliki. Pada kondisi jangka panjang, karir *Marketing In-House* dapat ditentukan sesuai kelompok kerja atau divisi (*vertical path*), namun Grand Dharmahusada Lagoon atau PT. PP Properti, Tbk. juga mempertimbangkan penyeberangan karir dari setiap kelompok atau divisi (*cross function career path*) atau perpindahan dari satu divisi ke divisi lainnya (*horizontal career path*).

6. Hubungan Karyawan

Dalam pembentukan hubungan yang baik antara *Marketing In-House*, atau juga *Marketing In-House* dengan pihak karyawan *back office*, maka Grand Dharmahusada Lagoon akan mengadakan kegiatan kekeluargaan secara rutin minimal 1 tahun sekali untuk membentuk hubungan yang baik antara seluruh karyawannya.

7. Separation Management

Separation Management berfungsi mengelola seluruh tindakan pemutusan hubungan kerja. Setiap *Marketing In-House* akan diberikan masa kontrak kerja selama 1 tahun dan dapat diperpanjang kembali menurut keadaan selanjutnya. *Marketing In-House* yang keluar kerja tidak sesuai waktu kontrak kerja maka akan dilakukan denda. Lalu *Marketing In-House* yang tidak melakukan

perpanjangan kontrak maka tidak akan memperoleh uang saku. Namun apabila pemutusan hubungan kerja dilakukan oleh pihak perusahaan maka *Marketing In-House* akan memperoleh uang saku pemutusan hubungan kerja.

8. *Personel Administration*

Segala kebutuhan administrasi *Marketing In-House* merupakan tugas dari Karyawan *Marketing Admin*. Administrasi yang dilakukan yaitu seputar pendataan jadwal kerja *Marketing In-House*, pendataan penjualan, permohonan pencairan kompensasi dan bonus untuk *Marketing In-House*, serta absensi kerja.

4.6.16. Strategi *Partnership*

Grand Dharmahusada Lagoon menggandeng perusahaan-perusahaan ternama nasional hingga internasional untuk melakukan *partnership* sehingga dapat mendukung keberhasilan perusahaan dalam menyediakan produk dengan kualitas premium seperti yang sudah dijanjikan, mempermudah aktivitas pemasaran, hingga meningkatkan nama baik perusahaan. Pemilihan partner kerja ditentukan oleh pembukaan tender secara tertutup serta melihat terhadap kredibilitas hasil kinerja atau portofolio calon partner kerja.

1. Instansi Jasa Pembangunan
 - a. PT. PP Konstruksi, Tbk.,
 - b. AECOM
 - c. Townland
 - d. Dr. Mauro
2. Instansi Penyedia Fasilitas
 - a. Kompas Gramedia sebagai penyedia fasilitas *e-library*
 - b. PT. PP Rental & Service sebagai penyedia pelayanan persewaan apartemen maupun tenant di *retail area* dan *lifestyle mall*
3. Instansi Perbankan
 - a. Bank Mandiri
 - b. Bank Negara Indonesia (BNI)
 - c. Bank Tabungan Negara (BTN)
 - d. Bank Cimb Niaga
 - e. Maybank.
5. Instansi Jasa Pemasaran

- a. *Agent* properti yaitu Brighton, PropertyPRO, Promex Real Estate, dan Ray White
- b. *Platform online* seperti Mamikos dan Travelio.

4.6.17. Strategi Pembentukan Retensi Penjualan

Retensi penjualan merupakan hal yang penting bagi Grand Dharmahusada Lagoon dalam penerapan strategi *market penetration*. Salah satu upaya dalam peningkatan penjualan adalah dengan mempertahankan *customer* lama, bahkan membuat mereka melakukan pembelian berulang. Sehingga beberapa cara yang dapat dilakukan dalam membentuk retensi penjualan adalah sebagai berikut:

1. *Marketing In-House* tetap melakukan *keep contact* dengan *customer* walaupun sudah berada pada tahap *after sales*.
2. Meningkatkan hubungan baik dengan *customer* dengan cara memberikan perhatian khusus untuk momen-momen tertentu, seperti hari ulang tahun maupun hari besar keagamaan.
3. Mengadakan promo penjualan atau harga khusus untuk *customer* yang melakukan pembelian berulang.
4. Memberikan *online platform* untuk aktif memberikan informasi seputar promo, pengingat pembayaran, kuitansi pembayaran, ucapan hari besar maupun momen tertentu secara rutin dan terjadwal. Dapat melalui *platform* seperti Email maupun WhatsApp Blazt yang tersusun lebih rutin.

4.6.18. Risiko Pemasaran

Dalam menjalankan usahanya, tentu terdapat beberapa risiko pemasaran yang perlu dihadapi maupun dimitigasi oleh Grand Dharmahusada Lagoon supaya dapat tetap bertahan dalam persaingan pasar. Beberapa risiko pemasaran tersebut diantaranya yaitu tersaji dalam Tabel 4.7.

Tabel 4.7 Risiko Pemasaran Grand Dharhahusada Lagoon

Risiko Pemasaran	Penanganan
Tidak terpenuhinya ekspektasi <i>customer</i> terhadap hasil kualitas produk.	Risiko ini perlu untuk dimitigasi sejak awal, sehingga Grand Dharmahusada Lagoon harus memastikan kondisi bahan baku material maupun sistem pembangunan kawasan <i>superblock</i> supaya seluruh fasilitas dan hunian apartemen dapat disajikan sesuai dengan konsep yang ditawarkan sejak awal.

Tabel 4.7 Risiko Pemasaran Grand Dharhahusada Lagoon (Lanjutan)

Risiko Pemasaran	Penanganan
Turunnya kepercayaan masyarakat terhadap Grand Dharmahusada Lagoon karena <i>planning timeline</i> pembangunan yang tidak sesuai.	Risiko ini perlu diantisipasi dengan cara perusahaan mengadakan perencanaan sistem mitigasi untuk faktor risiko pembangunan proyek yang berdampak pada lingkungan sekitar maupun lingkungan sosial sejak awal sebelum mulai melaksanakan pembangunan.
Pendatang baru dan persaingan semakin kompetitif.	Risiko ini perlu diantisipasi dengan cara aktif dalam kegiatan riset pasar untuk memperoleh informasi mengenai kompetitor dan potensi pasar terkini, sehingga perusahaan dapat segera melakukan perancangan strategi pemasaran sesuai dengan kondisi pasar saat itu. Selain itu riset pasar juga bisa digunakan untuk memperoleh informasi mengenai kebutuhan <i>customer</i> , sehingga perusahaan dapat menyediakan produk sesuai dengan kebutuhan <i>customer</i> .
Potensi pasar menurun karena kondisi eksternal yang tidak bisa diprediksi.	Kondisi eksternal yang tidak bisa diprediksi yaitu bencana alam, kondisi politik, maupun wabah penyakit seperti covid-19 yang akan berdampak pada perekonomian secara makro. Risiko ini harus dihadapi dengan cara perancangan strategi khusus sesuai dengan kondisi tersebut. Perusahaan harus aktif dalam berinovasi merancang strategi sesuai dengan kondisi atau situasi terkini.

4.6.19. Strategi *Customer Service*

Dalam menghasilkan hubungan baik dengan *customer* maka Grand Dharmahusada Lagoon perlu menciptakan pelayanan yang memuaskan. Strategi penerapan *customer service* merupakan salah satu yang perlu diperhatikan. Penerapan *customer service* selama kurun waktu tahap pemasaran unit apartemen, Grand Dharmahusada Lagoon dapat fokus pada sistem GDL Hotline. Namun lebih baik apabila penanganan GDL Hotline dapat dilakukan dengan melakukan pembentukan tim khusus, sehingga memiliki tim kerja yang lebih bertanggung jawab untuk pelayanan *customer* tanpa perlu berpindah-pindah tangan.

Rencana kedepannya setelah pembangunan seluruh kawasan *superblock* Grand Dharmahusada Lagoon sudah selesai maka diperlukan tambahan *customer service* yang harus diperhatikan untuk menangani beberapa hal sebagai berikut:

1. Menyediakan *customer service* khusus untuk melayani penghuni apartemen .

2. Menyediakan *customer service* khusus untuk melayani persewaan fasilitas untuk masyarakat umum.
3. Menyediakan *customer service* khusus untuk melayani pengunjung *lifestyle mall*.

4.7. Implikasi Manajerial

Pada subbab ini dijelaskan mengenai implikasi manajerial yang ditujukan kepada Grand Dharmahusada Lagoon dalam menyusun strategi pemasaran apartemen melalui rancangan *marketing plan*. Berdasarkan hasil rancangan *marketing plan* pada subbab 4.6., maka dirancang tahap *timeline* implementasi dan evaluasi *marketing plan* kepada Grand Dharmahusada Lagoon untuk kurun waktu 3 tahun mendatang. *Timeline* implementasi dan evaluasi penerapan *marketing plan* disajikan pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8 Implikasi Manajerial

Tujuan	Kode	Rancangan	2021		2022		2023		PIC
			1	2	1	2	1	2	
Identifikasi kondisi internal dan eksternal Grand Dharmahusada Lagoon untuk mengetahui <i>market situation</i> perusahaan.	1	Perbaiki informasi profil perusahaan Grand Dharmahusada Lagoon terbaru	■						Marcom
	2	Edukasi Tim Marketer untuk pemahaman profil perusahaan Grand Dharmahusada Lagoon	■						SPV
	3	Evaluasi penerapan profil perusahaan					■		Marcom dan MM
	4	Edukasi Tim Marketer untuk pemahaman kondisi eksisting internal perusahaan dan kondisi eksternal	■						SPV
	5	Evaluasi kondisi eksisting internal dan eksternal perusahaan			■				SPV dan MM
	6	Edukasi Tim Marketer untuk pemahaman kondisi produk apartemen	■						SPV
	7	Evaluasi kondisi produk <i>superblock</i> Grand Dharmahusada Lagoon					■		SPV dan MM
	8	Edukasi Tim Marketer untuk pemahaman segmentasi pasar	■						SPV
	9	Evaluasi kondisi segmentasi pasar				■			SPV dan MM
Identifikasi <i>market segmentation</i> untuk memetakan pasar dan konsumen Grand Dharmahusada Lagoon sehingga dapat membidik pasar dengan tepat.	10	Edukasi Tim Marketer untuk pemahaman <i>unique selling proposition</i>	■						SPV
	11	Evaluasi kondisi <i>unique selling proposition</i>					■		SPV dan MM
	12	Edukasi Tim Marketer untuk memahami persaingan kompetitor dan cara menghadapinya	■						SPV
	13	Evaluasi kondisi persaingan kompetitor			■		■		SPV dan MM
	14	Pendefinisian spesifikasi <i>jobdesk</i> Tim Riset Pemasaran / Supervisor Pemasaran	■						MM
	15	Perancangan <i>timeline</i> riset pemasaran	■						MM
Identifikasi <i>objective</i> dan <i>goals</i> Divisi Pemasaran sebagai acuan dalam merancang strategi pemasaran.	16	Pelaksanaan riset pemasaran			■		■		SPV
	17	Evaluasi hasil riset pemasaran		■		■	■		MM
	18	Edukasi Tim Marketer untuk pemahaman <i>objective</i> penerapan strategi pemasaran	■						SPV
	19	Evaluasi <i>objective</i> strategi pemasaran		■		■	■		SPV dan MM
	20	Edukasi Tim Marketer untuk pemahaman <i>goals</i> Divisi Pemasaran	■						SPV
	21	Evaluasi <i>goals</i> Divisi Pemasaran		■		■	■		MM

Tabel 4.8 Implikasi Manajerial (Lanjutan)

Tujuan	Kode	Rancangan	2021		2022		2023		PIC
			1	2	1	2	1	2	
Merancang strategi pemasaran dalam <i>marketing plan</i> baru serta implementasi yang tepat untuk diterapkan oleh Divisi Pemasaran Grand Dharmahusada Lagoon sesuai dengan <i>goals</i> perusahaan	22	Edukasi Tim Marketer tentang penetapan harga apartemen	■						SPV
	23	Evaluasi strategi penerapan harga		■		■		■	MM
	24	Edukasi Tim Marketer tentang informasi kualitas produk apartemen	■						SPV
	25	Evaluasi pembentukan produk sesuai kebutuhan <i>customer</i>	■						SPV dan MM
	26	Analisis potensi penjualan unit apartemen secara berkala	■		■		■		SPV dan MM
	27	Evaluasi hasil potensi penjualan unit apartemen		■		■		■	SPV dan MM
	28	Edukasi Tim Marketer untuk memahami penentuan lokasi pembangunan apartemen serta lokasi <i>marketing gallery</i>	■						SPV
	29	Perancangan strategi promosi penjualan secara berkala			■		■		SPV, Marcom, dan MM
	30	Edukasi Tim Marketer untuk penerapan strategi promosi dan promo penjualan	■						SPV
	31	Evaluasi penerapan strategi promosi penjualan		■		■		■	SPV, Marcom, dan MM
	32	Evaluasi penerapan promo penjualan		■		■		■	SPV, Marcom dan MM
	33	Rekrutmen Tim Marketer	■						SPV dan MM
	34	<i>Training</i> Tim Marketer	■						SPV dan MM
	35	Evaluasi hasil kinerja Tim Marketer		■		■		■	SPV dan MM
	36	Evaluasi kebutuhan <i>skill</i> dan jumlah Tim Marketer		■					SPV dan MM
	37	Penentuan <i>partner</i> dan melakukan kerjasama	■						Marcom dan MM
	38	Evaluasi strategi <i>partnership</i>		■		■		■	Marcom dan MM
	39	Edukasi Tim Marketer untuk pemahaman strategi pembentukan retensi penjualan	■						SPV
	40	Evaluasi penerapan strategi retensi penjualan		■		■		■	SPV dan MM
	41	Edukasi Tim Marketer terhadap risiko pemasaran dan cara untuk mengatasinya	■						SPV

Tabel 4.8 Implikasi Manajerial (Lanjutan)

Tujuan	Kode	Rancangan	2021		2022		2023		PIC
			1	2	1	2	1	2	
Merancang strategi pemasaran dalam <i>marketing plan</i> baru serta implementasi yang tepat untuk diterapkan oleh Divisi Pemasaran Grand Dharmahusada Lagoon sesuai dengan <i>goals</i> perusahaan.	42	Evaluasi kondisi risiko pemasaran							SPV, Marcom dan MM
	43	Edukasi Tim <i>Customer Service</i> penjualan apartemen mengenai <i>jobdesk</i> dan kewajiban							MM
	44	Evaluasi kinerja Tim <i>Customer Service</i> penjualan apartemen							MM
	45	Pembentukan Tim <i>Customer Services</i> untuk <i>building management</i> apartemen							MM dan PD
	46	Pembentukan Tim <i>Customer Services</i> untuk <i>lifestyle mall</i>							MM dan PD
	47	Pembentukan Tim <i>Customer Services</i> untuk <i>retail area</i> .							MM dan PD
	48	Evaluasi kinerja keseluruhan Tim <i>Customer Service</i>							MM

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Bab V menjelaskan mengenai kesimpulan dari penelitian dan saran yang diberikan baik untuk Divisi Pemasaran Grand Dharmahusada Lagoon maupun untuk penelitian selanjutnya. Saran yang diberikan kepada objek penelitian dapat digunakan sebagai masukan untuk dapat bersaing dalam industri properti di Indonesia.

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis kondisi Grand Dharmahusada Lagoon dan perancangan *marketing plan*, didapatkan kesimpulan yang dapat menjawab tujuan dari penelitian. Berikut merupakan kesimpulan dari penelitian ini:

1. Menurut hasil analisis internal menggunakan *tools value chain* dan analisis eksternal menggunakan *tools 5 force porter analysis*, saat ini kondisi Grand Dharmahusada Lagoon berada pada posisi *hold and maintain*. Pada posisi *hold and maintain*, maka strategi yang tepat untuk digunakan pada perusahaan yaitu strategi *market penetration* dan *product development*.
2. Grand Dharmahusada Lagoon merupakan apartemen berkualitas premium dengan mengangkat konsep “*city resort*” di Surabaya Timur, Berdasarkan keunggulan kompetitif yang dimiliki, maka segmentasi pasar Grand Dharmahusada Lagoon terbagi berdasarkan kondisi geografis, demografis, dan psikografis. Pada segmentasi lokasi, Grand Dharmahusada Lagoon menasar seluruh area Indonesia, khususnya Indonesia bagian timur. Surabaya merupakan gerbang perdagangan Indonesia bagian timur sehingga masyarakat di wilayah tersebut akan memiliki banyak keperluan baik pekerjaan maupun pendidikan di Kota Surabaya. Segmentasi jenis kelamin Grand Dharmahusada Lagoon yaitu segala jenis kelamin baik pria maupun wanita. Namun dalam kasus *customer* yang sudah menikah atau berkeluarga, sebagian besar pengambil keputusan pembelian berada di tangan pria/suami/bapak. Segmentasi usia Grand Dharmahusada Lagoon yaitu usia 18 tahun hingga 60 tahun dimana usia 18 hingga 25 tahun tergolong sebagai target penghuni dan usia 25 tahun hingga 60 tahun

tergolong sebagai target penghuni maupun pembeli. Segmentasi pendidikan Grand Dharmahusada Lagoon yaitu segala jenis jenjang pendidikan karena jenjang pendidikan tidak mempengaruhi penghasilan seseorang. Segmentasi pekerjaan Grand Dharmahusada Lagoon yaitu jenis pekerjaan Pengusaha, Karyawan pada jajaran *Top Management*, Dokter, serta jenis pekerjaan lainnya yang sesuai dengan segmentasi penghasilan. Segmentasi penghasilan Grand Dharmahusada Lagoon yaitu diatas Rp. 12.000.000,- (dua belas juta rupiah) per bulan. Segmen perilaku konsumen yaitu irrasional. Serta segmentasi *personality* Grand Dharmahusada Lagoon yaitu masyarakat dengan gaya hidup modern, praktis, dan minimalis; masyarakat dengan gaya hidup mewah; serta masyarakat yang memiliki ketertarikan untuk berinvestasi properti.

3. Dalam pencapaian target perusahaan yang mengacu pada visi dan misi PT. PP Properti, Tbk. Berdasarkan hasil analisis kondisi pasar yang menyatakan bahwa strategi yang tepat dilakukan oleh Grand Dharmahusada Lagoon adalah strategi *market penetration* dan *product development*, maka *objective* yang tepat dilakukan Grand Dharmahusada Lagoon adalah sebagai berikut:
 - a. Konsisten dalam mengadakan *event* berkala untuk membentuk persepsi baik masyarakat dan meningkatkan *awareness*. Untuk menyesuaikan diri dengan kondisi tatanan kehidupan baru selama masa pandemi covid-19, maka pengadaan *event* dapat diganti dengan kegiatan sosial peduli covid-19 seperti kegiatan kesehatan atau keolahragaan.
 - b. Aktif dalam meningkatkan kerjasama dengan instansi lain untuk membuka peluang jalan pemasaran. Instansi kesehatan juga bisa menjadi pilihan selama masa pandemi covid-19, seperti mengadakan promo cek kesehatan khusus untuk *customer* Grand Dharmahusada Lagoon.
 - c. Meningkatkan strategi promosi penjualan, seperti penentuan harga yang tepat, peluang pemberian promo yang selalu diperbaharui dan mengikuti perkembangan kompetitor, *roadshow* ke kota-kota, serta

open booth pemasaran dalam segala kesempatan dengan memperhatikan protokol kesehatan covid-19.

- d. Peningkatan serta mempergunakan *digital marketing* secara maksimal sebagai wadah pemasaran terkini, seperti perbaikan konten media sosial, konten situs web, serta lebih aktif bekerjasama dengan *platform* pemasaran. Perubahan kondisi di tatanan kehidupan baru masa pandemi covid-19 juga berdampak kepada kebiasaan masyarakat yang beralih ke media digital, maka dari itu Grand Dharmahusada Lagoon juga perlu memberi perhatian khusus pada perbaikan kualitas *digital marketing*.
- e. Pengembangan strategi *after sales* untuk menjaga hubungan baik dengan *customer*, baik melalui hubungan personal, maupun mempergunakan peluang perkembangan teknologi. Selain untuk menciptakan pembelian berulang, hal ini juga bertujuan untuk menciptakan *word of mouth* dari *customer* kepada orang lain sehingga juga akan menumbuhkan *awareness* di benak masyarakat.
- f. Perencanaan diferensiasi produk untuk konsep dan kualitas unit apartemen pada 6 *tower* apartemen selanjutnya sesuai dengan kondisi permintaan *customer*.

Perancangan *objective* pemasaran Grand Dharmahusada Lagoon merupakan strategi untuk dapat mencapai *goals* Divisi Pemasaran Grand Dharmahusada Lagoon. *Goals* Divisi Pemasaran Grand Dharmahusada Lagoon dalam jangka waktu 3 tahun kedepan adalah sebagai berikut:

- a. *Topping off Olive Tower* dilaksanakan pada bulan Juli 2020
- b. *Finishing* pembangunan proyek selesai pada bulan September 2020.
- c. Serah terima unit apartemen dilaksanakan pada akhir tahun 2020 secara bertahap.
- d. Mulai perencanaan dan pembangunan *lagoon, tower* kedua serta *lifestyle mall* dilaksanakan pada tahun 2021.
- e. Target penyelesaian seluruh kawasan *lagoon, tower* kedua, serta *lifestyle mall* Grand Dharmahusada Lagoon pada tahun 2023.

4. Rancangan *marketing plan* akan digunakan sebagai acuan *Marketing In-House* dalam memasarkan produk apartemen hingga 3 tahun mendatang supaya dapat lebih efektif dalam membidik sasaran pasar yang tepat. Berdasarkan tujuan tersebut maka teknik implementasi penerapan *marketing plan* terbaru Grand Dharmahusada Lagoon diperlukan tahap edukasi *Marketing In-House* serta evaluasi secara rutin yang telah disajikan sesuai pada tabel *timeline* implementasi dan evaluasi pada Bab IV.

5.2. Keterbatasan dan Saran Penelitian

Keterbatasan penelitian ini didapatkan setelah meninjau hasil dari penelitian. Sedangkan saran penelitian ditujukan untuk penelitian selanjutnya. Saran untuk penelitian selanjutnya didapatkan dari keterbatasan yang ada pada penelitian ini.

5.2.1. Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan untuk perancangan *marketing plan* Grand Dharmahusada Lagoon, didapatkan batasan penelitian sebagai berikut:

1. Penelitian dilakukan selama masa pandemi covid sehingga terdapat keterbatasan waktu untuk melakukan *in-depth semi structured interview* maupun *focus group discussion* (FGD).
2. *Customer* yang menjadi perwakilan peserta *focus group discussion* (FGD) dipilih oleh pihak Grand Dharmahusada Lagoon karena keterbatasan akses pada *customer*. *Customer* yang terpilih menjadi peserta *focus group discussion* (FGD) termasuk *loyal customer*.
3. *Top Management* Divisi Pemasaran hanya terdapat 5 orang yang terpilih sebagai responden, hal ini dikarenakan jumlah karyawan yang termasuk dalam jajaran *Top Management* Divisi Pemasaran Grand Dharmahusada Lagoon hanya terdapat 5 orang.
4. Perancangan *marketing plan* hanya terbatas pada perancangan strategi pemasaran apartemen, tidak bisa membahas lebih dalam mengenai harga setiap unit apartemen karena keterbatasan akses untuk mengetahui perihal keuangan perusahaan.

5.2.2. Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian selanjutnya dapat dilakukan kelanjutan atas penelitian ini yaitu dengan melakukan evaluasi penerapan rancangan *marketing plan* Grand Dharmahusada Lagoon atas hasil penelitian saat ini. Selain itu penelitian dengan metode kuantitatif juga dapat dilakukan untuk mengetahui penerapan strategi pemasaran yang paling berdampak pada penjualan apartemen, atau juga bisa dilakukan pada kaca mata *customer* untuk mengetahui penerapan strategi pemasaran yang paling berdampak pada ketertarikan pembelian apartemen. Penelitian juga dapat dilakukan pada industri properti secara lebih luas untuk menganalisis perilaku kompetitor pengembang apartemen di Kota Surabaya, serta menganalisis perilaku *customer* dan kebutuhan *customer* pada apartemen untuk membantu riset pemasaran perusahaan.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR PUSTAKA

- Akmal, I. (2007). *Menata Apartemen*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Amalia, A. (2016). Perencanaan Strategi Pemasaran dengan Pendekatan Bauran Pemasaran dan SWOT pada Perusahaan Popsy Tubby. *Jurnal Manajemen dan Start-Up Bisnis*, 1(3), 297-306.
- Anwar, B., & Irsan, M. (2014). Perencanaan Strategi Pemasaran untuk Meningkatkan Penjualan Kendaraan Motor. *Malikusaleh Industrial Engineering Journal*, Vol 3 No 1, 30-36.
- Arikunto, S. (2002). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Bank Indonesia. (2020). *Perkembangan Properti Komersial (PPKOM) Triwulan IV 2019*. Jakarta: Bank Indonesia.
- Bisnis Indonesia. (2020, Maret 01). *Tiga Kota Ini Potensial untuk Investasi Properti*. Dipetik Maret 20, 2020, dari Bisnis.com: <https://ekonomi.bisnis.com/read/20200301/47/1207486/tiga-kota-ini-potensial-untuk-investasi-properti>
- Bursa Efek Indonesia (BEI). (2018). *Pusat Informasi Go Public Bursa Efek Indonesia*. Dipetik Maret 8, 2020, dari Perusahaan Tercatat Baru (Saham) Tahun 2018 di Bursa Efek Indonesia: <https://gopublic.idx.co.id/>
- Charmaz, K. (2004). Premises, Principles, and Practices in Qualitative Research: Revisiting the Foundations. *Qualitative Health Research*, 14(7), 976-993.
- Chuon, A., Hamzah, H., & Sarip, A. G. (2017). Conceptualising Luxury Residential Property for Marketing. *Malaysia Journal of Society and Space*, Vol 13 No 2, 33-43.
- Ciara, J. D., & Callender, J. H. (1990). *Time Saver Standart for Building Types*. Texas: Mcgraw-Hill.
- Colliers International Indonesia. (2020). *Surabaya Apartment Property Market Report, Updates and Forecast H2 2019*. Jakarta: Colliers International Indonesia.
- Da Silva, E. C., & Mazzon, J. A. (2016). Developing Social Marketing Plan for Health Promotion. *International Journal of Public Administration*, 1-10.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management, 13th Edition*. Prentice Hall: Pearson.

- Direktorat Jenderal Kependudukan dan Pencatatan Sipil Surabaya. (2019, Agustus 17). *Jumlah Penduduk Kota Surabaya*. Dipetik Maret 1, 2020, dari Dispendukcapil Surabaya: <http://dispendukcapil.surabaya.go.id/berita/483-jumlah-penduduk-kota-surabaya>
- Durianto, D., & Liana, C. (2004). Analisis Efektivitas Iklan Televisi Softener Soft & Fresh di Jakarta dan Sekitarnya dengan Menggunakan Consumer Decision Model. *Jurnal Ekonomi Perusahaan*, Vol 11 No 1, 35-55.
- Evmorfopoulou, K. (2007). *Focus Group Methodology for the Madame Project*. Dipetik Maret 20, 2020, dari Madame News: <http://www.shef.ac.uk/~scgisa/MADAMENew/Deliverables/FGEnd1.htm>
- Flick, U. (2009). *An Introduction to Qualitative Research*. Thousand Oaks. London: SAGE Publication.
- Google Maps. (t.thn.). *GDL Flagship Gallery & Lounge*. Dipetik Juni 15, 2020, dari Google Maps: <https://www.google.com/maps/place/GDL+Flagship+Gallery+%26+Lounge/@7.2788318,112.7654753,5349m/data=!3m1!1e3!4m2!1m6!3m5!1s0x0:0x564314e33d294069!2sGrand+Dharmahusada+Lagoon!8m2!3d-7.2722755!4d112.7960309!3m4!1s0x0:0xf9ee96d5f46af4d5!8m2!3d-7.2723231!4d>
- Google Maps. (t.thn.). *Grand Dharmahusada Lagoon*. Dipetik Juni 20, 2020, dari Google Maps: <https://www.google.com/maps/place/Grand+Dharmahusada+Lagoon/@7.2722755,112.7938422,669m/data=!3m2!1e3!4b1!4m5!3m4!1s0x0:0x564314e33d294069!8m2!3d-7.2722755!4d112.7960309?hl=en-US>
- Grand Dharmahusada Lagoon. (t.thn.). Dipetik April 25, 2020, dari <https://www.gdl.co.id/>
- Hadari, N., & Murni, M. (1966). *Penelitian Terapan*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Katadata. (2020, Januari 31). *BEI: 29 Perusahaan Antre IPO, Mayoritas dari Sektor Properti*. Dipetik Februari 28, 2020, dari Katadata:

<https://katadata.co.id/berita/2020/01/31/bei-29-perusahaan-antre-ipo-mayoritas-dari-sektor-properti>

- Katadata. (2020, Februari 18). *Ditopang Sektor Industri Dasar dan Properti, IHSG Ditutup Naik 0,33%*. Dipetik Februari 28, 2020, dari Katadata: <https://katadata.co.id/berita/2020/02/18/ditopang-sektor-industri-dasar-dan-properti-ihsg-ditutup-naik-033>
- Kementerian Dalam Negeri. (1974, Mei 05). Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 05 Tahun 1974. *Ketentuan-Ketentuan Mengenai Penyediaan dan Pemberian Tanah untuk Keperluan Perusahaan*. Jakarta, DKI Jakarta, Indonesia: Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia.
- Kementerian Negara Perumahan Rakyat. (1995, Juni 26). Keputusan Menteri Negara Permukiman Rakyat Selaku Ketua Badan Kebijakan dan Pengendalian Pembangunan Perumahan dan Pemukiman Nasional No: 06/KPTS/BPK4N/1995. *Pedoman Pembuatan Akta Pendirian, Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Perhimpunan Penghuni Rumah Susun*. Jakarta, DKI Jakarta, Indonesia: Kementerian Negara Perumahan Rakyat Republik Indonesia.
- Kementerian Pendidikan Nasional. (2008). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Pusat Bahasa.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management 14th Edition*. Prentice Hall: Pearson Education, Inc.
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2000). *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research. 3rd ed. Thousand Oaks*. CA: Sage.
- Kuspriyono, T. (2018). Pengaruh Iklan Terhadap Keputusan Pembelian Apartemen Meikarta. *Cakrawala*, Vol 18 No 1, 59-66.
- Laila, M., & Mulyadi, J. (2019). Penyajian Pendapatan Komprehensif Lain: Pada Industri Properti Real Estate dan Konstruksi. *Jurnal Riset Akuntansi dan Perpajakan*, 6(1), 84-98.
- Malhotra, N. K. (2009). *Riset Pemasaran Edisi 4th Jilid I*. Jakarta: PT. Indeks.
- Malhotra, N. K., Numan, D., & Birks, D. F. (2017). *Marketing Research (5th Ed.)*. New York: Pearson Education.

- Marczak, M., & Sewell, M. (2007). *Using Focus Groups for Evaluation*. Dipetik Maret 20, 2020, dari Marketing News: <http://ag.arizona.edu/fcs/cyfernet/cyfar/focus.htm>
- McDonald, M., & Wilson, H. (2011). *Marketing Plans How to Prepare Them, How to Use Them*. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.
- Moleong, L. J. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif Edisi: cet 20*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mullins, J. W., & Walker, O. C. (2010). *Marketing Management: A Strategic Decision-Making Approach*. New York: The McGraw-Hill, Inc.
- Neufert, E. (1980). *Architect Data 1st Edition*. London: Granada.
- Neves, M. F. (2007). Strategic Marketing Plans and Collaborative Networks. *Marketing Intelligence & Planning*, 25(2): 175-192.
- Oktaf, S. (2017). An Analytical Study to Identify and Determine the Usage Frequency of Sales and Marketing Strategies for 5 Star Hotels in the Antalya Region. *Procedia Computer Science*, Vol 120, 862-870.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Perry, S. A. (2015). Effective Marketing of High-Rise Luxury Condominiums in a Middle-Income Country. *Journal of Work-Applied Management*, Vol 7 No 1, 61-83.
- Presiden Republik Indonesia. (1985). Undang-Undang Republik Indonesia. *UU RI Tentang Rumah Susun Nomor 16 Tahun 1985*. Jakarta, DKI Jakarta, Indonesia: Pusat Hukum dan Humas BPN RI.
- Presiden Republik Indonesia. (2011). Undang-Undang Republik Indonesia. *UU RI Nomor 01 Tahun 2011 Tentang Perumahan dan Kawasan Permukiman*. Jakarta, DKI Jakarta, Indonesia.
- PT. PP Properti, Tbk. (t.thn.). Dipetik Maret 25, 2020, dari PP Properti: <https://pp-properti.com/tentang-kami>
- Rangkuti, F. (2013). *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAL*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

- Ritonga, J. (2005). *Tipologi Pesan Persuasif*. Jakarta: PT. Indeks.
- Shen, L. (2018). The New Social Media Marketing Plan for HK Maxims' Cakes in Mainland China - A Case Study. *International Journal of Economica, Finance, and Management Sciences*, 6(6), 246-254.
- Silva, E. C., & Casas, A. L. (2017). Sports Marketing Plan: An Alternative Framework for Sports Club. *International Journal of Marketing Studies*, Vol 9 No 4, 15-28.
- Small Business Development Corporation. (2016). *A Guide to Using the Marketing Plan Template*. State of Western Australia: Small Business Development Corporation.
- Sugiyono, P. (2017). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, R&D (Cetakan ke 25)*. Bandung: CV Alfabeta.
- Tokan, R. I. (2016). *Manajemen Penelitian Guru*. Jakarta: Grasindo.
- Winahyu, W. M., Tjendera, E., Gutierrez, R. E., & Sadeli, J. (2008). Perencanaan Strategi Pemasaran Dalam Peluncuran Produk Baru dengan Merek "Exo Coffee" pada PT. Jamu Puspo Internusa. *Journal of Business Strategy and Execution*, Vol 1 No 1, 158-170.
- Yusuf, A. M. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, & Penelitian Gabungan*. Jakarta: Prenada Media.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

LAMPIRAN

Lampiran 1 *Timeline* Penelitian

No	Kegiatan	Maret				April					Mei				Juni				Juli			
		1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Wawancara permasalahan + perumusan permasalahan	■	■	■	■	■	■	■														
2	Wawancara tahap 1: Analisis kondisi <i>market</i>							■														
	Merancang <i>Market Analysis</i>						■	■														
3	Wawancara tahap 2: Analisis <i>goals / objective</i> Divisi Pemasaran								■													
	Merancang <i>Objective and Goal Analysis</i>								■	■												
4	Wawancara tahap 3: Analisis segmentasi pasar											■	■									
	Merancang <i>Market Segmentation and Customer Analysis</i>											■	■									
5	Wawancara tahap 4: Analisis strategi pemasaran													■								
	Merancang <i>Marketing Strategies</i>													■	■	■						
6	<i>Forum Group Discussion</i> : Analisis implementasi <i>marketing plan</i>																	■				
	Merumuskan <i>goal setting evaluation timeline</i>																	■	■	■		
7	Merumuskan laporan akhir																		■	■		

Lampiran 2 Dokumentasi In-depth Semi Structured Interview



Foto bersama Manajer Pemasaran Grand Dharmahusada Lagoon (Responden 1)

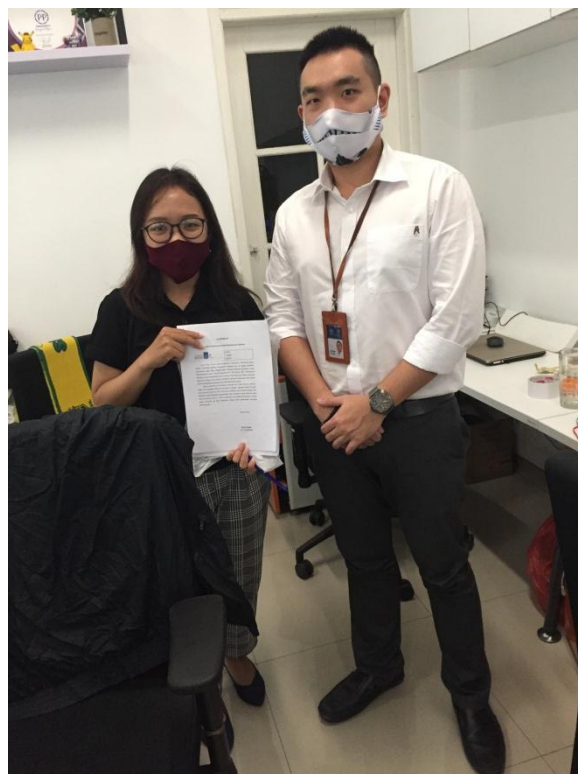


Foto bersama Responden 2

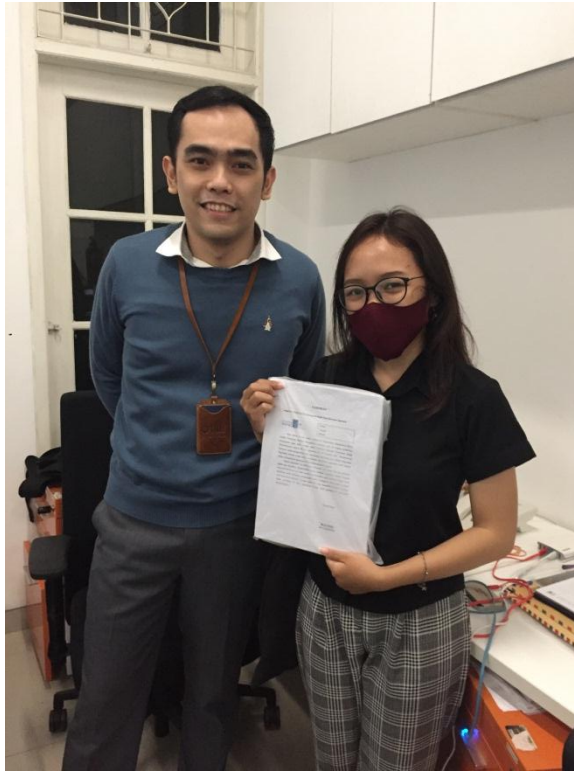


Foto bersama Responden 3



Foto bersama Responden 4



Foto bersama Responden 5

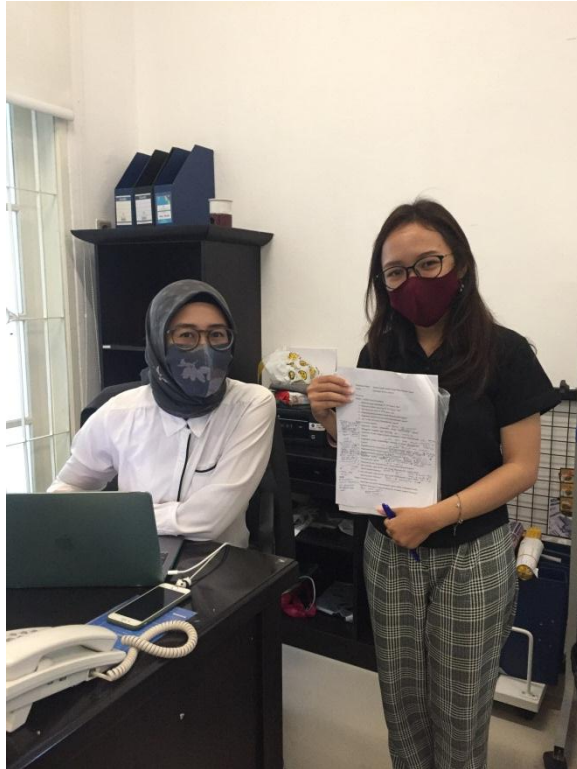


Foto bersama Manajer Teknik



Foto bersama HRD

Lampiran 3 Dokumentasi *Focus Group Discussion*



Foto bersama peserta *focus group discussion* (FGD) terdiri atas Manajer Pemasaran, Supervisor Pemasaran, *Head of Marketing Communication*, dan *customer*

BIODATA PENULIS



Penulis bernama Devia Virena, lahir di Blitar pada tanggal 28 Juli 1999. Penulis telah menempuh pendidikan formal di TK Santa Maria Wlingi Blitar, SDN Wonocolo 4 Taman Sidoarjo, SMPN 3 Taman Sidoarjo, dan SMAN 1 Taman Sidoarjo. Setelah menyelesaikan pendidikannya, Penulis melanjutkan studinya di Departemen Manajemen Bisnis, Fakultas Desain Kreatif dan Bisnis Digital, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya dengan mengambil konsentrasi Manajemen Pemasaran.

Selama masa perkuliahan, penulis aktif dalam mengikuti berbagai macam kegiatan maupun organisasi. Penulis aktif dalam organisasi Keluarga Mahasiswa Katolik ITS dengan menjadi Staff Divisi *Big Event* pada tahun 2017-2018 dan memperoleh kesempatan untuk menjadi Ketua Acara Natal KMK ITS pada tahun 2017. Selanjutnya Penulis juga menjadi Bendahara Gerigi ITS pada tahun 2018, Bendahara Keluarga Mahasiswa Katolik ITS tahun 2018-2019, Koordinator LO *Opening-Closing* Manifest tahun 2017, serta Kepemanduan LKMM di ITS tahun 2017-2019. Penulis berkesempatan mendapatkan pengalaman kerja praktik selama 2 bulan pada Divisi *Marketing Communication* Grand Dharmahusada Lagoon, Proyek PT. PP Properti, Tbk. pada tahun 2019 dan pengalaman magang selama 6 bulan pada Divisi *Marketing and Project Management* Telkom Property Area V Jawa Bali Nusra di Surabaya pada tahun 2020. Selama bergabung dalam berbagai kegiatan dan organisasi, Penulis mendapat banyak pengalaman serta *softskill* yang dapat bermanfaat untuk kedepannya. Dari aktivitas yang telah dilakukan selama masa perkuliahan, Penulis memiliki ketertarikan pada bidang *marketing, brand management, social media marketing, marketing research, consumer behavior* dan *public relation*, serta berharap akan menjadi seorang profesional pada salah satu bidang tersebut. Apabila ingin berdiskusi lebih lanjut, Penulis dapat dihubungi melalui deviavirena@gmail.com.