



TESIS - **BM185407**

STRATEGI KEBERLANJUTAN PERUSAHAAN
PROPERTI DALAM PENGEMBANGAN BISNIS
PT. XYZ DI KAWASAN SURABAYA BARAT

WISNU PRANATA ADHI
09211750024011

Dosen Pembimbing:
Prof. Dr. Techn. Drs. M. Isa Irawan, M.T.

Departemen Manajemen Teknologi
Fakultas Desain Kreatif dan Bisnis Digital
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
2020

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar

Magister Manajemen Teknologi (M.MT)

di

Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh:

Wisnu Pranata Adhi

NRP: 09211750024011

Tanggal Ujian: 11 Januari 2021

Periode Wisuda: Maret 2021

Disetujui oleh:

Pembimbing:

1. Prof. Dr. Techn. Drs. M. Isa Irawan, M.T.
NIP: 196312251989031003

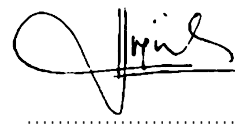


Penguji:

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



2. Dr. Ir. Sri Gunani Partiw, MT
NIP: 196605311990022001



Kepala Departemen Manajemen Teknologi
Fakultas Desain Kreatif Dan Bisnis Digital



Prof. Ir. I Nyoman Pujawan, M.Eng, Ph.D, CSCP
NIP: 196912311994121076



LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

STRATEGI KEBERLANJUTAN PERUSAHAAN PROPERTI DALAM PENGEMBANGAN BISNIS PT. XYZ DI KAWASAN SURABAYA BARAT

Nama : Wisnu Pranata Adhi, ST
NRP : 09211750024011
Dosen Pembimbing : Prof. Dr. Techn. Drs. M. Isa Irawan, M.T.

ABSTRAK

Perkembangan industri properti di Indonesia semakin hari semakin meningkat seiring dengan jumlah penduduk yang juga terus bertambah. Hal tersebut tidak diiringi dengan hasil penjualan produk dimana pada tahun 2018 hingga kuartal terakhir 2019 mengalami penurunan. Penelitian ini berbasis pada studi kasus di PT XYZ yang merupakan pengembang bisnis properti dengan segmen kalangan menengah atas di Surabaya Barat. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan alternatif strategi keberlanjutan yang potensial pada perusahaan properti dengan segmen pasar kalangan menengah atas. Perumusan strategi yang digunakan adalah menggunakan strategi model David. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh matrik *Internal Factor Evaluation* (IFE), *External Factor Evaluation* (EFE) dan *Competitive Profile Matrix* (CPM) pada tahap masukan, matrik SWOT, *Boston Consultative Group Matrix* (BCG), *Strategic Position and Action Evaluation* (SPACE) dan *Grand Strategy* (GS) pada tahap pencocokan, dan QSPM pada tahap keputusan. Didapat tiga alternatif strategi adalah strategi pengembangan pasar dengan *total attractive score* (TAS) sebesar 6.37 dengan implikasi strategi yaitu memperluas segmen pasar, kemudian strategi pengembangan produk dengan skor 5.98 dengan implikasi strategi berupa pengembangan produk mixed use dengan konsep pengembangan berwawasan lingkungan (*green building*). Strategi terpilih yang ketiga berupa strategi penetrasi pasar dengan nilai 5.02 dengan implikasi strategi berupa pembuatan promo-promo produk, bekerjasama dengan bank untuk kemudahan KPR serta fokus pada promosi di internet dan *e-commerce*.

Kata Kunci: Keunggulan bersaing, Properti, *Real estate*, Strategi Keberlanjutan.

(halaman ini sengaja dikosongkan)

SUSTAINABLE OF PROPERTY DEVELOPMENT BUSINESS STRATEGY IN WEST SURABAYA

Name : Wisnu Pranata Adhi, ST
NRP : 09211750024011
Supervisor : Prof. Dr. Techn. Drs. M. Isa Irawan, M.T.

ABSTRACT

Development of property industry in Indonesia has significantly increased. Nevertheless, the condition is not supported by the fact that the market was decreased in 2018 until the last quarter of 2019. So, this research is based on a case study at PT XYZ a property developer which has many experiences in middle up class at West Surabaya. The purpose of this study is to obtain potential a sustainable alternative strategy in the property industry sector. The strategy that is used is David's model which consists of an input, a matching, and decision stage. Furthermore, the result of the Internal Factor Evaluation (IFE), External Factor Evaluation (EFE), and Competitive Profile Matrix (BCG), Strategic Position and Action Evaluation (SPACE), and Grand Strategy (GS) at the matching stage together with QSPM at the decision stage are obtained three alternative strategies. Those are a market development strategy with a total attractive score (TAS) of 6.37 accompanied by implication strategies for expanding the segment market, product development strategy with a score of 5.98 in the company of implication strategies for developing mix used product using environmentally sound development concept (green building), and the last is market penetration strategy with a value of 5.02 escorted by implication strategies for making product promos through collaborating with banks for making easy payment of KPR and focusing on promotion on the internet and e-commerce.

Keyword: Competitive advantage, Property, Real estates, Sustainable strategy.

(halaman ini sengaja dikosongkan)

KATA PENGANTAR

Segala Puji ke hadirat Allah SWT atas rahmat, nikmat dan taufiknya, sehingga dapat diselesaikannya tesis ini yang berjudul “***STRATEGI KEBERLANJUTAN PERUSAHAAN PROPERTI DALAM PENGEMBANGAN BISNIS DI KAWASAN SURABAYA BARAT***”. Penelitian tesis ini dalam rangka menyelesaikan studi di Program Magister Manajemen Teknologi di Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya bidang keahlian Manajemen Proyek.

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

1. Prof. Ir. I Nyoman Pujawan., M.Eng., Ph.D., CSCP., selaku Kepala Departemen Magister Manajemen Teknologi – ITS serta dosen pembimbing akademik penulis atas supportnya
2. Prof. Dr. Techn. Drs. M. Isa Irawan, M.T., selaku dosen pembimbing yang telah memberi banyak sekali saran, masukan dan membantu dalam penulisan proposal ini.
3. Manager Keuangan, Manager Teknik serta Manager Lingkungan dari PT.XYZ yang telah banyak membantu dalam *Focus Group Discussion* (FGD) tesis ini
4. Seluruh staff di MMT – ITS yang telah banyak membantu penulis di MMT-ITS.
5. Keluargaku tercinta, Papa, Mama, Istriku Rizka Tiara dan anakku Adinda Shareen terima kasih banyak atas dukungan dan support yang telah diberikan
6. Three musketeer Cahyo & Rizki yang sudah uber-uberan dalam mensupport agar segera menyelesaikan tesis ini

Akhirnya penulis menyadari masih banyak kekurangan dan kelemahan. Untuk itu saran dan kritik yang konstruktif akan sangat membantu agar tesis ini dapat menjadi lebih baik.

Surabaya, Desember 2020

Penulis,

Wisnu Pranata Adhi

(halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS.....	i
ABSTRAK.....	iii
ABSTRACT.....	v
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR TABEL.....	xv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Permasalahan Penelitian.....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Batasan Penelitian	7
1.5 Manfaat Penelitian.....	7
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	9
2.1 Bisnis Properti	9
2.1.1 Definisi Bisnis	9
2.1.2 Definisi Properti	9
2.1.3 Definisi Bisnis Properti	11
2.2 Manajemen Strategi.....	11
2.3 Hirarki dan Alternatif Strategi.....	13
2.3.1 Hirarki Strategi	13
2.3.2 Alternatif Strategi	14
2.4 Strategi Persaingan	15
2.5 Evaluasi Strategi.....	16
2.6 Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan	17

2.7	Analisis lingkungan internal.....	18
2.8	Variabel Eksternal dan Internal.....	19
2.9	Pertumbuhan Perusahaan Berkelanjutan	20
2.10	Tinjauan Perusahaan Pengembang.....	22
2.10.1	Sekilas PT. XYZ.....	22
2.10.2	Produk PT XYZ.....	23
2.10.3	Kompetitor PT. XYZ.....	23
2.10.4	Lokasi Pengembangan PT. XYZ.....	25
2.11	Model Manajemen Strategi	26
2.12	AHP	28
2.13	Matriks IFE dan EFE.....	30
2.13.1	External Factor Evaluation (EFE) Matrix	30
2.13.2	Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix.....	31
2.14	Matriks IE.....	32
2.15	Matriks SWOT	33
2.16	Matriks QSP	33
2.17	Studi Literatur.....	33
BAB 3	METODOLOGI PENELITIAN	37
3.1	Diagram Alur Penelitian.....	37
3.2	.Identifikasi Masalah Penelitian	38
3.3	Identifikasi Variabel Penelitian	39
3.4	Populasi dan Sample Penelitian.....	40
3.5	Objek dan Subjek Penelitian	40
3.6	Rancangan Kuisisioner.....	40
3.7	Pengumpulan dan pengolahan data	42
3.7.1	Pengumpulan data	42

3.7.2	Pembobotan Jawaban Kuesioner	43
3.7.3	Pengolahan Data	43
3.8	Analisis perumusan strategi.....	45
3.8.1	Evaluasi Visi dan Misi Perusahaan	46
3.8.2	<i>Input Stage</i> (tahap masukan)	48
3.8.3	<i>The Matching Stage</i> (tahap pencocokan)	48
3.8.4	<i>The Decision Stage</i> (tahap putusan)	48
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN		51
4.1	Pengumpulan Data.....	51
4.1.1	Pengumpulan Data Premier	51
4.1.2	Analisis Deskriptif Varibel Penelitian.....	52
4.1.3	Analisis Deskriptif Demografi Responden.....	53
4.1.4	Jawaban Responden terhadap Fakor Internal dan Eksternal.....	53
4.1.5	Jawaban Responden terhadap Evaluasi Visi dan Misi Perusahaan.....	57
4.1.6	Pengumpulan Data Sekunder	58
4.2	Pengolahan Data.....	58
4.2.1	Pengujian Validitas Data	58
4.2.2	Perhitungan Bobot.....	58
4.3	Analisis Pengolahan Data	62
4.4	Evaluasi Visi dan Misi Perusahaan	62
4.5	Analisis Perumusan Strategi	64
4.6	Analisis Tahap Input.....	65
4.6.1	Analisis Matriks IFE.....	65
4.6.2	Analisis Matriks EFE	66

4.6.3 Analisis Matriks CPM	68
4.7 Analisis Tahap Pencocokan.....	69
4.7.1 Analisis Matriks IE	69
4.7.2 Analisis Matriks SWOT.....	70
4.7.3 Analisis Matriks BCG.....	72
4.7.4 Analisis Matriks Space.....	73
4.7.5 Analisis Matriks GS	74
4.8 Analisis Tahap Keputusan.....	76
4.8.1 Analisis Matriks QSPM.....	76
4.9 Hasil dan Diskusi.....	80
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	83
5.1 Kesimpulan.....	83
5.2 Saran.....	83
DAFTAR PUSTAKA	85
LAMPIRAN.....	87

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Grafik Penduduk Kota Surabaya.....	1
Gambar 1.2 Grafik Pertumbuhan Penjualan QTQ (<i>quarter to quarter</i>)Properti Residensial	2
Gambar 1.3 Segmen Pasar Apartemen di Surabaya	3
Gambar 1.4 Distribusi Apartemen Strata Title di Surabaya	4
Gambar 1.5 <i>Average asking price apartment</i> di Surabaya	5
Gambar 2.1 Konsep Real Estate, Properti Riil dan Properti Individu	10
Gambar 2.2 Model Komperhensif Manajemen Strategi	13
Gambar 2.3 Level Strategi Perusahaan Besar dan Perusahaan Kecil	13
Gambar 2.4 Matik SPACE.....	15
Gambar 2.5 Peta Kekuatan Persaingan.....	16
Gambar 2.6 Hubungan antar kekuatan eksternal utama dan perusahaan.....	18
Gambar 2.7 Variabel Eksternal menurut Wheelan & Hunger (1994).....	19
Gambar 2.8 Variabel Eksternal dan Internal	20
Gambar 2.9 Lokasi Pengembangan PT XYZ.....	25
Gambar 2.10 Rencana Pengembangan Kawasan Sekitar.....	25
Gambar 2.11 Model komperhensif manajemen strategi	27
Gambar 2.12 Kerangka Konsep Penyusunan Strategi PT.XYZ	28
Gambar 2.13 Matriks IE	32
Gambar 3.1 Diagram Alur Penelitian	38
Gambar 3.2 Tingkatan Manajemen.....	43
Gambar 3.3 Langkah Metode AHP.....	44
Gambar 3.4 AHP Online System BPMSG	45
Gambar 3.5 Hasil AHP Menggunakan AHP-OS BPMSG	45
Gambar 3.6 Konsep Perumusan Strategi Model Bisnis David	46
Gambar 4.1 IE Matrix PT.XYZ	70
Gambar 4.2 Analisis SWOT PT. XYZ	71
Gambar 4.3 BCG Matriks PT. XYZ	72
Gambar 4.4 Diagram Matriks SPACE PT. XYZ.....	74

Gambar 4.5 Diagram Matrik GSM PT. XYZ 75

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 <i>Take-up Rate of Existing & Under-Construction Apartments</i>	4
Tabel 1.2 <i>Take-up Rate by Region</i>	4
Tabel 2.1 Alternatif strategi dan contoh penerapannya	14
Tabel 2.2 Variabel Indikator Keberlanjutan Perusahaan Properti	22
Tabel 2.3 Kompetitor PT XYZ Sektor Perkantoran	24
Tabel 2.4 Kompetitor PT XYZ Sektor Apartemen	24
Tabel 2.5 Model manajemen strategi.....	26
Tabel 2.6 Penelitian Terdahulu	35
Tabel 3.1 Skala <i>Likert</i>	41
Tabel 3.2 Bobot Jawaban Kuesioner.....	43
Tabel 3.3 Karakteristik yang harus dipenuhi dari visi dan misi.....	47
Tabel 3.4 Skala Likert.....	47
Tabel 4.1 Variabel faktor eksternal dan internal strategi keberlanjutan perusahaan properti.....	52
Tabel 4.2 Data Responden Kuesioner.....	53
Tabel 4.3 Hasil Kuesioner Faktor Eksternal	53
Tabel 4.4 Rekapitulasi jawaban responden terhadap Faktor Eksternal.....	54
Tabel 4.5 Rekapitulasi jawaban responden terhadap faktor internal	55
Tabel 4.6 Rekapitulasi jawaban responden terhadap Faktor Internal setelah pembobotan.....	56
Tabel 4.7 Variabel utama faktor eksternal dan internal strategi keberlanjutan perusahaan properti	57
Tabel 4.8 Rekapitulasi jawaban responden terhadap evaluasi visi dan misi perusahaan.....	58
Tabel 4.9 Bobot faktor eksternal.....	59
Tabel 4.10 Bobot faktor internal	59
Tabel 4.11 Bobot sub faktor eksternal	60
Tabel 4.12 Bobot subfaktor internal.....	61
Tabel 4.13 Evaluasi visi dan misi	63

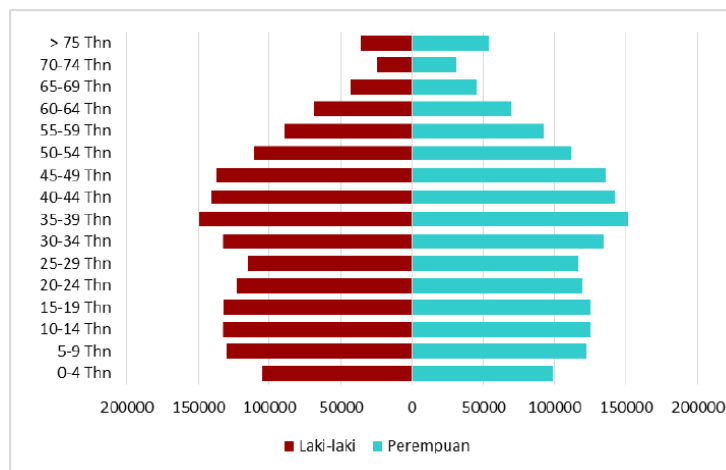
Tabel 4.14 Matriks IFE PT. XYZ	65
Tabel 4.15 Matriks EFE PT. XYZ	67
Tabel 4.16 CPM Matrix PT. XYZ	69
Tabel 4.17 Matriks SPACE PT. XYZ.....	73
Tabel 4.18 Perbandingan alternatif strategi PT. XYZ.....	76
Tabel 4.19 Matrik QSPM PT. XYZ.....	78

BAB 1

PENDAHULUAN

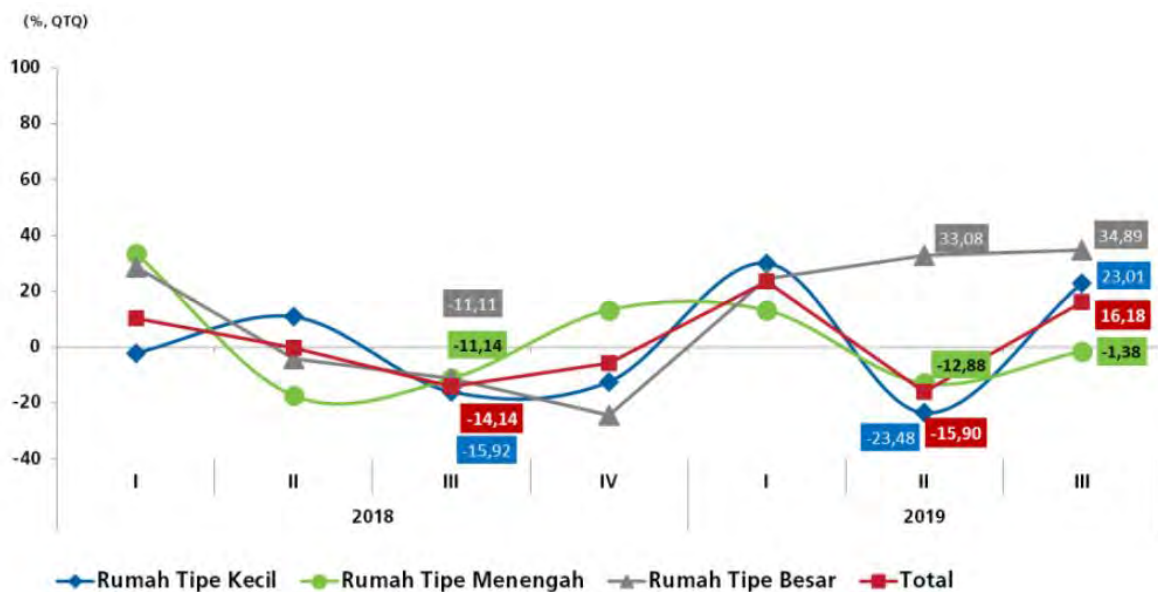
1.1 Latar Belakang

Perkembangan industri properti di Indonesia semakin hari semakin meningkat seiring dengan jumlah penduduknya yang juga terus bertambah. Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik jumlah penduduk Indonesia mencapai 269 juta jiwa pada tahun 2019, dan diproyeksikan akan mencapai angka 300 juta jiwa di tahun 2024. Pada tahun 2020 diperkirakan Indonesia akan memiliki jumlah usia produktif dari generasi milenial dan generasi z sebesar 32% dari penduduk Indonesia. Hal tersebut juga terjadi di kota-kota besar seperti Surabaya, dari piramida penduduk seperti Gambar 1.1 menunjukkan bahwa struktur penduduk Kota Surabaya didominasi usia 35-39 tahun. Jumlah penduduk dengan usia yang potensial yaitu mulai dari usia 25 – 59 tahun sebesar 1.759.442 jiwa atau 52,64 persen dibanding usia sekolah mulai jenjang PAUD sampai dengan perguruan tinggi yaitu usia 5 – 24 tahun sebesar 1.008.567 jiwa atau 30,17 persen, sedangkan penduduk usia lanjut yaitu usia 60 tahun ke atas sebesar 370.637 atau 11,09 persen. Rincian komposisi penduduk berdasarkan jenis kelamin dan kelompok usia dapat dilihat pada Gambar 1.1. Kebutuhan hunian generasi milenial (20-39 tahun) tentu juga menjadikan peluang yang besar kepada para pelaku bisnis properti.



Gambar 1.1 Grafik Penduduk Kota Surabaya (Sumber: RKPD 2019)

Menurut Ita Ruliana (2018) pada artikel yang dimuat ekonomi.bisnis.com menjelaskan bahwa ketertarikan generasi milenial terhadap investasi properti atau membeli rumah telah meningkat sekitar 22,84 persen. Hal tersebut membuat para *developer* (baik kelas menengah maupun atas) berlomba-lomba mengeluarkan produk terbaiknya



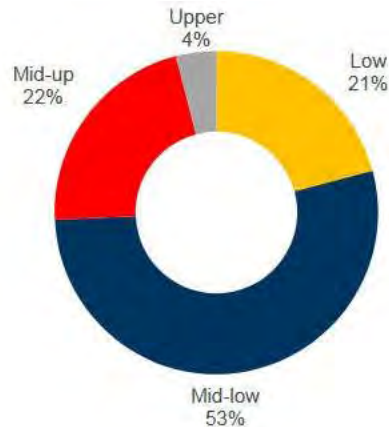
Gambar 1.2 Grafik Pertumbuhan Penjualan QTQ (*quarter to quarter*) Properti Residensial (Sumber: Bank Indonesia, 2020)

Sesuai gambar 1.2 mengenai hasil Survei Bank Indonesia (BI) terhadap penjualan properti residensial, pada kuartal terakhir 2019 penjualan mengalami penurunan sebesar -16,33%. Berdasarkan responden laju pertumbuhan pembelian property residensial tersebut disebabkan oleh suku bunga KPR yang masih tinggi. Masih menurut hasil survei Bank Indonesia Indeks Harga Properti Residensial (IHPR) mencatatkan pertumbuhan 1,77%.

Gaya hidup tinggal di apartemen sudah terjadi pada kota-kota besar di Indonesia termasuk di Surabaya. Bangunan apartemen baik sewa maupun beli sudah tersebar hampir merata di Surabaya baik berupa *single building* maupun bangunan *mixed use / superblook*. Faktor-faktor penyebabnya antara lain karena semakin berkembangnya infrastruktur kota, harga lahan/tanah yang semakin mahal, daya beli masyarakat Surabaya yang semakin meningkat, serta keberadaan apartemen yang biasanya berada di tengah kota maupun dekat dengan fasilitas-fasilitas umum, menjadikan apartemen adalah pilihan terbaik bagi masyarakat.

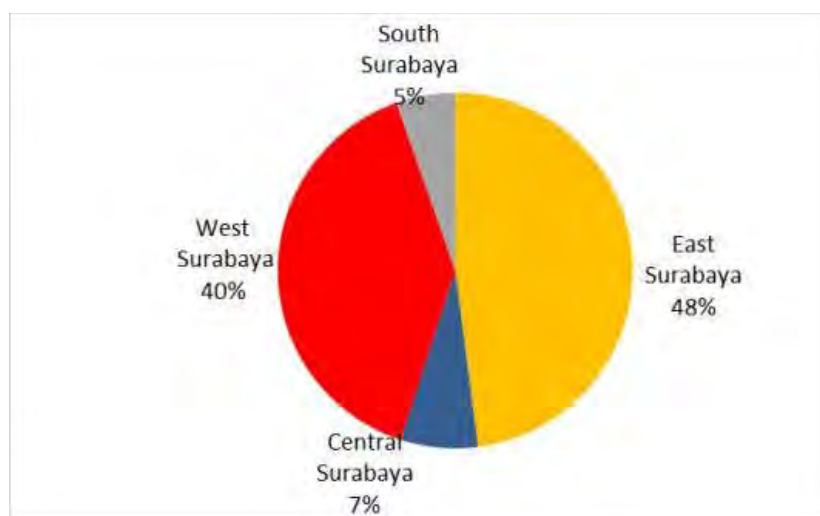
Berdasarkan hasil riset Colliers International (2018) produk apartemen terbagi 4 segmen berdasarkan harga jual, antara lain segmen *upper* dengan harga jual dibawah 500 jt., segmen *low* dengan harga jual diantara 500 jt – 1 M , segmen *mid-low* dengan harga jual diantara 1 M - 1,5 M, dan segmen *mid-up* dengan harga jual diatas 1,5 M. Pada Gambar 1.3 menunjukkan prosentasi segmentasi pasar dari proyek apartemen pada tahun 2018 di Surabaya. Berdasarkan gambar 1.3 segmen pasar apartemen di Surabaya pada tahun 2018 secara berurutan dari yang paling rendah adalah apartemen segmen *upper* sebesar 4%, *low* sebesar 21%, *mid-up* sebesar 22%, dan tertinggi adalah segmen menengah ke bawah (*mid-*

low) dan mendominasi pasar apartemen di Surabaya di angka 53%.



Gambar 1.3 Segmen Pasar Apartemen di Surabaya(Sumber: Colliers International Indonesia 20018)

Ketersediaan stok apartemen di Surabaya sampai dengan kuartal akhir tahun 2019 adalah 43.942 unit. Sebagian besar lokasi proyek apartemen adalah berada di Surabaya Timur kemudian diikuti Surabaya Barat. Target pasar apartemen di Surabaya timur adalah kalangan mahasiswa dan para pekerja, karena lokasinya yang berdekatan dengan universitas dan kawasan industri. Sedangkan proyek apartemen di Surabaya Barat ditujukan untuk segmen pasar yang lebih luas, karena sebagian besar merupakan bangunan berkonsep *mixed-use building*. Konsep bangunan *mixed-use* merupakan sebuah konsep dimana sebuah bangunan memiliki fungsi bermacam-macam seperti fungsi bangunan komersial (pusat perbelanjaan, retail), residensial (apartemen, kondominium), hotel, dan gedung perkantoran. Dengan keunggulannya, konsep bangunan *mixed-use* dapat menarik berbagai segmen pasar terutama pasar milenial, yang memprioritaskan tinggal di daerah ramai, dekat dengan pekerjaan dan fasilitas hiburan mereka. Gambar 1.4 menunjukkan peta persebaran proyek apartemen yang sedang berjalan di Surabaya.



Gambar 1.4 Distribusi Apartemen Strata Title di Surabaya (Sumber: Colliers Indonesia, 2018)

Dalam tabel 1.1, dan tabel 1.2 yang merupakan hasil survey Colliers International Indonesia tahun H2 Tahun 2019 dijelaskan, tingkat penyerapan apartemen secara keseluruhan meningkat 2,0% HOH atau 2,5% YOY. Tetapi, tingkat *take-up* proyek yang sedang dibangun menurun 6,9% HOH atau 5,6% YOY. Kinerja penjualan proyek-proyek yang sedang dibangun anjlok di Surabaya Barat sebesar 20,2% HOH atau 16,8% YOY sementara kinerja di daerah lain menunjukkan tren kenaikan.

Tabel 1.1 *Take-up Rate of Existing & Under-Construction Apartments*

	H2 2018	H1 2019	H2 2019	HOH	YOY
Existing projects	97.5%	97.6%	96.2%	-1.4%	-1.3%
Under-construction projects	66.1%	67.4%	60.5%	-6.9%	-5.6%
Total	81.4%	81.9%	83.9%	2.0%	2.5%

Tabel 1.2 *Take-up Rate by Region*

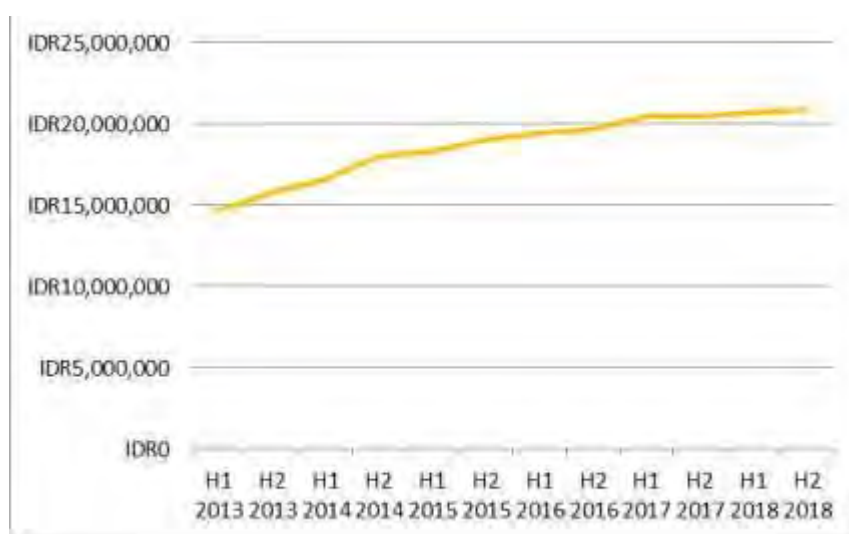
	H2 2018	H1 2019	H2 2019	HOH	YOY
West Surabaya	84.5%	86.2%	85.4%	-0.8%	0.8%
East Surabaya	84.0%	84.0%	85.0%	1.1%	0.1%
South Surabaya	70.4%	70.9%	74.6%	3.7%	4.3%
Central Surabaya	75.8%	77.7%	80.6%	2.8%	4.8%

Sumber : Colliers International Indonesia – Research (2019)

Kondisi permintaan pasar yang cenderung melemah ini disebabkan oleh beberapa faktor antara lain pemilihan umum, kenaikan suku bunga, melemahnya nilai rupiah terhadap dollar. Akan tetapi permintaan masih tetap ada untuk proyek apartemen baru dengan desain

menarik, lokasi strategis, dibangun oleh pengembang terkemuka dan menawarkan paket dan promo menarik seperti full furnish, free peralatan elektronik, skema angsuran yang menarik, dan juga discount khusus.

Permintaan pasar yang melemah ini membuat sebagian pengembang tidak menaikkan harga apartemen untuk menjaga produk mereka tetap terjangkau dengan harapan dapat menarik pembeli potensial. Sebagian pengembang lain justru memperkenalkan produk baru dengan harga dibawah harga pasar, hal ini dapat menghambat pertumbuhan harga apartemen secara menyeluruh seperti tergambar di Gambar 1.5 berikut ini



Gambar 1.5 Average asking price apartment di Surabaya (Sumber: Colliers Indonseia, 2019)

Berdasarkan hasil survey Rumah.com Property Affordability Sentimen Index H2 2019 dari total responden yang berniat beli hunian, 50% responden tidak memiliki hunian. Ini menunjukkan bahwa permintaan properti residensial akan lebih banyak dari kalangan pembeli rumah pertama, di mana biasanya memiliki kemampuan harga di golongan menengah dan menengah ke bawah (di bawah Rp1 miliar) dengan dua kamar tidur. Dari tingkat penghasilan lebih banyak datang dari golongan penghasilan Rp4 juta hingga Rp15 juta. Sebanyak 62% mencari hunian di bawah Rp500 juta, sementara 17% lainnya mencari hunian pada kisaran di atas Rp500 juta sampai Rp750 juta. Total dari kedua kelompok tersebut mencapai 80%.

Persaingan dalam bisnis properti mendorong para *developers* untuk mengeluarkan pemikiran-pemikiran baru yang dapat memberikan nilai lebih kepada pelanggan. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat pesat mendorong percepatan pertumbuhan ekonomi yang menyebabkan persaingan perusahaan semakin tinggi. Hal ini

mengharuskan perusahaan mengelola kegiatan bisnis dengan baik dan memiliki strategi bisnis yang tepat. Kejelian perusahaan dalam menyesuaikan produk atau jasa sesuai dengan kebutuhan masyarakat menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan suatu bisnis dalam bertahan.

PT XYZ adalah anak usaha perusahaan pengembang yang berada di kota Surabaya. Perusahaan ini bergerak di bidang pengembangan properti khususnya berupa hunian, kantor, area komersial, pengembangan kawasan industry serta perhotelan. Beberapa proyek yang sedang dikembangkan saat ini proyek-proyek mixed-use & high-rise.

Kawasan Surabaya Barat semakin berkembang pesat sebagai kawasan penting yang mengubah wajah kota Surabaya keseluruhan. PT XYZ dalam mengembangkan berencana mengembangkan kawasan yang dimilikinya sepanjang 1,8 kilometer di tepi jalan Mayjen Yono Sowoyo. Menurut COO dan Vice President Director PT XYZ, Surabaya Barat punya potensi menjadi kawasan bisnis atau central business district (CBD) Baru Kota Surabaya. Berdasarkan annual report perusahaan tahun 2018, portofolio proyek perseroan lebih fokus pada segmen pengembangan *mixed-use* dan *high rise* serta perumahan yang menasar pasar menengah ke atas. Pada tahun 2019 segmen tersebut adalah segmen yang terpukul paling keras secara industri properti. Pasalnya, pasar lebih memilih proyek residensial yang menasar pada segmen pasar menengah hingga menengah ke bawah. Dengan memiliki area pengembangan di sepanjang muka jalan Mayjen Yono Soewoyo sebesar +/- 6,5Ha yang belum dimaksimalkan pengerjaannya, diharapkan kedepannya area tersebut dapat dikembangkan menjadi sebuah area pusat bisnis yang strategis.

Dari pemaparan data diatas, bisnis properti dikawasan Surabaya Barat bersifat sangat dinamis, sehingga diperlukan penelitian untuk strategi keberlanjutan bisnis properti dikawasan tersebut. Pada penelitian ini akan menggunakan studi kasus PT. XYZ yang berfokus pada pengembangan bisnis properti di kawasan Surabaya Barat dengan segmen pasar kalangan menengah atas. Dalam strategi bisnis yang telah digunakan pada penelitian sebelumnya seperti pada Soesila(2018), Sulaksmo (2019), Gaol (2015), Devi (2012) mayoritas fokus pada pengembangan bisnis properti saja tanpa menspesifikasikan pada keberlanjutan perusahaan di industri properti terutama pada perusahaan dengan segmen pasar kalangan menengah keatas. Sehingga kebaharuan dalam penelitian ini adalah pengembangan strategi keberlanjutan bisnis properti pada perusahaan dengan segmen pasar kalangan menengah atas di kawasan Surabaya Barat.

1.2 Rumusan Permasalahan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, rumusan masalah dari penelitian ini adalah:

1. Faktor internal dan eksternal apa yang berpengaruh signifikan terhadap pengembangan strategi bisnis properti?
2. Bagaimana memilih alternatif strategi potensial pada perusahaan properti yang berkelanjutan sehingga unggul dalam persaingan bisnis properti di Surabaya Barat pada khususnya dan di Surabaya secara keseluruhan?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang berpengaruh signifikan pada daya saing bisnis properti di kawasan Surabaya Barat
2. Menentukan urutan alternatif strategi keberlanjutan yang potensial pada strategi bisnis properti PT XYZ sehingga menjadi unggul dalam persaingan bisnis di kawasan Surabaya Barat.

1.4 Batasan Penelitian

Ruang lingkup dan batasan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Faktor Internal dan Eksternal yang ditampilkan dalam kuisisioner adalah faktor yang telah dipilih oleh manajemen atas PT. XYZ.
2. Penelitian ini hanya membahas bisnis dan kompetitor pengembang di kawasan Surabaya Barat yang menawarkan produk *mixed-use*.
3. Strategi keberlanjutan perusahaan pada penelitian ini hanya merujuk pada definisi strategi keberlanjutan perusahaan pada literature review

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi pengembangan ilmu manajemen strategik, khususnya mengenai strategi persaingan properti di Indonesia.

Manfaat teoritis yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Pengembangan teori strategi persaingan pasar properti, faktor internal dan faktor eksternal persaingan bisnis properti terhadap keberlanjutan perusahaan.
2. Bahan masukan atau pertimbangan bagi perusahaan-perusahaan pada umumnya dan khususnya bagi PT. XYZ untuk menjalankan strategi bisnis perusahaan secara berkelanjutan.

(halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

Pada bab ini akan dijelaskan kajian pustaka penulis meliputi 2 bagian yaitu tentang konsep manajemen strategi dan persaingan sebagai literatur penelitian dan kedua tentang metode yang dipakai dalam penelitian.

2.1 Bisnis Properti

2.1.1 Definisi Bisnis

Menurut Boone & Kurtz (2000) dalam Purba (2019), bisnis adalah semua aktivitas yang bertujuan mencari laba dan perusahaan yang menghasilkan barang serta jasa yang dibutuhkan oleh sebuah sistem ekonomi. Sementara itu pengertian laba adalah imbalan bagi para pelaku bisnis dalam memadukan manusia, teknologi, dan informasi untuk menciptakan serta memasarkan barang yang diinginkan dan jasa yang memuaskan. Bisnis dalam pengertian ekonomi adalah gambaran semua aktifitas dan institusi yang memproduksi barang serta jasa dalam kehidupan sehari-hari. Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa bisnis adalah kegiatan yang dilakukan oleh individu maupun sekelompok orang (organisasi) yang menciptakan nilai (*create value*) melalui penciptaan barang dan jasa (*create of good and service*) untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dan memperoleh keuntungan dari proses tersebut.

2.1.2 Definisi Properti

Properti yaitu sesuatu yang dapat dimiliki atau apa saja yang dapat dijadikan objek kepemilikan. Sementara itu pengertian dari Real Property adalah kepentingan, keuntungan dan hak-hak yang menyangkut kepemilikan tanah dan bangunan beserta perbaikan yang menyatu terhadapnya (Rafitas, 2005) dalam (Hidayat, 2014). Properti terdiri dari :

A. Aset berwujud (*Tangible Property*) yang terdiri dari:

1. *Real Property* yang terdiri dari tanah, bangunan dan prasarana, serta pengembangan lainnya.
2. *Personal Property* yang terdiri dari mesin dan peralatan, kendaraan, peralatan kantor, *fixtures* dan *furnitures* serta *building equipment*

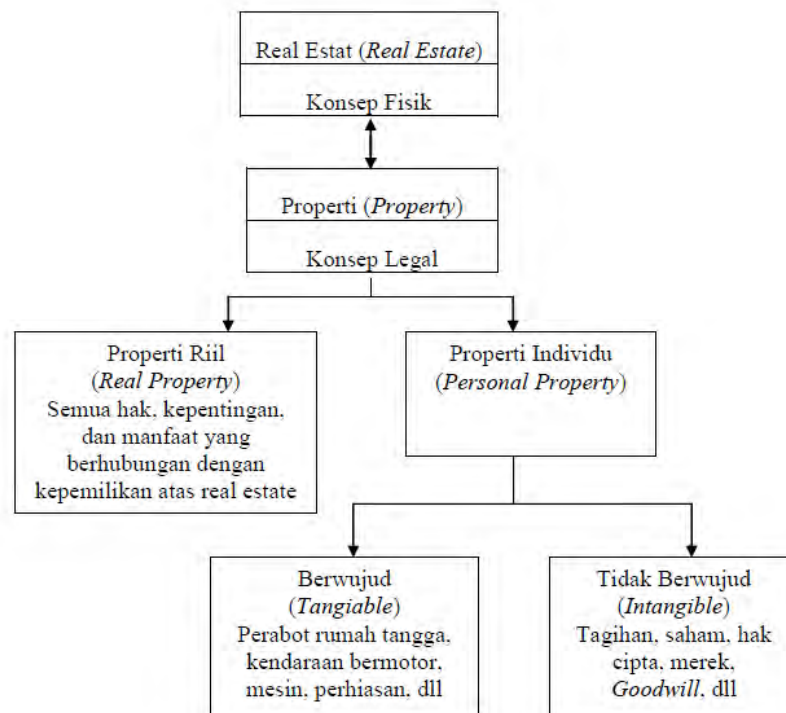
B. Aset tak berwujud (*Intangible Property*) yang terdiri dari *goodwill*, *personal guarantee*, *francises*, *trade mark*, *patent*, dan *copy right*.

C. Surat-surat berharga (*Marketable Securities*) yang terdiri dari saham, tabungan dan *promissary notes*.

Dalam perkembangannya, real properti yang dibangun dan dikembangkan di muka bumi sesuai dengan pemilik dan pelaksana pembangunannya/pengembang terbagi atas:

1. Properti Primer (*Primary*), yaitu properti yang dibangun dan dimiliki oleh badan institusi yang tergabung dalam Asosiasi Real Estate Indonesia (REI) sebagai *developer* anggota REI yang terdiri dari beberapa grup besar properti, konsorsium, dan/atau *joint venture*.
2. Properti Sekunder (*Secondary*), yaitu properti yang dibangun dan dimiliki oleh individual seperti kontraktor, investor, *owner*, dan *user* sendiri.

Untuk memudahkan pemahaman mengenai definisi dan pembagian properti dapat dilihat dari Gambar 2.1 yang menjelaskan mengenai konsep hubungan antara real estate, properti riil, dan properti individu.



Gambar 2.1 Konsep Real Estate, Properti Riil dan Properti Individu (Sumber: Sidik, 2000)

2.1.3 Definisi Bisnis Properti

Pengertian mengenai bisnis properti sebagaimana diungkapkan Wurtzebach *dalam* Saputra (1999) Bisnis properti adalah sebuah usaha yang berkaitan dengan semua hal yang berwujud kebendaan, terdapat hak atas kepemilikan, dan mempunyai masa waktu dari pemakaian.

2.2 Manajemen Strategi

Menurut Segev (1997) strategi merupakan seni mengatur sarana (dana, manusia, bahan) untuk mencapai tujuan (laba, kepuasan konsumen, pertumbuhan perusahaan) atau dengan kata lain strategi ialah penyesuaian tujuan dan tindakan dari suatu organisasi. Rangkuti (2013), membagi strategi kedalam kedalam tiga tipe, yaitu:

1. Strategi Manajemen. Meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro. Misalnya strategi pengembangan pasar, penerapan harga dan sebagainya.
2. Strategi Investasi. Merupakan kegiatan yang berorientasi kepada investasi. Misalnya investasi penetrasi pasar, strategi divestasi dan sebagainya.
3. Strategi Bisnis. Sering disebut sebagai strategi bisnis secara fungsional, karena strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen. Misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi dan sebagainya.

Terdapat tiga tipe dari strategi pada konteks dunia usaha menurut Miller (1998), yaitu:

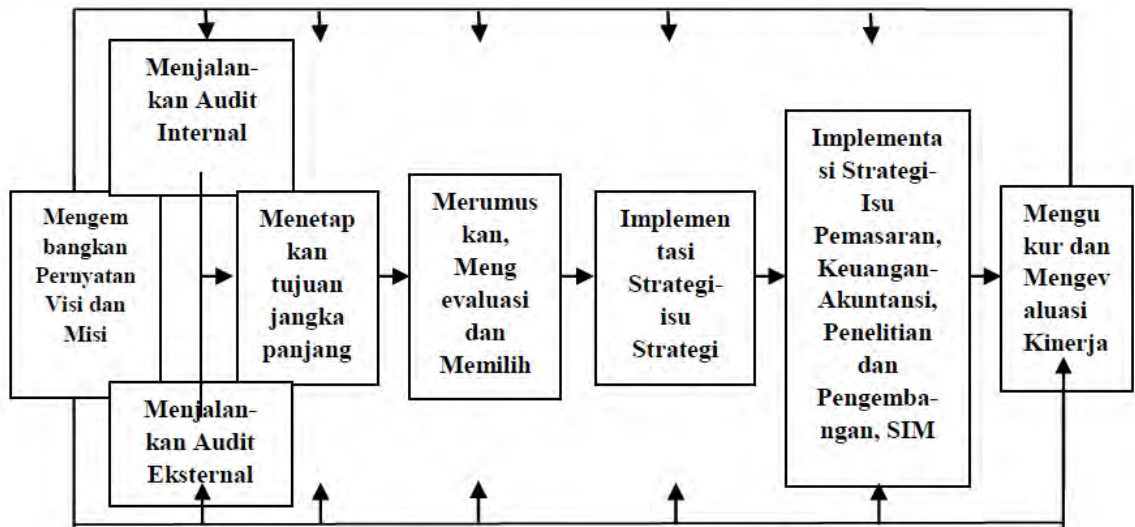
1. Strategi Tingkat Korporasi. Korporat adalah perusahaan yang memiliki banyak unit bisnis. Perusahaan di tingkat korporat adalah perusahaan yang memiliki banyak unit bisnis yang diperlakukan secara mandiri dan memiliki batasan produk-produk yang jelas. Pada level ini strategi dirumuskan oleh manajemen puncak yang mengatur kegiatan operasi dan organisasi yang memiliki lini atau unit bisnis lebih dari satu. Dalam pengembangan strategi korporasi, maka organisasi perlu mempertimbangkan beberapa alternatif, diantaranya kedudukan didalam pasar, inovasi, produktifitas, sumberdaya finansial dan tanggungjawab sosial.
2. Strategi Tingkat Bisnis. Pada strategi tingkatan ini, perusahaan bersaing langsung dengan pemain-pemain lain dalam suatu industri yang sama yaitu gabungan dari perusahaan-perusahaan yang sama dengan cakupan produk-produk yang serupa. Strategi ini diarahkan pada pengelolaan kegiatan dan operasi bisnis tertentu. Strategi tingkat bisnis berupaya untuk menentukan pendekatan yang sebaiknya oleh suatu

bisnis terhadap pasarnya atau bagaimana melaksanakan pendekatan tersebut dengan memanfaatkan sumber daya yang ada dalam kondisi pasar tertentu.

3. Strategi Tingkat Fungsional. Strategi ini merupakan strategi dalam kerangka fungsi manajemen yang mendukung strategi unit bisnis. Strategi tingkat fungsional adalah sekelompok program tindakan yang diarahkan untuk mengkonsolidasikan persyaratan fungsional yang dituntut oleh gabungan bisnis-bisnis dari suatu perusahaan dan juga untuk mengembangkan kompetensi unik untuk melebihi atau setidaknya menyamai kapabilitas pesaing-pesaingnya.

Manajemen strategis didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya. Dalam David (2009), proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahapan, yaitu perumusan strategi, penerapan strategi dan penilaian strategi. Perumusan strategi dalam hal ini meliputi pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal, kelemahan dan kekuatan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, identifikasi strategi-strategi alternatif, dan penentuan strategi tertentu untuk pencapaian tujuan organisasinya. Penetapan strategi ini mensyaratkan perusahaan untuk menetapkan tujuan-tujuan tahunannya, memotivasi karyawan, membuat kebijakan dan pengalokasian sumber daya. Sehingga strategi yang telah dirumuskan dapat diimplementasikan dengan baik.

Penerapan strategi meliputi penciptaan struktur organisasi yang efektif, penyiapan anggaran, pengerahan ulang dalam proses pemasaran, pengembangan dan pemanfaatan sistem informasi dan mengaitkan kompetensi karyawan dengan hasil kinerja operasional. Pada akhirnya proses penilaian strategi mensyaratkan peran manajer untuk mengetahui kapan strategi tidak dapat berjalan sebagaimana fungsinya, sehingga didapatkan penilaian dan evaluasi yang obyektif dari informasi tersebut. Terdapat tiga aktivitas dalam penilaian strategi, yaitu: (1) peninjauan faktor-faktor eksternal dan internal sebagai basis bagi strategi saat ini, (2) pengukuran kinerja, (3) pengambilan langkah korektif. Gambar 2.2 dibawah merupakan model komprehensif manajemen strategis.

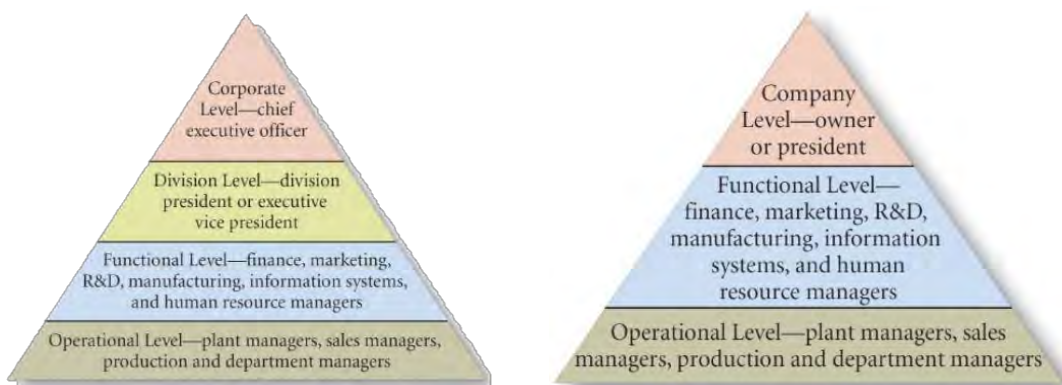


Gambar 2.2 Model Komperhensif Manajemen Strategi (Sumber: David,2009)

2.3 Hirarki dan Alternatif Strategi

2.3.1 Hirarki Strategi

Merencanakan strategi didalam sebuah perusahaan adalah tugas bersama antara eksekutif puncak, manajer tingkat menengah dan tingkat bawah harus sejauh mungkin dilibatkan dalam perencanaan (David, 2017). Pada perusahaan besar terdapat empat level strategi yaitu: Level tertinggi Perusahaan, Level Divisional, Level Fungsi dan Level Eksekutif operasional. Sedangkan pada perusahaan kecil level-level tersebut lebih sederhana, seperti dilihat dalam gambar 2.3



Gambar 2.3 Level Strategi Perusahaan Besar dan Perusahaan Kecil (Sumber: David, 2017)

2.3.2 Alternatif Strategi

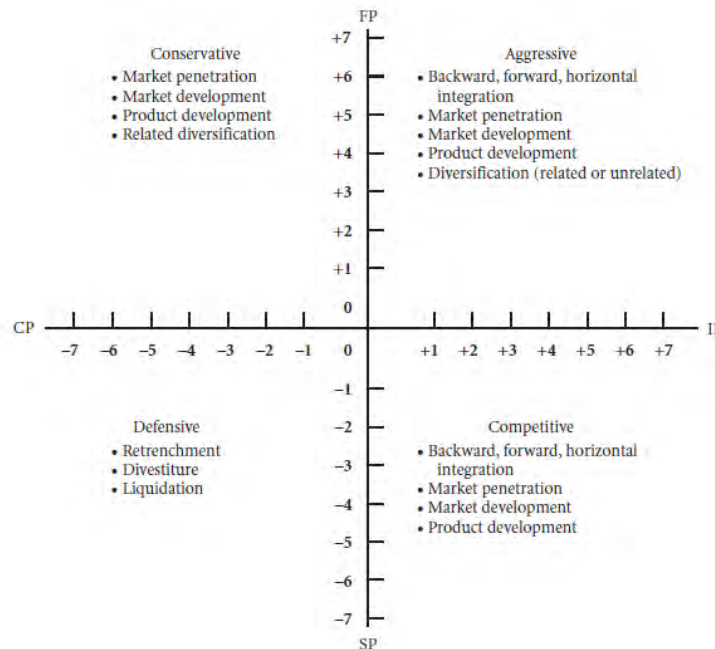
Menurut David (2017) sebuah perusahaan dapat melakukan 11 kategori strategi alternatif yaitu: *forward integration, backward integration, horizontal integration, market penetration, market development, product development, related diversification, unrelated diversification, retrenchment, divestasi, dan likuidasi*. Setiap alternatif strategi dapat memiliki variasi dalam jumlah yang tak terbatas. Semisal penetrasi pasar, dapat berupa penambahan tenaga penjualan, peningkatan biaya iklan/ promosi, pemberian diskon, dan menggunakan tindakan untuk meningkatkan pangsa pasar di wilayah tertentu. Hal tersebut seperti tertuang dalam tabel 2.1 dibawah ini

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

Tabel 2.1 Alternatif strategi dan contoh penerapannya (Sumber: David, 2017)

Dalam penjelasan dari David (2011) Strategi alternatif yang dapat dilakukan oleh perusahaan dikategorikan dalam kuadran-kuadran pada matrik *Strategic, Position, and Action Elevation* (Space) seperti gambar 2.4. Dalam pembagian matrik SPACE berdasarkan pada 4 kuadran dapat menunjukkan apakah strategi agresif, konservatif, defensive atau kompetitif yang paling sesuai untuk sebuah perusahaan. Sumbu matrik SPACE mewakili dimensi internal (*Financial Position* (FP) dan *Competitive Position* (CP)) dan dimensi eksternal (*Stable Position* (SP) dan *Industry Position* (IP)). Keempat faktor tersebut adalah faktor penentu dari posisi strategi keseluruhan perusahaan. Banyaknya variable yang dapat membentuk pada masing masing dimensi di sumbu matrik SPACE adalah bergantung pada

jenis usaha perusahaan. Untuk mengisi masing-masing dimensi pada matrik SPACE harus diteliti dan berdasarkan informasi faktual sebanyak mungkin.



Gambar 2.4 Matik SPACE (Sumber: David,2017)

2.4 Strategi Persaingan

Persaingan bisnis properti di Indonesia dan Surabaya pada khususnya pada saat ini sangatlah menantang dengan berbagai macam variasi permintaan yang beragam. Hal ini membuat pasar persaingan menjadi menarik. Oleh karena itu dibutuhkan strategi bagaimana sebuah perusahaan properti bias bersaing di pasar yang sangatlah dinamis seperti itu. Menurut Porter ada empat skenario dimana perusahaan memerlukan data sebagai persiapan pengambilan keputusan strategi organisasi , yang meliputi:

1. Analisis lingkungan eksternal organisasi (competitor perusahaan).
2. Menilai kemampuan internal organisasi dan bagaimana respon internal organisasi terhadap kekuatan persaingan eksternal.
3. Menyusun strategi organisasi dalam menghadapi perubahan pasar.
4. Mengawal pelaksanaan strategi organisasi agar sesuai perencanaan.

Persaingan pasar properti akan selamanya dinamis seiring dengan perkembangan industri dan teknologi. Menurut Poerter (1980) ada 5 kekuatan persaingan yang perlu di perhatikan seperti gambar 2.5 , yaitu:

1. **Persaingan Rival.** Bersaing dengan sesama industry sejenis yang ada. Dalam konteks ini persaingan developer di Indonesia yang menjadi rival satu sama lain.

2. **Ancaman pendatang baru.** Pendatang baru akan menawarkan produk dengan fasilitas teknologi baru dan hal-hal menarik lainnya, sehingga tidak dapat dianggap sederhana oleh pengembang yang telah lama bergelut di bisnis properti.
3. **Ancaman produk pengganti.** Kemajuan teknologi dapat membawa perubahan di segala macam bidang termasuk properti. Walau hingga kini belum ditemukan produk pengganti, namun perubahan teknologi dan permintaan pasar telah menuntut banyak hal bagi developer untuk memperbaiki teknologi produk serta layanan yang diberikan.
4. **Daya tawar pemasok.** Hubungan pemasok industry properti saat ini bukan sebagai *sub-ordinat* melainkan sebagai *partner* yang saling menguntungkan. Masing-masing memiliki daya tawar tersendiri dalam hubungan bisnis yang seimbang
5. **Daya tawar pelanggan.** Pelanggan tentu memiliki daya tawar tersendiri untuk industry dan bias memberikan tekanan-tekanan yang signifikan sesuai dengan keinginan mereka.



Gambar 2.5 Peta Kekuatan Persaingan (Sumber: Porter,1980)

2.5 Evaluasi Strategi

Untuk menghadapi lingkungan yang dinamis dimana faktor eksternal dan internal utama sering berubah dengan cepat maka peran dari evaluasi strategi sangat penting. Menurut David (2017) evaluasi strategi meliputi tiga aktivitas pokok yaitu penyelidikan atas landasan

yang mendasari strategi perusahaan, perbandingan hasil yang diharapkan dengan hasil *riil*, mengambil tindakan kreatif untuk memastikan kinerja sesuai dengan rencana.

Evaluasi strategi menjadi semakin sulit sesuai dengan berjalannya waktu, karena disebabkan oleh:

1. Meningkatnya kompleksitas lingkungan yang dinamis
2. Semakin sulit untuk memprediksi masa depan
3. Berubahnya jumlah variabel
4. Cepat usangnya usia pakai produk bahkan untuk rancangan yang terbaik sekalipun
5. Semakin banyak kejadian didalam dan luar negeri yang mempengaruhi
6. Berkurangnya rentan waktu untuk menjalankan rencana

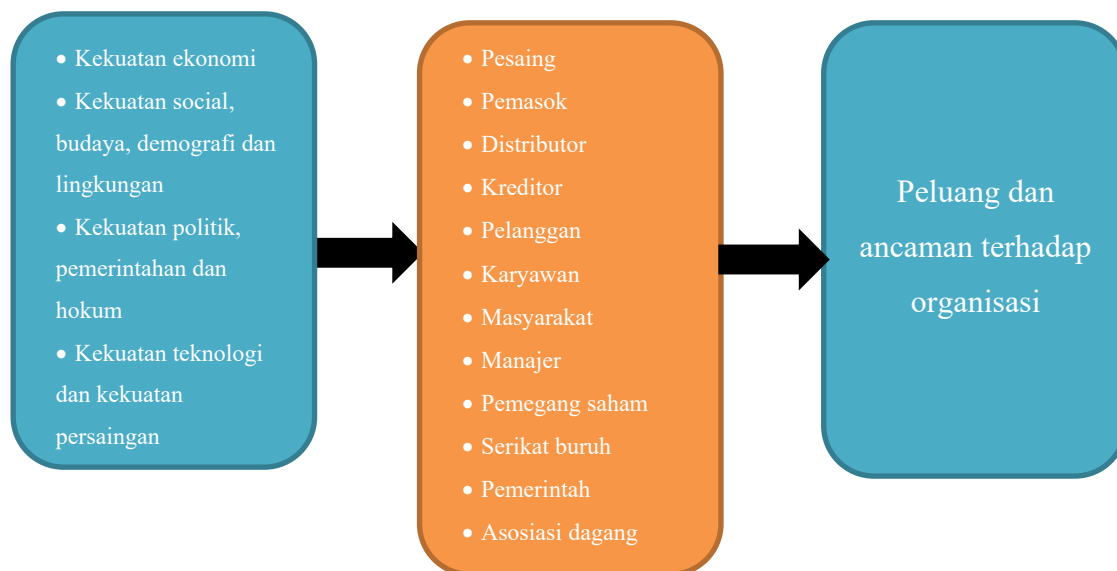
Untuk mengevaluasi strategi harus memiliki kriteria yang terukur dan mudah diverifikasi. Kriteria yang memprediksi hasil kinerja lebih penting daripada yang menunjukkan apa yang terjadi. Kriteria dalam evaluasi strategi harus dilakukan secara kualitatif maupun kuantitatif. memilih kriteria yang pasti bergantung pada ukuran organisasi, industry, strategi dan filosofi manajemen. Kriteria kualitatif biasanya digunakan untuk mengukur yang berhubungan dengan faktor manusia seperti tingkat kepuasan, kinerja, motivasi dan lain sebagainya. Sedangkan kuantitatif biasanya digunakan pada kajian finansial perusahaan.

Keuntungan melakukan evaluasi strategi bias menubuhkan rasa percaya diri dalam strategi bisnis saat ini dan dapat memperbaiki kelemahan-kelemahan tertentu seperti terkikisnya keunggulan produk dan keunggulan teknologi. Dalam banyak kasus, keuntungan evaluasi strategi sangat berarti, sebab evaluasi hasil akhir dari proses bisa jadi menghasilkan strategi baru yang sangat mendasar, membawa bisnis pada peningkatan yang substansial dan bias menjadikan bisnis sangat menghasilkan. Hal tersebut menjadikan timbal balik dari evaluasi strategi sangat besar.

2.6 Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan

Lingkungan eksternal perusahaan adalah berbagai faktor yang berada di luar organisasi yang harus diperhitungkan oleh organisasi perusahaan pada saat membuat keputusan (Duncan,1972). Dalam gambar 2.6 Lingkungan eksternal perusahaan adalah semua kejadian di luar perusahaan yang memiliki potensi untuk mempengaruhi perusahaan (Williams. 2001). Sedangkan menurut Pearce & Robinson (2013) lingkungan eksternal merupakan faktor-faktor

diluar kendali yang mempengaruhi pilihan perusahaan mengenai arah dan tindakan, yang pada akhirnya mempengaruhi struktur organisasi dan proses internalnya



Gambar 2.6 Hubungan antar kekuatan eksternal utama dan perusahaan (Sumber: Chuck Williams, 2001)

Analisis lingkungan eksternal dilakukan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang akan dihadapi oleh sebuah perusahaan terhadap perubahan lingkungan eksternal perusahaan sehingga dapat dirumuskan strategi untuk mengambil keuntungan dari peluang tersebut dan meminimalisir dampak dari ancaman yang ada. Dalam pernyataannya, David (2017) mengatakan bahwa faktor kekuatan eksternal utama dalam melakukan analisis dapat dibagi menjadi 5, yaitu: kekuatan ekonomi, social, politik, teknologi dan kompetitif. Kesemua kategori tersebut memiliki elemen yang penting dan harus dipertimbangkan dalam membuat keputusan strategi perusahaan.

2.7 Analisis lingkungan internal

Lingkungan internal adalah lingkungan yang berada di dalam perusahaan dan memiliki implikasi langsung kepada perusahaan. menurut Lawrance & William(1998) analisis lingkungan internal perusahaan adalah suatu proses perencanaan strategi yang mengkaji pemasaran, distribusi perusahaan, penelitian dan pengembangan, produksi dan operasi, sumber daya dan karyawan, serta faktor keuangan untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan dari masing-masing divisi sehingga perusahaan dapat memanfaatkan peluang dengan cara yang efektif dan menangani ancaman.

Sumber daya dan keadaan internal perusahaan dapat dikatakan memiliki kekuatan apabila sumber daya dan proses bisnis internal memiliki kemampuan yang akan menciptakan *distinctive competencies* sehingga perusahaan akan memperoleh keunggulan kompetitif. Beberapa analisis yang digunakan untuk mengukur kemampuan sumber daya internal perusahaan, antara lain: Analisis SWOT, analisis *Value Chain*, dan pandangan berbasis sumber daya (resource base view –RBV). Masing-masing analisis memiliki kelebihan dan kelemahan dalam melakukan analisis lingkungan internal perusahaan.

2.8 Variabel Eksternal dan Internal

Dalam beberapa studi literature terdapat variabel-variabel eksternal dan internal dalam yang menentukan arah strategi bisnis perusahaan. Adapun beberapa variabel didapatkan dari Sulaksmo (2019), Devi (2012) dan Wheelan & Hunger (1994) seperti tertera dalam gambar 2.7 & 2.8

Key Economic Variables	Key Social, cultural, demographic, and environmental Variables	Some Political, Governmental, and Legal Variables	Technological Forces
1. Ketersediaan kredit	1. Jumlah penduduk, usia, sex	1. Regulasi/deregulasi	1. Computers
2. Tingkat suku bunga	2. Tingkat kelahiran, kematian, dll	2. Ketentuan perpajakan	2. Internet & e-commerce
3. Tingkat inflasi	3. Tingkat pendapatan	3. Kebijakan moneter dan fiskal	3. Information technology
4. Perkembangan nilai tukar mata uang	4. Gaya hidup	4. Penerapan tarif	4. Electrical
5. Perkembangan pasar modal	5. Buying habits	5. Anggaran pemerintah	5. Transportation
6. Kebijakan moneter dan fiskal	6. Pola hidup	6. Anggaran pertahanan	6. Utility
7. Perpajakan	7. Persamaan rasial	7. Subsidi pemerintah	7. Healthcare
8. Fluktuasi harga	8. Pengendalian kelahiran	8. Ketentuan ketenaga-kerjaan	8. Manufacturing process
9. Daya beli masyarakat	9. Kondisi lingkungan perkotaan	9. Ketentuan perlindungan lingkungan	9. Etc.
10. Perbedaan income antar daerah	10. Hiburan dan rekreasi	10. Ketentuan impor/ekspor	
11. Tingkat produktivitas tenaga kerja	11. Kebutuhan atas mutu produk	11. Jumlah & ketentuan paten	
12. Tingkat pengangguran	12. Kebutuhan atas mutu pelayanan	12. Intensitas unjuk rasa	
13. Faktor impor/ekspor	13. Program sosial	13. Hubungan bilateral antar negara	
14. Perubahan permintaan konsumen	14. Sikap terhadap orang asing	14. Kondisi politik negara asing	
15. Gross domestic products	15. Tanggungjawab sosial	15. Minyak dunia, mata uang, tenaga kerja	
16. Kebijakan OPEC	16. Jumlah masjid/gereja/rumah ibadah	16. Kekuatan politik	
17. Kebijakan EEC	17. Polusi udara dan air	17. Partisipasi politik masyarakat	
18. Kondisi ekonomi negara-negara lain	18. Manajemen limbah/daur ulang	18. Pemilu, Pilkada	
19. Perkembangan ekonomi USA	19. Konsevasi energi	19. Aktivitas teroris	

Gambar 2.7 Variabel Eksternal menurut Wheelan & Hunger (1994), (Sumber: Manajemen Strategik Edisi 1,2019)

<p>Faktor Eksternal (Devi,2012):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Program pemerintah 2. Kepadatan penduduk 3. Kebutuhan penduduk akan tempat tinggal yang murah dan strategis 4. Berkembangnya pasar property di Indonesia 5. Suku bunga bank 6. Dukungan dari bank 7. Regulasi pemerintah 8. Harga bahan bangunan/ material 9. Kontraktor pelaksana <p>Faktor Eksternal (Sulaksmo, 2019):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kemauan politik 2. Ketersediaan kontraktor, supplier 3. Program pelatihan karyawan 4. Kualitas material 5. Pengetahuan kontraktor dan supplier 6. Brand image 7. Pasar domestic 8. Iklim persaingan 9. Hrga jasa dan konstruksi 10. Dukungan pemerintah 11. Kondisi area pengembangan kawasan 12. Kondisi politik dan keamanan 13. Dukungan bank 14. Daya beli konsumen 15. Harga material 16. Ketersedian industri pendukung 	<p>Faktor Internal (Devi,2012):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kekuatan modal perusahaan 2. Nama Besar Perusahaan 3. Pengalaman perusahaan dibidang properti 4. Lokasi yang strategis 5. SDM yang handal 6. Konsep proyek 7. Lingkungan sekitar proyek 8. Kegiatan operasional perusahaan <p>Faktor Internal (Sulaksmo, 2019):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sumber daya khusus 2. Pengetahuan karyawan 3. Jaringan bisnis 4. Kompetensi manajemen atas 5. Organisasi perusahaan 6. Harga jual 7. Waktu serah terima 8. Pengembangan bisnis dan riset pasar 9. Kondisi modal dan keuangan 10. Kontraktual/ legalitas 11. Relasi industri properti 12. Rekayasa desain 13. Kontraktor pelaksana 14. Lokasi properti 15. Fasilitas properti 16. Jaminan mutu
--	---

Gambar 2.8 Variabel Eksternal dan Internal (Sumber: Sulaksmo, 2019 & Devi, 2012)

Variabel-variabel faktor eksternal dan internal yang tertera dalam gambar 2.7 dan 2.8 akan digunakan untuk melakukan FGD sebagai pemilihan variabel-variabel faktor eksternal dan internal yang akan disebarakan dalam kuesioner.

2.9 Pertumbuhan Perusahaan Berkelanjutan

Upaya strategis perusahaan dalam menciptakan keunggulan agar dapat memperoleh keunggulan dan mempertahankan pertumbuhan jangka panjang adalah merupakan definisi dari pertumbuhan perusahaan secara berkelanjutan. Menurut Day & Wensley (1988) keunggulan bersaing berkelanjutan merupakan bentuk strategi untuk membantu perusahaan dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya. Pasar yang bersaing, kemampuan perusahaan menghasilkan kinerja positif terutama kinerja keuangan, sangat bergantung pada keunggulan kompetitifnya, Ferdinand (2003). Dengan memiliki keunggulan kompetitif, perusahaan dapat menjamin keberlanjutan pertumbuhannya dalam persaingan industry yang terus berubah secara dinamis.

Menurut Barney (1995) pengertian dari keunggulan bersaing berkelanjutan adalah keunggulan yang dicapai secara *continue* dengan mengimplementasikan strategi pencapaian nilai-nilai unik yang tidak dimiliki pesaing. Sedangkan untuk mempertahankan keunggulan tersebut, perusahaan seharusnya memiliki sumber daya dan kapabilitas yang *unique*. Empat atribut agar perusahaan dapat melaksanakan strategi keberlanjutan adalah : kelangkaan, nilai,

tidak dapat ditiru, dan tidak dapat diganti. Menurut Dow Jones Sustainability World Index Guide (2013) dalam (Esasari, 2015), aspek *economy, society, wellbeing* dan *nature/ environment* merupakan indikator yang membangun sustainability dalam aktivitas bisnis perusahaan.

Menurut Hunger dan Wheelen (2012: 82) terdapat dua karakteristik yang dapat menentukan keunggulan bersaing yang berkelanjutan: *durability* dan *imitability*. *Durability* adalah daya tahan kompetensi inti (*core competencies*) perusahaan dari keusangan. Sedangkan *imitability* adalah daya tahan kompetensi inti dari pesaing yang ingin meniru. Sejalan dengan hal itu, Irreland *et., al* (2011: 160) menjelaskan kapabilitas perusahaan dapat berpotensi untuk menciptakan keunggulan bersaing yang memiliki daya tahan, jika memiliki empat kriteria: unik, langka, terlalu mahal untuk ditiru, serta tidak adanya produk pengganti.

Dalam mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan, menurut David dan David (2017: 120), adalah dengan secara terus-menerus beradaptasi dengan tren dan kejadian eksternal serta kemampuan, kompetensi, dan sumber daya internal; dan secara efektif memformulasi kan, mengimplementasi, dan mengevaluasi strategi yang mengambil keuntungan dari faktor-faktor tersebut. Dalam mengungkap peluang-peluang dan ancaman-ancaman besar yang dihadapi oleh suatu organisasi sehingga manajer dapat merumuskan strategi guna mengambil keuntungan dari berbagai peluang tersebut dan menghindar atau meminimalkan dampak dari ancaman yang muncul, perusahaan dapat melakukan audit eksternal (David dan David 2017: 122-139). Perubahan dalam kekuatan eksternal mengakibatkan perubahan dalam permintaan kosumen untuk barang industri dan konsumsi serta jasa. Selanjutnya, David menjelaskan kekuatan eksternal organisasi (*external forces*) dapat dibagi menjadi lima kategori besar. Sementara Irreland,*et., al* (2011: 170) menjelaskan bahwa untuk menjadi sumber keunggulan kompetitif, sebuah sumber daya atau kapabilitas harus memungkinkan perusahaan melakukan aktivitas dengan cara yang superior dari yang dilakukan pesaingnya, atau melakukan aktivitas penciptaan nilai yang tidak dapat diselesaikan oleh para pesaingnya. Selanjutnya Porter dalam Hunger dan Wheelen (2012:259) mengemukakan ada tiga landasan strategi yang dapat membantu organisasi memperoleh keunggulan kompetitif, yaitu keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Esasari,2015 disebutkan bahwa aspek-aspek *economy, society, wellbeing* dan *nature / environment* yang berpengaruh dalam

menciptakan strategi keberlanjutan perusahaan properti, adalah berdasarkan variabel indikator tertera dalam tabel 2.2

Tabel 2.2 Variabel Indikator Keberlanjutan Perusahaan Properti (Sumber: Esasari,2015)

No	Indicator	penjelasan
<i>Economy</i>		
1	Revenue	Pendapatan Perusahaan
2	Net Profit Margin	Konsisten, dimana nilai investasi sebanding dengan penjualan
3	Return On Investment	Konsistensi tingkat pengembalian investasi
4	Segmentasi Pasar	Segmentasi pasar untuk produk perusahaan
5	Target Market	Target market pasar, seperti karyawan/ mahasiswa/ pengusaha
6	Wilayah Geografis	Wilayah geografis pengembangan
7	Market Share	Pasar yang telah dikuasai perusahaan
8	Produk dengan Growth Tertinggi	Produk yang menghasilkan pendapatan paling banyak
9	Produk penurunan penjualan	Produk yang mengalami penurunan dengan jumlah yang banyak
10	Hambatan Pendatang	
11	Diferensiasi Produk	
12	Daya Tawar Konsumen	

No	Indicator	penjelasan
<i>Nature</i>		
1	Sistem Pengolahan Energi	menggunakan energi terbarukan
2	Mengatasi perubahan Iklim	penerapan konsep-konsep green building
3	Pengolahan Sumber Daya Air	pengelolaan sumber daya air hingga dapat dimanfaatkan kembali

No	Indicator	penjelasan
<i>Society</i>		
1	Program CSR	Tanggung jawab sosial perusahaan
2	Pengembangan Fasilitas Umum	pengembangan sarana-prasarana seperti jalan, angkutan umum dll
3	Regulasi Pemerintah	peraturan-peraturan pemerintah terkait pengembangan kawasan
4	Kelengkapan perijinan	DMB, ijin lokasi, SLF(surat Layak Fungsi, dll)

No	Indicator	penjelasan
<i>Wellbeing</i>		
1	Aturan Kerja	aturan kerja karyawan
2	Etika Kerja	Etika kerja antar karyawan
3	Budaya Organisasi	
4	Kompensasi dan Promosi Jabatan	
5	Tingkat Turn Over	tingkat keluar-masuk karyawan
6	Learning & Growth	Pengembangan Karyawan seperti pelatihan, seminar, dll
7	Regulasi Perusahaan	aturan-aturan yang ada dalam perusahaan

Variabel-variabel indikator keberlanjutan perusahaan properti yang tertera dalam tabel 2.2 akan digunakan untuk melakukan FGD sebagai pemilihan variabel-variabel indikator keberlanjutan perusahaan yang akan disebar dalam kuesioner.

2.10 Tinjauan Perusahaan Pengembang

2.10.1 Sekilas PT. XYZ

PT. XYZ adalah perusahaan pengembang yang telah berdiri cukup lama di Indonesia. Sebagai salah satu pengembang terbesar di Indonesia produk-produk yang telah dihasilkan oleh PT. XYZ sangatlah banyak dan beragam. Sejak awal mula berdirinya, PT. XYZ berkomitmen untuk menyediakan produk dan layanan yang terbaik. Dalam perjalanannya, Perseroan tumbuh

menjadi pengembang properti terkemuka yang bergerak dalam bidang pengembangan, pengelolaan, dan investasi properti. Sebagai pemain utama dalam sektor properti di Indonesia, Perseroan dapat menunjukkan kinerja yang berkelanjutan di tengah kondisi bisnis yang berjalan dinamis.

Sebagai Pengembang terkemuka di Indonesia, adapun visi dan misi dari perusahaan ini adalah:

- **Visi**

PT. XYZ memiliki suatu visi yang mulia, yaitu memberi peluang bagi seluruh masyarakat Indonesia untuk menikmati kehidupan yang nyaman. Kehidupan yang nyaman adalah hidup yang bahagia dan sejahtera, dikelilingi oleh orang-orang yang dikasihi dan teman-teman dekat, dalam rumah yang nyaman dan indah, di lingkungan yang bersih dan menyenangkan dengan fasilitas terbaik

- **Misi**

Untuk membuat visinya menjadi nyata, PT. XYZ menjalankan misi dengan sepenuh hati, yaitu memiliki reputasi sebagai pengembang properti yang transparan, terpercaya, pengagas tren terdepan, berkomitmen untuk berkembang dan meningkatkan keuntungan jangka panjang, serta berlaku adil terhadap semua pemangku kepentingan

2.10.2 Produk PT XYZ

PT. XYZ berkembang kuat di Surabaya terutama dari setelah sukses besar di pengembangan proyek perumahan yang saat ini dikenal sebagai kawasan perumahan kelas atas di Surabaya. Sampai saat ini, jejak langkah perusahaan terus berkembang ke berbagai perkembangan proyek di Surabaya, yang terletak strategis di pusat kota Surabaya terutama di kawasan Surabaya Barat.

2.10.3 Kompetitor PT. XYZ

Sebagai perusahaan pengembang properti PT. XYZ memiliki pola persaingan dengan perusahaan pengembang properti terbesar di Surabaya lainnya seperti Pakuwon Group, Sinarmas Land, Citraland, Bukit Darmo Golf, dan Group Puncak dengan segmen pasar yang sama yaitu kalangan menengah keatas. Berdasarkan tabel 2.3 dan 2.4 dapat dilihat beberapa kompetitor PT XYZ di area Surabaya barat dari sektor properti perkantoran dan apartemen, dimana dalam kedua sektor bisnis properti tersebut adalah fokus dari perusahaan PT. XYZ.

Walaupun tidak menutup kemungkinan adanya sektor properti lain yang akan di garap oleh PT. XYZ

Tabel 2.3 Kompetitor PT XYZ Sektor Perkantoran (Sumber: Colliers International Indonesia,2019)

Nama Bangunan	Nama Developer	Letak bangunan	NLA (<i>net leasing area</i>)
Satoria Tower	Satoria Group	Jl. HR Muhammad	25.000 m ²
Capital Square	Greenwood	Jl. HR Muhammad	39.500 m ²
Ciputra World Office Tower	Ciputra Group	Jl. Mayjen Sungkono	37.400 m ²

Tabel 2.4 Kompetitor PT XYZ Sektor Apartemen (Sumber: Colliers International Indonesia,2019)

Nama bangunan	Nama developer	Letak bangunan	Unit
Puncak CBD	Puncak Group	Jl. Mayjen Sungkono	3000
Capital Square	Greenwood Sejahtera	Jl. HR Muhammad	239
Anderson Apartemen	Pakuwon Group	Jl. Lontar	1130
Benson Apartemen	Pakuwon Group	Jl. Lontar	1300
88 Avenue	Waskita Karya & Dharmo Permai	Jl. Darmo Permai	600
La Viz	Pakuwon Group	Jl. Lontar	319
Sky Residence	Ciputra Group	Jl. Mayjen Sungkono	120
Grand Sungkono Lagoon	PT PP Property	Jl. Abdul Wahab Siamin	529
Cornel Apartemen	Ciputra Group	Citraland	416
Tamansari Emerald	Wika Realty	Jl. Emerald Mention	568
Atrivm Apartemen	Unityland Group	Jl. Mayjen Sungkono	543
The Grand Stand	PT Multi Tower Sentosa	Jl. Mayjen Sungkono	307
Westown View	PT PP Property	Jl. Raya Wiyung	936
Darmo Hill Apartment	PT Dharmahusada Bhakti Jaya	Jl. Mayjen Sungkono	341

Dari tabel 2.3 dan 2.4 dapat disimpulkan bahwa pesaing utama PT.XYZ dalam industri pengembangan properti pada segmen pasar menengah atas adalah PT.Pakuwon dan juga PT.Citraland. Hal tersebut dapat dilihat dari jumlah unit yang tersedia dari kedua perusahaan tersebut, sehingga dalam pemilihan kompetitor yang dimasukkan kedalam matrik CPM nantinya adalah PT. Pakuwon, PT. Citraland dan satu lagi pengembang yang mempunyai nama besar skala nasional adalah PT. Sinarmasland

2.10.4 Lokasi Pengembangan PT. XYZ

PT.XYZ memiliki lokasi yang potensial untuk dikembangkan seluas 6,3 Ha di pinggir jalan utama (JL. Mayjen. Yono Soewoyo) kawasan Surabaya Barat. Dengan muka jalan sepanjang 525m adalah hal yang sangat menguntungkan bagi pengembang.



Gambar 2.9 Lokasi Pengembangan PT XYZ (Sumber: Data Perusahaan, 2019)

Seperti yang ditampilkan dalam gambar 2.9 dan 2.10 lokasi ini juga berdekatan dengan fasilitas-fasilitas penunjang seperti: rumah sakit, universitas, sekolah, dan pusat perbelanjaan. Dalam hal transportasi umum, pada saat ini jalur tersebut telah dilalui jalur Bus Surabaya. Dalam hal pengembangan transportasi umum, terdapat rencana besar pemerintah kedepan berupa jalur trem dan monorail yang melewati lokasi pengembangan, dimana hal tersebut dapat menjadikan nilai tambah kawasan sekitar lokasi pengembangan.



Gambar 2.10 Rencana Pengembangan Kawasan Sekitar (Sumber: Data Perusahaan, 2019)

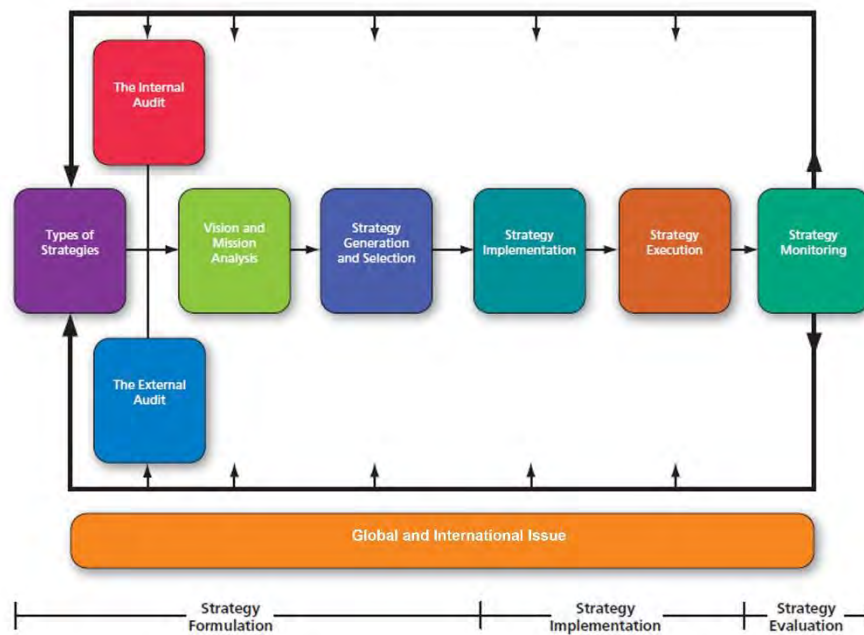
2.11 Model Manajemen Strategi

Menurut Ma'ruf (Ma'ruf, 2013) dalam (Gaol, 2015) walaupun suatu model tidak dapat menjamin keberhasilan, model dapat mewakili pendekatan yang jelas dan praktis untuk merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi strategi. Karena sebuah model dapat digunakan untuk merepresentasikan proses manajemen strategis. Ada beberapa model manajemen strategis yang telah dikembangkan hingga saat ini sesuai dengan ringkasan tabel 2.5 berikut.

Tabel 2.5 Model manajemen strategi. (Sumber : Gaol, 2015)

Model	Diskripsi	Tipe Strategi	Tingkat	Framework
David, 2013	Perumusan model dengan 9 langkah terintegrasi dalam 3 tahap, 14 alternatif strategi	Korporat		Orientasi pada penerapan kasus, prosedural, kuantitatif
Thompson-Strickland, 2001	Lima fungsi manajemen strategi	Korporat		Konseptual, kualitatif
Pearce-Robinson, 200	Mengadopsi strategi generic Porter, 12 alternatif strategi	Bisnis		Konseptual, kualitatif
Wheelen – Hunger, 1994	Model formulasi menggunakan analisis SWOT, 9 alternatif strategi	Korporat		Konseptual, kualitatif
Porter, 1995	Strategi Kompetitif Generik: fokus, kepemimpinan biaya, diferensiasi	Bisnis		Konseptual, kualitatif

Fred R David mengembangkan model proses manajemen strategis yang komprehensif yang akan digunakan dalam penelitian ini untuk merumuskan strategi bagi PT. XYZ. Pemilihan model David karena model tersebut merupakan satu-satunya model yang memberikan kerangka kuantitatif dan komprehensif untuk merumuskan strategi perusahaan. Model lain yang dikembangkan oleh Thompson (Thompson-Strickland, 2001) dan Wheelen (Wheelen-Hunger, 1994) hanya menyediakan kerangka kerja konseptual dan kualitatif.



Gambar 2.11 Model komperhensif manajemen strategi. (Sumber: David, 2013)

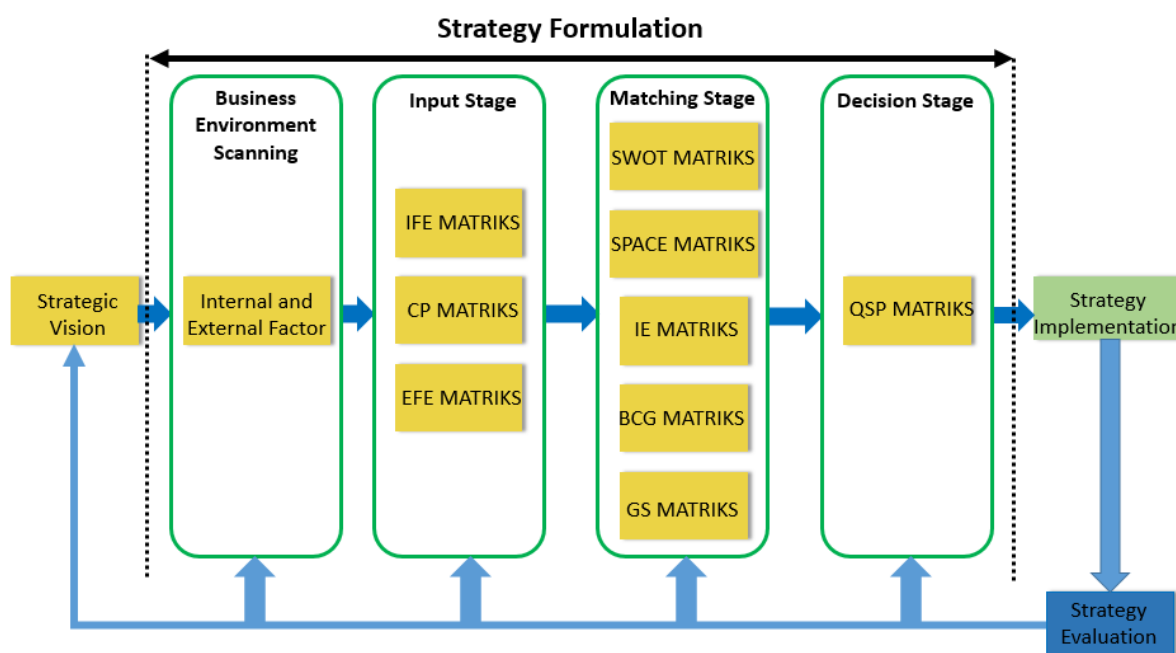
Proses manajemen strategis menurut David terdiri dari tiga tahap (gambar 2.11): perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Urutan perumusan strategi dimulai dari mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif, dan memilih strategi tertentu untuk dikejar. Masalah dalam perumusan strategi termasuk memutuskan bisnis baru apa yang akan dimasuki, bisnis apa yang harus ditinggalkan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, apakah akan memperluas operasi atau melakukan diversifikasi, apakah akan memasuki pasar baru, apakah akan menggabungkan atau membentuk usaha patungan, dan bagaimana menghindari pengambilalihan..

Implementasi strategi menuntut perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, menyusun kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang dirumuskan dapat dilaksanakan. Tahapan ini mencakup pengembangan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif, mengarahkan upaya pemasaran untuk menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memanfaatkan sistem informasi, dan menghubungkan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi.

Tahap evaluasi strategi adalah tahap untuk mengetahui apakah strategi tersebut bekerja dengan baik atau tidak. Strategi dapat ditinjau di masa depan jika faktor eksternal dan internal berubah secara signifikan. Tiga kegiatan evaluasi strategi fundamental adalah: 1. meninjau

faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar untuk strategi saat ini, 2. mengukur kinerja, dan 3. mengambil tindakan korektif.

Tesis ini akan menggunakan tiga tahapan pendekatan manajemen strategis yang dikembangkan oleh David untuk merumuskan strategi bagi PT. XYZ seperti gambar 2.12 dibawah ini .



Gambar 2.12 Kerangka Konsep Penyusunan Strategi PT.XYZ

2.12 AHP

AHP dikembangkan oleh Thomas L. Saaty pada tahun 1970-an. AHP membantu dalam menentukan prioritas dari beberapa kriteria dengan melakukan analisis Perbandingan berpasangan dari masing-masing kriteria tersebut. Dengan menggunakan AHP, suatu persoalan akan diselesaikan dalam suatu kerangka pemikiran yang terorganisir, sehingga dapat diekspresikan untuk mengambil keputusan yang efektif atas persoalan tersebut (Marimin, 2013). Berbagai keuntungan AHP menurut Saaty (1993) adalah :

1. Kesatuan. AHP memberi satu model tunggal yang mudah dimengerti, luwes untuk anekaragam persoalan terstruktur.
2. Kompleksitas. AHP memadukan ancangan berdasarkan sistem dalam memecahkan persoalan kompleks.
3. Saling ketergantungan. AHP dapat menangani saling ketergantungan elemen elemen dalam suatu sistem dan tidak memaksakan pemikiran linier.

4. Penyusunan hierarki. AHP mencerminkan kecenderungan alami pikiran untuk memilah-milah elemen-elemen suatu sistem dalam berbagai tingkat berlainan dan mengelompokkan unsur yang serupa dalam setiap tingkat.
5. Pengukuran. AHP memberi suatu skala untuk mengukur hal-hal dan wujud suatu metode untuk menetapkan prioritas.
6. Konsistensi. AHP melacak konsistensi logis dari pertimbangan-pertimbangan yang digunakan dalam menetapkan berbagai prioritas.
7. Sintesis. AHP menuntun ke suatu taksiran menyeluruh tentang kebaikan setiap alternatif.
8. Tawar menawar. AHP mempertimbangkan prioritas-prioritas relatif dari berbagai faktor sistem dan memungkinkan orang memilih alternatif terbaik berdasarkan tujuan tujuan mereka.
9. Penilaian dan konsensus. AHP tak memaksakan konsensus tetapi mensintesis suatu hasil yang representatif dari berbagai penilaian yang berbeda-beda.
10. Pengulangan proses. AHP memungkinkan orang memperhalus definisi mereka pada suatu persoalan dan memperbaiki pertimbangan dan pengertian mereka melalui pengulangan.

Prinsip kerja AHP adalah penyederhanaan suatu persoalan kompleks yang tidak terstruktur, strategik dan dinamik menjadi sebuah bagian-bagian dan tertata dalam suatu hierarki. Tingkat kepentingan setiap variabel diberi nilai numerik, secara subyektif tentang arti penting variabel tersebut dan secara relatif dibandingkan dengan variable yang lain. Dari berbagai pertimbangan kemudian dilakukan sintesa untuk menetapkan variabel yang memiliki prioritas tinggi dan berperan untuk mempengaruhi hasil pada sistim tersebut (Marimin, 2013).

Menurut septiani dalam Destiani (2014), terdapat 3 prinsip kerja AHP, yaitu

1. Penyusunan hierarki. Dilakukan dengan cara mengidentifikasi pengetahuan atau informasi yang sedang diamati. Penyusunan tersebut dimulai dari permasalahan yang kompleks yang diuraikan menjadi elemen pokok, kemudian elemen pokok diuraikan kembali kedalam bagian-bagiannya. Hierarki keputusan tersebut disusun berdasarkan responden ahli dan expert mengenai suatu bidang tertentu.
2. Penentuan Prioritas. Prioritas dari elemen-elemen kriteria dapat dipandang sebagai bobot atau kontribusi elemen tersebut terhadap tujuan pengambilan keputusan. Prioritas ini ditentukan berdasarkan pandangan para pakar serta pihak-pihak yang

berkepentingan terhadap keputusan tersebut baik secara langsung (wawancara, diskusi) maupun tidak langsung (kuesioner).

3. Konsistensi Logis. Konsistensi responden dalam menentukan prioritas elemen merupakan prinsip pokok yang akan menentukan validitas data dan hasil dan pengambilan keputusan. Hasil penilaian yang dapat diterima adalah yang memiliki rasio konsistensi lebih kecil atau sama dengan 10%. Jika lebih besar dari nilai tersebut, maka penilaian yang telah dilakukan terdapat random dan harus dilakukan perbaikan.

Penggunaan AHP dalam hal ini adalah bukan merupakan instrumen yang berdiri sendiri, melainkan sebagai instrumen yang terintegrasi dengan analisis AHP-SWOT yang disebut sebagai AWOT. Pesonen (2001) dan Osuna (2007) menjelaskan bahwa dengan pendekatan analisis AHP-SWOT, maka setiap faktor strategis dapat dikuantifikasikan kepentingan relatifnya terhadap pilihan strategi yang ada melalui metode perbandingan berpasangan

2.13 Matriks IFE dan EFE

Alat analisis yang digunakan untuk mendorong para penyusun strategi mengukur subjektivitas selama penelitian diantaranya dengan menggunakan matriks EFE dan matriks IFE. Matriks EFE mempermudah peneliti untuk meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografis, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan kompetitif. Matriks IFE merupakan alat perumusan strategi yang meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area-area fungsional bisnis, dan menjadi landasan untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi hubungan diantara area tersebut (David 2012). Setelah perumusan matriks EFE dan IFE selesai, dilanjutkan dengan menggunakan matriks SWOT dan matriks IE untuk menghasilkan strategi alternatif dengan memperhatikan faktor-faktor eksternal dan internal utama.

2.13.1 External Factor Evaluation (EFE) Matrix

EFE Matriks digunakan untuk merangkum dan mengevaluasi faktor-faktor eksternal yang berdampak pada perusahaan seperti ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi dan informasi persaingan. Matriks ini dapat dikembangkan dalam lima langkah (David, 2013):

1. Sebutkan faktor-faktor eksternal utama seperti yang diidentifikasi dalam proses evaluasi eksternal. Faktor akan dikelompokkan secara terpisah di bawah judul "*Opportunities*" dan "*Threats*".
2. Tetapkan masing-masing bobot faktor yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting). Bobot menunjukkan kepentingan relatif dari faktor itu untuk menjadi sukses di industri perusahaan.
3. Tetapkan peringkat antara 1 dan 4 untuk setiap faktor eksternal utama untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini merespons faktor tersebut, di mana 4 = respons lebih unggul, 3 = respons di atas rata-rata, 2 = respons rata-rata dan 1 = responsnya buruk.
4. Gandakan bobot masing-masing faktor dengan peringkatnya untuk menentukan bobot skor.
5. Jumlah skor tertimbang untuk setiap variabel untuk menentukan skor tertimbang total untuk organisasi.

2.13.2 Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix

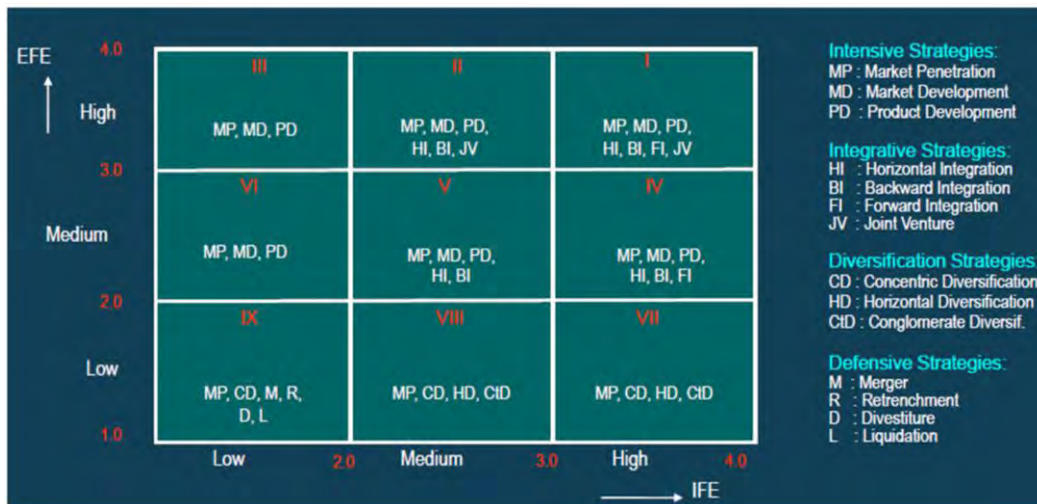
Matriks IFE digunakan untuk merangkum dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam bidang fungsional bisnis, dan juga memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan di antara bidang-bidang tersebut. Penilaian intuitif diperlukan dalam mengembangkan matriks IFE. Matriks ini dapat dikembangkan dalam lima langkah (David, 2013):

1. Sebutkan faktor-faktor internal utama sebagaimana diidentifikasi dalam proses evaluasi internal. Faktor-faktor akan dikelompokkan secara terpisah di bawah judul "*Strenghts*" dan "*Weeknes*".
2. Tetapkan bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (semua penting) untuk setiap faktor. Penentuan bobot untuk faktor yang diberikan menunjukkan kepentingan relatif faktor tersebut untuk menjadi sukses di industri perusahaan.
3. Tetapkan peringkat 1 hingga 4 untuk setiap faktor untuk menunjukkan apakah faktor tersebut mewakili kelemahan utama (peringkat = 1), kelemahan kecil (peringkat = 2), kekuatan kecil (peringkat = 3) atau kekuatan utama (peringkat = 4).

4. Gandakan bobot masing-masing faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor tertimbang untuk setiap variabel.
5. Jumlah skor tertimbang untuk setiap variabel untuk menentukan skor tertimbang total untuk organisasi.

2.14 Matriks IE

Menurut David (2012), matriks IE memosisikan berbagai divisi suatu organisasi dalam tampilan sembilan sel. Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci, yaitu sumbu x yang merepresentasikan skor bobot IFE total dan sumbu y merepresentasikan skor bobot EFE total. Pada sumbu x, skor bobot IFE total 1.0 sampai 1.99 menunjukkan posisi internal lemah, skor 2.0 sampai 2.99 dianggap sedang, dan skor 3.0 sampai 4.0 adalah kuat.



Gambar 2.13 Matriks IE (sumber: Ma'ruf, 2007)

Pada gambar 2.13, skor yang tertera pada sumbu x juga berlaku sama untuk sumbu y yang merepresentasikan matriks EFE. Matriks IE dibagi menjadi tiga bagian besar yang mempunyai implikasi strategi yang berbeda. Pertama, ketentuan untuk divisi yang masuk ke sel I, II atau IV diartikan sebagai tumbuh dan membangun (*grow and build*). Strategi yang tepat adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal). Kedua, divisi yang masuk dalam sel III, V atau VII dapat ditangani dengan baik melalui strategi menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain*), penetrasi pasar dan pengembangan produk merupakan strategi yang paling sering digunakan. Ketiga, ketentuan umum untuk divisi yang masuk dalam sel VI, VIII, atau IX adalah panen atau divestasi (*harvest or divest*).

2.15 Matriks SWOT

Matriks Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman (*Strengths-Weakness- Opportunities Threats*) atau SWOT merupakan alat pencocokan yang penting dalam membantu manajer untuk mengembangkan empat jenis strategi diantaranya Strategi SO (kekuatan-peluang), strategi WO (kelemahan-peluang), strategi ST (kekuatan-ancaman), dan strategi WT (kelemahan-ancaman). Strategi SO memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal, WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal, ST menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal, WT merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal. Penggunaan matriks SWOT sebagai alat analisis sudah digunakan secara luas dalam perencanaan strategis. Namun, analisis matriks SWOT memiliki beberapa kelemahan, yaitu tidak menunjukkan cara mencapai keunggulan kompetitif, penilaian yang statis (terpotong-potong) dan terpaku pada waktu.

2.16 Matriks QSP

Tahap terakhir atau disebut *decision stage* hanya melibatkan satu teknik analisis saja yang dirancang untuk menentukan daya tarik relatif dari berbagai tindakan alternatif. Alat analisis yang digunakan pada tahap ini adalah QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) atau matriks perencanaan strategi kuantitatif. Matriks QSP secara objektif menunjukkan strategi yang terbaik. QSPM menggunakan analisis *input stage* dan hasil pencocokan dari analisis *matching stage* yang secara objektif menentukan strategi alternatif perusahaan. QSPM merupakan alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang diidentifikasi sebelumnya. Tahap ini sangat memerlukan intuisi peneliti yang baik saat melakukan penilaian. Keistimewaan QSPM mampu menunjukkan rangkaian-rangkaian strategi yang dapat diamati secara berurutan dan bersamaan.

2.17 Studi Literatur

Penelitian ini bukan penelitian yang pertama, namun sudah ada penelitian-penelitian sebelumnya yang terkait dengan manajemen stratei perusahaan. Pada tabel 2.6 dapat dilihat paparan beberapa penelitian sejenis yang telah dilakukan. Beberapa studi literature yang telah dilakukan pada manajemen strategi perusahaan yang tertuang dalam tabel 2.6 maka disimpulkan bahwa persamaan penelitian ini dengan karya sebelumnya adalah melakukan

analisis strategi perusahaan. Namun, terdapat beberapa perbedaan dari penelitian sebelumnya yaitu, pada objek penelitian yang ditunjukkan pada perusahaan developer dengan segment pasar kalangan menengah keatas dan berada di kota Surabaya.

Tabel 2.6 Penelitian Terdahulu

No	Judul	Tujuan	Metode Analisis	Output	Kontribusi ke Penelitian
1	Analisis Strategi Bersaing Pada PT Makmur Bersama Properti (Jack Absalom Soselisa, 2018)	Menentukan alternatif pengembangan strategi bisnis PT Makmur Bersama Properti	SWOT, RBV (<i>resource based view</i>), Strategi Bersaing	Hasil Analisa strategi bersaing yang tepat untuk diterapkan oleh PT Makmur Bersama Properti adalah strategi intensif pada pengembangan pasar yang berfokus kepada internal perusahaan yaitu melalui pemasaran yang lebih gencar dan memperhatikan lebih lagi pengelolaan sumber daya manusia serta mengembangkan potensi sumber daya tersebut sehingga perusahaan dapat lebih maju dan bersaing dengan perusahaan lain.	<p><u>Persamaan</u> :</p> <p>Sektor properti di Surabaya</p> <p><u>Perbedaan</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Metode yang dipergunakan • Perusahaan yang dipilih penulis adalah <i>agen properti</i> sedangkan pada penelitian ini adalah <i>Developer</i>
2	<i>Strategy Selection of Property Business in Transit Oriented Development Area (Case Study PT. XYZ)</i> . (Haris Sulaksmono, 2019)	<ul style="list-style-type: none"> • Mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang berpengaruh signifikan terhadap bisnis pengembangan kawasan TOD • Menentukan alternative strategi perusahaan agar unggul dalam persaingan bisnis properti di jakarta 	SWOT, IFE, EFE, AHP, QSPM, David's Model	Berdasarkan hasil QSP diperoleh alternative strategi berupa pengembangan bisnis PT XYZ dengan mendirikan devisi baru dan bekerja sama dengan perusahaan pemasaran <i>property</i> ternama	<p><u>Persamaan</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sektor Properti • Metode yang digunakan <p><u>Perbedaan</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Segmen pasar perusahaan berbeda • Objek penelitian berada hanya pada kawasan TOD Jakarta
3	Konsistensi Pengaruh Sumberdaya dalam Mendukung Daya Saing Galangan Kapal (Buana Ma'ruf, 2018)	Mengidentifikasi pengaruh sumber daya berwujud dan tidak berwujud pada galangan kapal kelas menengah dan besar di Indonesia, dibandingkan dengan penelitian sejenis yang telah dilakukan pada tahun 2005..	<i>Multivariate Statistical Analysis</i>	Sumber daya tak berwujud lebih berpengaruh dominan pada bisnis galangan kapal dan dapat menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan	<p><u>Persamaan</u> :</p> <p>Menganalisis strategi perusahaan</p> <p><u>Perbedaan</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Metode yang digunakan • Sektor bisnis yang berbeda

4	Formulating Corporate Strategy to Sustain The Competitiveness of PT. APX (Sanggam Gaol, 2015)	<p>1. Untuk mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan bisnis yang paling penting bagi sektor rig pengeboran.</p> <p>2. Untuk menentukan dan memilih strategi perusahaan yang sesuai untuk PT.APX untuk mempertahankan dan meningkatkan daya saingnya.</p>	SWOT, IFE, EFE, AHP, QSPM, David's Model	Berdasarkan QSPM Matriks, Strategi utama adalah membangun hubungan yang kuat antara klien dan otoritas, selain itu juga meningkatkan jumlah armada rig darat untuk mendapatkan pangsa pasar yang lebih besar	<p><u>Persamaan :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Metode yang digunakan <p><u>Perbedaan :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sektor bisnis yang berbeda
5	Analisis Strategi Bersaing Rusunami Kalibata City (Yuliani Sari Devi, 2012)	<p>1. Menganalisis pengaruh lingkungan eksternal dan lingkungan internal terhadap proyek Kalibata City.</p> <p>2. Menganalisis <i>key success factors</i> Kalibata City.</p> <p>3. Menganalisis strategi bersaing Kalibata City dalam meningkatkan daya saing.</p>	SWOT, AHP	Prioritas strategi bersaing Kalibata City adalah melakukan pengembangan dengan menambah perkantoran, hotel atau rumah sakit berdasarkan focus perusahaan	<p><u>Persamaan :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sektor properti <p><u>Perbedaan :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Metode yang digunakan • Objek yang diteliti

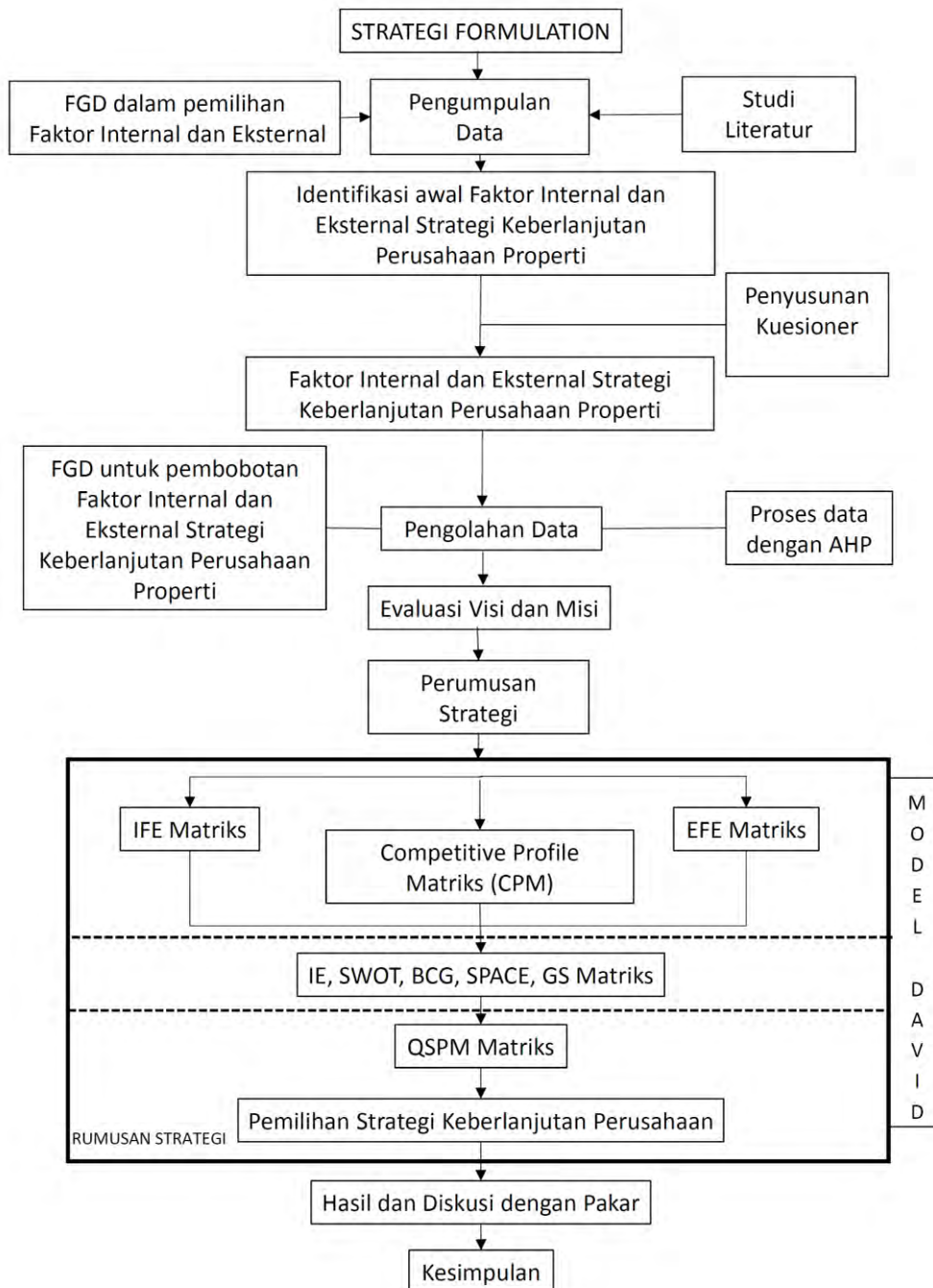
BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Diagram Alur Penelitian

Metodologi penelitian ini menggambarkan langkah-langkah yang akan dilakukan dalam penelitian. Secara garis besar dan ringkas penulis merumuskan konsep dan metode penelitian ini seperti terlihat pada diagram alir gambar 3.1. Pada gambar tersebut menjelaskan rumusan strategi yang dikembangkan pada perusahaan properti yang didapatkan dari studi lapangan, pencarian data dan studi literature untuk mendapatkan indentifikasi faktor internal dan eksternal yang kemudian akan diproses dengan metode model Davids yang akan menghasilkan kesimpulan dan rekomendasi dari rumusan strategi tersebut.

Penggunaan model David dipilih karena metode tersebut menganalisa faktor internal dan eksternal yang didapat dari tahapan identifikasi masalah yang berupa data kualitatif dengan menggunakan IFE Matrix, EFE Matrix, CPM Matrix. Hasil pengolahan data tersebut kemudian menjadi data kuantitatif yang diolah menggunakan IE, SWOT, BCG, SPACE, GS Matrix yang menghasilkan QSPM Matrix. Matriks QSP secara objektif menunjukkan strategi yang terbaik. QSPM merupakan alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang diidentifikasi sebelumnya.



Gambar 3.1 Diagram Alur Penelitian

3.2 Identifikasi Masalah Penelitian

Menentukan tujuan penelitian yang mengacu pada latar belakang dan berorientasi pada kepentingan perusahaan sehingga penelitian yang dilakukan memiliki arah dan sasaran yang tepat. Berdasarkan latar belakang dan permasalahan yang ada, penelitian ini bermaksud untuk dapat memberikan strategi persaingan bisnis properti di kawasan

Surabaya Barat. Dalam mencapai maksud penelitian tersebut ada beberapa tahapan penelitian yang harus dilaksanakan. Tahapan-tahapan tersebut antara lain :

1. Perumusan masalah dan tujuan penelitian

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

2. Studi literatur

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

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

3. Diskusi ahli

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

4. Penentuan internal dan eksternal faktor serta kompetitor

Hasil diskusi dengan pakar merupakan variabel-variabel terpilih internal dan eksternal faktor bisnis properti di kawasan Surabaya Barat yang sesuai untuk dimasukkan dalam kuesioner.

3.3 Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian

ditarik kesimpulan (Sugiyono,2013). Identifikasi awal variabel eksternal dan internal dalam penelitian ini adalah hasil dari FGD antara penulis, Manager Keuangan PT.XYZ , Manager Teknik PT. XYZ, dan Manager Lingkungan dan Bangunan PT.XYZ. Kemudian dalam penentuan variabel-variabel yang akan digunakan dalam penelitian adalah dengan menggunakan kuesioner yang akan di bagikan kepada CEO, Direktur dan Manajer PT XYZ sebagai langkah awal penyusunan strategi keberlanjutan perusahaan properti dikawasan Surabaya Barat.

3.4 Populasi dan Sample Penelitian

Populasi merupakan kumpulan objek dalam suatu lokasi yang akan menjadi target penelitian, sampel merupakan bagian dari suatu populasi yang telah dipilih sebagai objek penelitian (Noor, 2011). Populasi dari penelitian ini yaitu para CEO, Direktur, dan Manajer PT. XYZ yang berjumlah +/- 20 orang. Pemilihan sampel didasarkan pada tujuan penelitian yaitu analisis faktor yang mempengaruhi strategi berkelanjutan bisnis properti di Surabaya Barat.

3.5 Objek dan Subjek Penelitian

Objek penelitian ini adalah strategi bisnis properti PT. XYZ di Surabaya. Sedangkan subjek penelitian adalah kebijakan strategis bisnis properti PT. XYZ di Surabaya dalam 5 tahun terakhir. Subjek penelitian dipilih berdasarkan beberapa alasan, antara lain: (1) Untuk analisis faktor yang mempengaruhi penurunan pendapatan penjualan bisnis properti PT. XYZ dalam 2 tahun terakhir dan (2) Peningkatan *demand* dari pasar yang tidak diimbangi dengan pendapatan penjualan.

3.6 Rancangan Kuisisioner

Rancangan kuesioner bertujuan untuk memudahkan peneliti dalam menyusun pertanyaan dan pernyataan yang diberikan kepada responden. Kuesioner harus dirancang dengan tepat dan mudah dipahami, sehingga responden tidak kesulitan dalam mengisi kuesioner tersebut. Para responden dipilih adalah para CEO, Direktur, dan Manajer PT.XYZ untuk berpartisipasi dalam kuesioner.

Adapun tujuan dari pembuatan kuesioner tersebut adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang berdampak pada perusahaan dan tingkat kepentingan di antara faktor-faktor internal dan eksternal industri.

2. Untuk menganalisis tingkat kepentingan antara sub-faktor
3. Untuk menganalisis posisi perusahaan terkait dengan pesaingnya.
4. Untuk menganalisis skor menarik (AS) dari berbagai faktor terhadap berbagai alternatif strategi.

Pengukuran dalam kuesioner menggunakan skala likert lima tingkat. Skala likert adalah teknik *self report* untuk mengukur sikap di mana sampel diminta mengidentifikasi tingkat setuju atau tidak setuju mereka terhadap masing-masing pernyataan. Pernyataan yang diajukan berhubungan dengan pengembangan bisnis properti di Surabaya. Berikut merupakan penjelasan masing-masing tingkat skala Likert di tabel 3.2:

Tabel 3.1 Skala Likert

Skala Likert	Respons
1	Sangat Tidak Setuju (STS)
2	Tidak Setuju (TS)
3	Netral (N)
4	Setuju (S)
5	Sangat Setuju (SS)

Affandi (2012) mengungkapkan beberapa keunggulan yang mendasari penggunaan skala likert lima tingkat, antara lain: (1) Mengetahui respon yang benar-benar dirasakan oleh sampel dari sangat tidak setuju, netral hingga sangat setuju, (2) Meminimalisir kekurangan skala likert empat tingkat, yaitu keterpaksaan sampel dalam memilih jawaban kearah positif maupun negatif, (3) Tingkat akurasi skala lima tingkat lebih tinggi dan banyak digunakan oleh peneliti, (4) Skala likert lima tingkat lebih efektif dalam menentukan respon sampel, karena semakin banyak skala likert dapat membuat sampel bingung dan ragu terhadap jawabannya. Target dari hasil kuesioner tersebut adalah sebagai berikut:

- Menghasilkan bobot kepentingan masing-masing faktor dan sub-faktor lingkungan Eksternal dan Internal yang berbeda yang akan berdampak pada industri. Di sini ada lima (5) kriteria untuk setiap faktor internal dan eksternal sesuai teori David (David, 2013) dengan tiga faktor untuk menjelaskan lebih lanjut masing-masing kriteria. Perhitungan berat dilakukan dengan menggunakan metode AHP, di mana masing-masing faktor dan sub-faktor dibandingkan satu sama lain melalui FGD antara penulis dengan General Manager Property, Manager Keuangan, Teknik dan Lingkungan Bangunan dan kemudian tingkat kepentingan ditentukan untuk mendapatkan bobot.
- Menghasilkan tanggapan perusahaan pada masing-masing subfaktor yang berbeda

dari lingkungan Eksternal dan Internal yang telah diklasifikasikan lebih lanjut sebagai kekuatan dan kelemahan untuk faktor-faktor internal dan sebagai peluang dan ancaman untuk faktor-faktor eksternal. Klasifikasi dan peringkat ditentukan setelah melalui FGD antara penulis dengan General Manager Property, Manager Keuangan, Teknik dan Lingkungan Bangunan PT XYZ.

- Menghasilkan faktor-faktor keberhasilan yang diperlukan untuk mengembangkan matriks profil kompetitif. Di sini faktor-faktor penentu keberhasilan diidentifikasi dan bobot ditentukan dengan menggunakan metode AHP. Dengan faktor keberhasilan kritis dan bobot masing-masing faktor keberhasilan, matriks CP dapat diselesaikan.
- Mengidentifikasi peringkat (tanggapan) PT XYZ pada masing-masing faktor penentu keberhasilan relatif terhadap pesaing lainnya. Peringkat akan dikalikan dengan bobot masing-masing faktor sukses untuk memberikan skor akhir CPM untuk PT. XYZ dan para pesaingnya.

3.7 Pengumpulan dan pengolahan data

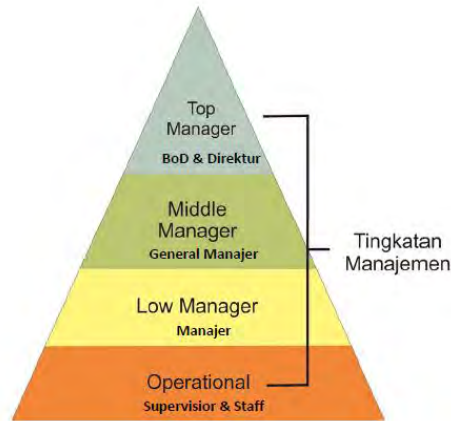
3.7.1 Pengumpulan data

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

1. Data sekunder, merupakan pelengkap data primer yang umumnya diperoleh dari sumber kepustakaan seperti literatur – literatur, catatan, laporan, maupun dokumentasi perusahaan, situs web, internet, karya tulis, buku, jurnal dan sumber-sumber lainnya yang erat hubungannya dengan penelitian ini seperti *Analytical Hierarchy Process* (AHP), manajemen strategik dan bisnis properti.
2. Data primer, yaitu informasi yang diperoleh secara langsung dari hasil diskusi *Forum Group Discussion* (FGD) dan kuisisioner

3.7.2 Pembobotan Jawaban Kuesioner

Pembobotan jawaban kuesioner dilakukan dikarenakan kuesioner disebarkan kepada BoD, Direktur, General Manager dan Manager PT.XYZ. Dalam tingkatan manajerial setiap tingkatan memiliki bobot dalam pengambilan keputusan yang berbeda sehingga tiap tingkatan manajerial memiliki bobot yang berbeda.



Gambar 3.2 Tingkatan Manajemen (sumber: <https://www.ilmu-ekonomi-id.com/>)

Dari Gambar 3.2, dijelaskan tingkatan manajemen pada sebuah perusahaan dimana pada posisi *Top Manager* memiliki fungsi sebagai orang yang bertanggung jawab langsung terhadap sebuah organisasi/ perusahaan. Sedangkan pada *Middle Manager* merupakan tingkatan manajer yang bertugas mengembangkan rencana sesuai dengan tujuan dan arahan dari *Top Manager* dan melaporkannya secara langsung. Untuk *Lower Manager* bertugas memimpin dan mengawasi langsung tenaga operasional.

Dari penjabaran diatas sesuai dengan hirarki keputusan pada tingkat jabatan manajemen perusahaan, maka dibuatkan bobot untuk masing-masing tingkatan manajerial PT. XYZ sesuai dengan Tabel 3.2

Tabel 3.2 Bobot Jawaban Kuesioner

No	Jabatan	Bobot Jawaban Kuseioner
1	Bod, Direktur	3
2	<i>General Manager</i>	2
3	<i>Manager</i>	1
4	<i>Supervisor dan Staff</i>	0

3.7.3 Pengolahan Data

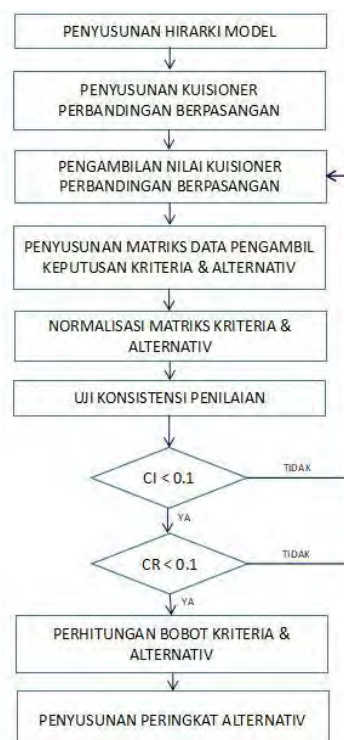
Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan AHP untuk menentukan bobot

hasil akhir FGD dalam identifikasi variabel faktor strategis internal serta eksternal bisnis properti yang kemudian dilakukan analisis perumusan strategi.

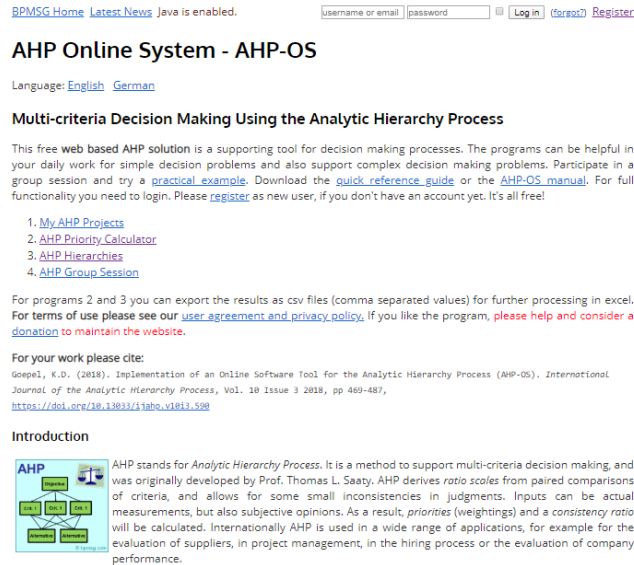
Saaty, 2008 menjelaskan tahapan atau langkah melakukan AHP yaitu :

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

Secara umum, tahapan proses AHP ditunjukkan oleh Gambar 3.2. Dalam penelitian ini, proses AHP menggunakan bantuan perangkat lunak AHP *Online System* keluaran *Business Performance Management Singapore* (AHP-OS BPMSG) yang merupakan hasil dari penelitian tentang perangkat lunak untuk AHP (Goepel, 2018). Proses input data pada software dapat dilihat pada gambar 3.4 dan contoh output dengan keterangan Consistency Ratio (CR). Jika nilai $CR \leq 10\%$ maka inkonsistensi dapat diterima, dan jika nilai $CR > 10\%$ maka perlu dilakukan evaluasi terhadap penilaian subyektif data.

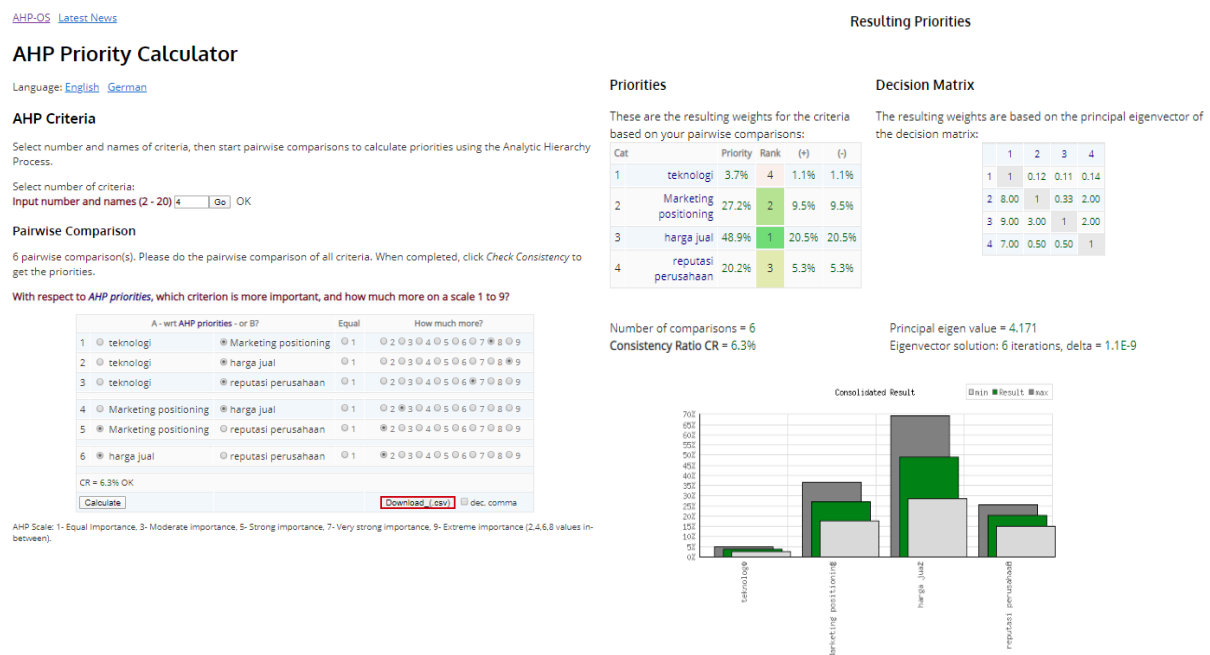


Gambar 3.3 Langkah Metode AHP (Sumber: Saaty, 2008)



Gambar 3.4 AHP Online System BPSMG (Sumber: Goepel, 2018)

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

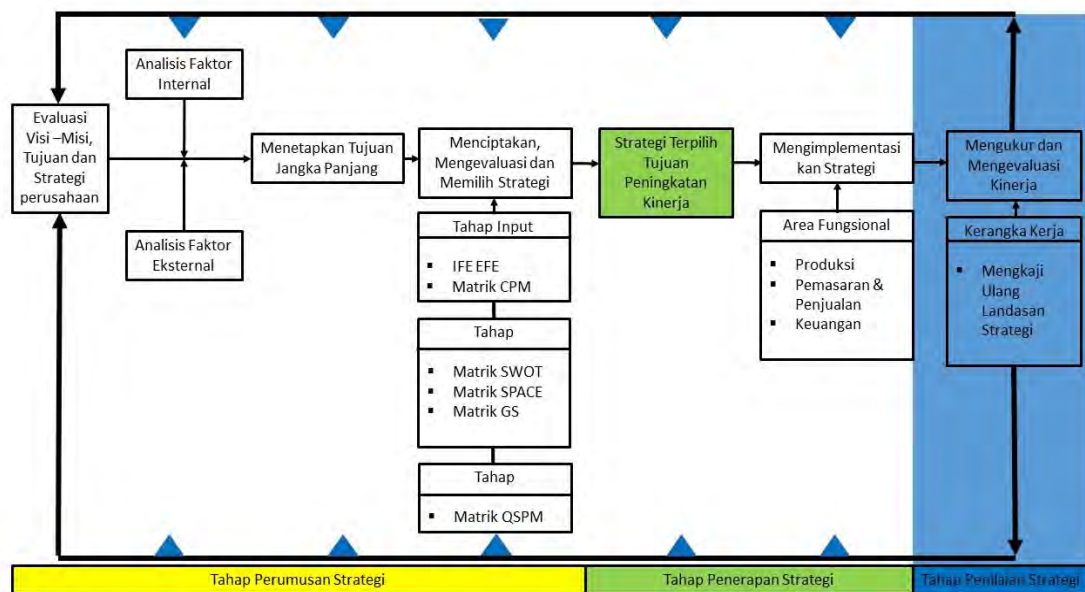


Gambar 3.5 Hasil AHP Menggunakan AHP-OS BPSMG (Sumber: Goepel, 2018)

3.8 Analisis perumusan strategi

Penelitian ini menggunakan tiga tahap pendekatan terhadap modifikasi model manajemen strategis David (Gambar 3.5) untuk merumuskan strategi untuk PT XYZ. Proses Hirarki Analitis digunakan untuk menghitung bobot masing-masing faktor internal dan eksternal yang berbeda. Responden dipilih untuk mengidentifikasi faktor strategis internal

dan eksternal, termasuk pembobotan individu mereka, dengan menggunakan kuesioner, wawancara dan diskusi. Responden terdiri dari direksi, manajemen, kompetitor, stakeholder dan supplier, yang memiliki kecocokan dan pengalaman dalam bisnis khusus ini.



Gambar 3.6 Konsep Perumusan Strategi Model Bisnis David (Sumber: Sulaksmono, 2019)

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

3.8.1 Evaluasi Visi dan Misi Perusahaan

Dalam Ma'ruf (2019) dijelaskan bahwa evaluasi visi dan misi perusahaan memiliki tujuan untuk:

1. Mencerminkan apa yang ingin dan akan dicapai oleh sebuah organisasi/ perusahaan
2. Memberikan arah/fokus strategi yang jelas
3. Menciptakan komitmen bagi seluruh jajaran organisasi/perusahaan
4. Menjamin kesinambungan kepemimpinan organisasi/perusahaan

Dalam penyusunan visi dan misi perusahaan terdapat syarat-syarat yang harus dipenuhi adalah sebagai berikut:

1. Dapat dibayangkan oleh seluruh jajaran anggota organisasi/perusahaan
2. Memiliki nilai yang diinginkan oleh anggota organisasi/perusahaan
3. Berwawasan jangka panjang dan tidak mengabaikan perkembangan jaman
4. Dapat dikomunikasikan dan dimengerti oleh seluruh jajaran organisasi

Pengevaluasian visi dan misi perusahaan memang bervariasi, panjang, dan memiliki kekhususan. Dalam David (2017) disebutkan bahwa pernyataan visi dan misi yang efektif harus mencakup sembilan komponen pernyataan misi yang diberikan di sini. Karena pernyataan misi sering kali merupakan bagian yang paling terlihat dan publik dari proses manajemen strategis, penting untuk memasukkan tidak hanya karakteristik seperti yang dirangkum dalam tabel 3.2 berikut:

Tabel 3.3 Karakteristik yang harus dipenuhi dari visi dan misi (sumber : David,2017)

Criteria	Description	Rating (1-5)
1. Customers	Who are the firm's customers?	
2. Products or service	What are the firm's major products or services?	
3. Markets	Geographically, where the firm compete?	
4. Technology	Is the firm technologically current?	
5. Concern for survival, growth, and profitability	Is the firm committed to growth and financial soundness?	
6. Philosophy	What are the basic beliefs, values, aspirations, and ethical priorities of the firm?	
7. Self-concept	What is the firm distinctive competences or major competitive advantage?	
8. Concern for public image	What is the firm responsive to social, community, and environmental concerns?	
9. Concern for employees	Are employees a valuable asset of the firm?	

Dari kriteria diatas diberikan penilaian kesesuaian visi dan misi perusahaan terhadap kondisi perusahaan pada saat ini dengan menggunakan skala likert seperti tabel 3.3 berikut

Tabel 3.4 Skala Likert

Skala Likert	Respons
1	Tidak Sesuai (TS)
2	Kurang Sesuai (KS)
3	Cukup (C)
4	Sesuai (S)
5	Sangat Sesuai (SS)

. Dalam tabel 3.3 dapat dijelaskan bahwa semakin sesuai pernyataan nilai visi dan misi perusahaan terhadap keadaan saat ini maka nilainya adalah 5 sedangkan semakin tidak sesuai nilainya adalah 1

3.8.2 *Input Stage (tahap masukan)*

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

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

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

Matriks CPM mengidentifikasi PT. Pesaing utama PT XYZ dan kekuatan serta kelemahan khususnya dalam kaitannya dengan posisi strategisnya. Untuk produk properti, para pesaing yang dipilih adalah perusahaan yang mengembangkan bisnis propertinya di kawasan Surabaya Barat.

3.8.3 *The Matching Stage (tahap pencocokan)*

Tahap Pencocokan adalah tahap di mana proses pencocokan antara faktor internal dan faktor eksternal akan dilakukan. Dalam tahap pencocokan dari lima matriks untuk dikembangkan dipakai 4 matriks menyesuaikan level bisnis PT XYZ : IE Matriks, Matriks SWOT, matriks SPACE, dan Matriks *Grand Strategy*. Dengan lima matriks, setiap jenis strategi akan diidentifikasi dan setelahnya akan cocok satu sama lain untuk menemukan strategi umum yang akan memenuhi lima matriks.

3.8.4 *The Decision Stage (tahap putusan)*

Untuk menentukan daya tarik relatif dari strategi yang dipilih di atas, teknik *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) dibangun. Matriks ini menunjukkan

alternatif mana yang terbaik berdasarkan informasi yang diperoleh dari tahap input dan tahap pencocokan. Faktor eksternal dan internal dari analisis sebelumnya digunakan untuk mengevaluasi daya tarik masing-masing strategi.

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

(halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB 4

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Pengumpulan Data

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

4.1.1 Pengumpulan Data Premier

Pengumpulan data primer dilakukan dengan 2 cara yaitu secara *offline* yaitu dengan cara melakukan FGD serta secara *online quetioner* melalui *google form* yang disebarkan kepada karyawan PT.XYZ dari level Manager, General Manager, Direktur dan BOD. Waktu pengumpulan data dilakukan mulai minggu ke-2 bulan Juli 2020 s/d Minggu ke-1 Agustus 2020. Dari hasil penyebaran kuisisioner tersebut, diperoleh 20 responden dimana telah memenuhi target awal yang direncanakan.

Penyelenggaraan *Forum Group Discussion* (FGD), penyebaran dan pengisian kuisisioner dilakukan untuk memperoleh faktor-faktor internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan properti di kawasan Surabaya Barat. Menurut Saaty,1993 dalam Sulaksmono, 2019, kualitas data dari responden dalam penerapan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) adalah hal yang utama dan tidak bergantung pada kuantitasnya. Sehingga, diperlukan responden dari pelaku bisnis atau ahli di bidang properti dalam penilaian AHP. Hal tersebut bertujuan untuk mendapatkan penilaian peringkat dalam masing-masing variabel yang berpengaruh dan untuk mendapatkan pemilihan alternatif. Para peserta FGD dan responden di penelitian ini merupakan orang-orang kompeten, pengambilan kebijakan dan mengetahui informasi yang dibutuhkan. Adapun dalam FGD dipergunakan sebagai identifikasi awal variabel faktor eksternal dan internal dalam penelitian ini. pemilihan variabel-variabel berdasarkan pada referensi penelitian terdahulu sesuai dengan gambar 2.8 dan tabel 2.2. Para peserta FGD adalah sebagai berikut:

1. GM Property PT.XYZ
2. Manager Teknik PT.XYZ
3. Manager Keuangan PT.XYZ`
4. Manager Lingkungan dan Bangunan PT.XYZ

Dari FGD tersebut diperoleh identifikasi awal faktor eksternal dan internal strategi keberlanjutan perusahaan properti di kawasan Surabaya Barat yang adalah sesuai dengan tabel 4.1 berikut ini

Tabel 4.1 Variabel faktor eksternal dan internal strategi keberlanjutan perusahaan properti

No.	Faktor Internal	Faktor Eksternal
1	kekuatan modal perusahaan	Kebutuhan penduduk akan tempat tinggal strategis
2	nama besar perusahaan	Mengatasi perubahan iklim
3	pengalaman perusahaan di bidang property	Suku bunga bank
4	lokasi produk yang strategis	Dukungan dari bank
5	Manajemen know how	Regulasi pemerintah
6	Konsep produk property yang dikembangkan	Harga bahan bangunan dan material
7	Lingkungan sekitar property	Internet dan e-commerce
8	kompetensi karyawan	Kualitas material
9	jaringan bisnis perusahaan	Brand image produk
10	harga jual produk	Kondisi pasar domestik
11	waktu serah terima	Kondisi iklim persaingan industri property
12	pengembangan bisnis dan riset pasar	Buying habits masyarakat
13	kontraktual dan legalitas	Kondisi area pengembangan kawasan
14	Kontraktor pelaksana	Daya beli masyarakat
15	Fasilitas property	Ketersediaan kontraktor dan supplier
16	jaminan mutu produk	Harga jasa konstruksi
17	Tingkat turn over pegawai	Kebutuhan akan mutu produk
18	Pengembangan karyawan	Konservasi energi
19	Program csr	Berkembangnya pasar property
20	Relasi industri perusahaan properti	Perkembangan teknologi dan informasi
21		Transportasi publik sekitar kawasan
22		Utility sekitar kawasan
23		Diferensiasi produk
24		Gaya hidup masyarakat kawasan sekitar
25		Hambatan pendatang baru

4.1.2 Analisis Deskriptif Varibel Penelitian

Dari konseptual penelitian yang sudah direncanakan pada Bab 3, model tersebut telah disetujui oleh beberapa pihak manager PT.XYZ yakni GM Property, Manager Keuangan, Manager Lingkungan dan Bangunan serta Manager Teknik yang terlibat pada kegiatan *Focus Group Discussion*. Setelah disetujui kemudian peneliti membagikan kuesioner dan mengumpulkan jawaban dari 21 responden, serta melanjutkan dengan melakukan analisis statistik deskriptif variabel faktor eksternal dan variabel faktor internal yang berpengaruh terhadap strategi keberlanjutan perusahaan properti dikawasan Surabaya Barat.

4.1.3 Analisis Deskriptif Demografi Responden

Analisis deskriptif ini dilakukan untuk mengetahui karakteristik dari masing-masing responden berdasarkan jenis kelamin, usia, jabatan, lama responden bekerja di bidang properti yang dijelaskan pada Tabel 4.2

Tabel 4.2 Data Responden Kuesioner

JENIS KELAMIN	JUMLAH
Pria	14
Wanita	7
Total	21
JABATAN	JUMLAH
BOD	-
Direktur	4
General Manager	7
Manager	10
Total	21
LAMA BEKERJA DIBIDANG PROPERTY	JUMLAH
>10 Tahun	17
5-10 Tahun	4
Total	21
USIA	JUMLAH
<40 Tahun	5
40 - 47 Tahun	3
>48 Tahun	11
Total	21

4.1.4 Jawaban Responden terhadap Faktor Internal dan Eksternal

Berikut ini adalah rekapitulasi jawaban 21 responden yang berpartisipasi dalam pengisian kuesioner terlampir terhadap faktor eksternal perusahaan pada Tabel 4.3

Tabel 4.3 Hasil Kuesioner Faktor Eksternal

Jabatan	Pengalaman kerja dibidang	FE-1	FE-2	FE-3	FE-4	FE-5	FE-6	FE-7	FE-8	FE-9	FE-10	FE-11	FE-12	FE-13	FE-14	FE-15	FE-16	FE-17	FE-18	FE-19	FE-20	FE-21	FE-22	FE-23	FE-24	FE-25
Direktur	>10 Tahun	4	5	5	5	5	5	2	4	4	5	5	4	5	4	2	4	5	4	4	5	4	4	5	5	1
Direktur	>10 Tahun	3	5	5	5	5	4	2	4	4	5	5	4	4	5	2	5	5	4	4	4	4	4	5	3	1
Direktur	>10 Tahun	3	4	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	5	5	5	5	5	5	2
Direktur	>10 Tahun	4	4	5	5	5	3	2	5	5	5	5	4	4	5	2	4	4	5	5	4	4	4	5	5	2
General Manager	>10 Tahun	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	2	5	5	2	4	5	5	4	5	4	4	5	5	1
General Manager	>10 Tahun	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	1
General Manager	>10 Tahun	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	2	4	5	5	2	4	4	5	5	5	5
General Manager	>10 Tahun	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	4	4	2	4	4	5	3	4	4	4	4	4	1
General Manager	>10 Tahun	5	5	5	4	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	2	4	4	5	4	4	4	4	4	5	1
General Manager	>10 Tahun	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	2	5	5	4	5	4	4	4	4	4	1
General Manager	>10 Tahun	4	5	5	5	5	4	2	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	1
Manager	>10 Tahun	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	2	4	5	4	4	4	4	5	2	3
Manager	>10 Tahun	5	3	5	4	5	5	4	5	5	4	3	4	5	5	2	3	4	4	4	4	4	2	4	5	3
Manager	5-10 Tahun	5	5	5	5	5	2	4	5	5	4	4	4	5	5	3	4	5	3	3	4	3	5	5	4	3
Manager	5-10 Tahun	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	4	4	5	5	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	5
Manager	>10 Tahun	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	1	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5
Manager	5-10 Tahun	5	5	5	5	5	5	2	4	4	4	4	4	4	5	1	4	4	5	5	5	5	5	5	5	1
Manager	5-10 Tahun	5	5	5	5	5	2	4	4	4	4	4	4	5	5	2	5	5	4	4	4	4	4	4	5	1
Manager	>10 Tahun	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	5	4	2	5	4	4	5	5	4
Manager	>10 Tahun	5	4	4	5	5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2
Manager	>10 Tahun	3	5	5	5	5	3	3	5	5	5	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2

Keterangan:

- Sangat Penting : 1
- Penting : 2
- Cukup : 3
- Tidak Penting : 4
- Sangat Tidak Penting : 5

No	Faktor Eksternal	Jawaban Responden																				Total Skor	Interval	Katagori	
		Direktur				General Manager						Manager													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20				21
1	FE-1	12	9	9	12	8	10	10	10	10	6	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	147	82%	SP
2	FE-2	15	15	12	12	10	10	10	10	10	8	5	5	3	5	4	4	5	5	5	4	5	162	90%	SP
3	FE-3	15	15	15	15	10	10	10	10	10	10	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	173	96%	SP
4	FE-4	15	15	15	15	10	10	10	10	8	10	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	171	95%	SP
5	FE-5	15	15	15	15	10	10	10	10	8	10	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	172	96%	SP
6	FE-6	15	12	15	9	10	8	8	8	8	8	4	4	5	2	5	5	5	5	5	4	3	148	82%	P
7	FE-7	6	6	9	6	8	10	10	10	6	10	2	4	4	4	3	5	2	2	3	2	3	115	64%	C
8	FE-8	12	12	12	15	10	10	10	10	8	10	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	159	88%	SP
9	FE-9	12	12	12	15	10	10	10	10	8	10	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	158	88%	SP
10	FE-10	15	15	12	15	10	10	10	10	10	10	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	164	91%	SP
11	FE-11	15	15	12	15	10	10	8	10	10	10	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	158	88%	SP
12	FE-12	12	12	12	12	4	8	8	6	10	6	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	131	73%	P
13	FE-13	15	12	12	12	10	10	10	8	8	10	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	157	87%	SP
14	FE-14	12	15	12	15	10	10	10	8	8	10	3	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	159	88%	SP
15	FE-15	6	6	6	6	4	8	4	4	4	4	4	4	2	3	2	1	1	2	4	2	2	79	44%	TP
16	FE-16	12	15	12	12	8	10	8	8	8	10	4	2	3	4	4	4	4	5	4	4	4	145	81%	P
17	FE-17	15	15	12	12	10	10	10	8	8	10	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	158	88%	SP
18	FE-18	12	12	12	15	10	8	10	10	10	8	3	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	152	84%	SP
19	FE-19	12	12	15	15	8	8	4	6	8	10	4	4	4	3	4	5	5	4	2	3	4	140	78%	P
20	FE-20	15	12	15	12	10	10	8	8	8	8	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	153	85%	SP
21	FE-21	12	12	15	12	8	10	8	8	8	8	4	4	2	3	2	4	5	4	4	4	4	141	78%	P
22	FE-22	12	12	15	12	8	10	10	8	8	8	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	149	83%	SP
23	FE-23	15	15	15	15	10	10	10	8	8	8	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	164	91%	SP
24	FE-24	15	9	15	15	10	10	10	8	10	8	4	2	5	4	4	5	5	5	5	4	4	157	87%	SP
25	FE-25	3	3	6	6	2	2	10	2	2	2	1	3	3	3	5	5	1	1	4	2	2	68	38%	TP

Tabel 4.4 Rekapitulasi jawaban responden terhadap Faktor Eksternal setelah pembobotan

Keterangan:

- Sangat Penting : ≥84%
- Penting : 64-83%
- Cukup Penting : 51-63%
- Tidak Penting : 35-50%
- Sangat tidak penting: ≤34%

Berdasarkan pada tabel 4.4, dari 25 faktor eksternal yang diperoleh melalui FGD terdapat 5 faktor eksternal yang di eliminasi yaitu FE-7, FE-12, FE-16, FE-19 dan FE-25 sesuai dengan hasil kuesioner yang telah disertakan bobot level manajerial didalamnya. Hal tersebut dilakukan karena untuk mendapatkan faktor eksternal yang sangat berpengaruh hanya dibutuhkan 20 faktor. Faktor-faktor tersebut kemudian dimasukkan kedalam analisis EFE Matriks pada katagori peluang (opportunity) dan ancaman (threat) perusahaan

Berikut ini adalah rekapitulasi jawaban 21 responden yang berpartisipasi dalam pengisian kuesioner terlampir terhadap faktor internal perusahaan pada Tabel 4.5

Tabel 4.5 Rekapitulasi jawaban responden terhadap faktor internal

Jabatan	Pengalaman kerja dibidang properti	Faktor Internal (FI-1 to FI-20)																				
		FI-1	FI-2	FI-3	FI-4	FI-5	FI-6	FI-7	FI-8	FI-9	FI-10	FI-11	FI-12	FI-13	FI-14	FI-15	FI-16	FI-17	FI-18	FI-19	FI-20	
Direktur	>10 Tahun	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	2	4
Direktur	>10 Tahun	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	2	4
Direktur	>10 Tahun	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	2	4
Direktur	>10 Tahun	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	4	4	4	4	4	3	3	2	4	
General Manager	>10 Tahun	2	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	2	3	1	4	
General Manager	>10 Tahun	2	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	
General Manager	>10 Tahun	4	4	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	
General Manager	>10 Tahun	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	2	4	
General Manager	>10 Tahun	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	
General Manager	>10 Tahun	4	5	5	5	2	4	4	3	4	3	2	2	4	4	4	4	3	4	2	4	
General Manager	>10 Tahun	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	1	4	
Manager	>10 Tahun	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	
Manager	>10 Tahun	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	
Manager	5-10 Tahun	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	3	2	5	5	5	
Manager	5-10 Tahun	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	
Manager	>10 Tahun	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
Manager	5-10 Tahun	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	2	4	3	4	2	4	
Manager	5-10 Tahun	2	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	3	5	
Manager	>10 Tahun	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	
Manager	>10 Tahun	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	3	3	2	4	4	
Manager	>10 Tahun	4	5	4	4	4	5	5	3	4	5	5	5	4	4	5	3	3	2	4	4	

Keterangan:

- Sangat Penting : 1
- Penting : 2
- Cukup : 3
- Tidak Penting : 4
- Sangat Tidak Penting : 5

Tabel 4.6 Rekapitulasi jawaban responden terhadap Faktor Internal setelah pembobotan

No	Faktor Internal	Jawaban Responden																				Total Skor	Interval	Katagori	
		Direktur				General Manager							Manager												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20				21
1	FI-1	15	15	15	15	10	4	4	8	8	10	8	5	5	5	5	4	5	5	2	2	4	154	86%	SP
2	FI-2	15	15	15	15	10	8	10	8	8	10	10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	174	97%	SP
3	FI-3	15	15	15	15	10	8	10	10	10	10	10	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	175	97%	SP
4	FI-4	15	15	15	15	10	10	10	10	10	10	10	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	177	98%	SP
5	FI-5	15	15	15	15	10	10	10	10	10	10	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	174	97%	SP
6	FI-6	15	12	15	15	10	10	10	10	10	10	8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	174	97%	SP
7	FI-7	15	12	12	15	10	8	0	10	10	8	8	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	154	86%	SP
8	FI-8	15	12	9	9	6	8	10	10	8	8	6	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	147	82%	P
9	FI-9	15	12	12	12	8	10	10	4	10	8	8	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	156	87%	SP
10	FI-10	15	12	12	15	10	10	8	10	10	8	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	165	92%	SP
11	FI-11	15	12	15	15	10	10	10	10	8	10	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	168	93%	SP
12	FI-12	15	12	15	12	8	10	10	10	10	10	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	165	92%	SP
13	FI-13	15	12	15	12	8	10	10	10	8	10	8	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	167	93%	SP
14	FI-14	15	12	12	12	8	8	8	10	10	10	8	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	160	89%	SP
15	FI-15	15	12	12	12	8	8	8	10	8	10	8	4	4	5	4	5	5	2	4	5	4	153	85%	P
16	FI-16	15	15	12	12	8	10	8	10	10	10	8	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	166	92%	SP
17	FI-17	9	12	12	9	6	4	10	10	8	10	6	4	4	4	3	4	5	3	4	5	3	135	75%	P
18	FI-18	9	12	12	9	6	6	10	10	10	10	8	3	4	5	2	5	5	4	5	5	3	143	79%	P
19	FI-19	6	6	6	6	4	2	10	4	4	4	4	1	4	5	5	3	5	2	3	4	2	90	50%	TP
20	FI-20	12	12	12	12	8	8	10	8	8	10	8	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	154	86%	SP

Keterangan:

- Sangat Penting : ≥86%
- Penting : 64-85%
- Cukup Penting : 53-68%
- Tidak Penting : 36-52%
- Sangat tidak penting: ≤35%

Berdasarkan Tabel 4.6 dikarenakan faktor internal telah mencukupi sebanyak 20 faktor maka tidak dilakukan pengurangan jumlah faktor internal. Sehingga kesemua faktor tersebut dimasukkan kedalam kategori kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) dalam analisis IFE matrik.

Dari jawaban terhadap kuesioner tersebut, maka didapatkan variabel utama faktor eksternal dan internal dengan pengelompokan masing-masing faktor adalah sesuai dengan tabel 4.7 berikut:

Tabel 4.7 Variabel utama faktor eksternal dan internal strategi keberlanjutan perusahaan properti

No	Faktor Internal	Faktor Eksternal
1	Faktor Finansial	Faktor Ekonomi
	kekuatan modal perusahaan	Suku bunga bank
	Jaringan bisnis perusahaan	Harga bahan bangunan dan material
	Relasi industri perusahaan	Harga jasa konstruksi
	Kontraktual dan legalitas	Daya beli masyarakat
2	Faktor Management	Dukungan dari bank
	Management Know How	Faktor sosial dan lingkungan
	Tingkat turn over pegawai	Kebutuhan penduduk akan tempat tinggal strategis
	Pengembangan karyawan	Kondisi pasar domestik
	Program CSR	Konservasi energi
3	Faktor Sumber daya	Kondisi iklim persaingan industri
	Lokasi produk yang strategis	Kondisi area pengembangan kawasan
	Lingkungan sekitar properti	Gaya hidup masyarakat sekitar
	Fasilitas Properti	Faktor politik, legalitas dan pemerintahan
	Kompetensi karyawan	Regulasi pemerintah
4	Faktor Pemasaran	Faktor Teknologi
	Nama besar perusahaan	Perkembangan teknologi dan informasi
	Pengalaman perusahaan di bidangnya	Transportasi public sekitar kawasan
	Konsep produk yang dikembangkan	Utilitas sekitar kawasan
	Harga jual produk	Mengatasi Perubahan iklim
5	Faktor Oprasional	Faktor kompetitif
	Waktu serah terima	Kebutuhan akan mutu produk
	Pengembangan dan riset pasar	Diferensiasi produk
	Jaminan mutu	Kualitas Material
	Kontraktor pelaksana	Brand image Perusahaan

4.1.5 Jawaban Responden terhadap Evaluasi Visi dan Misi Perusahaan

Evaluasi visi dan misi PT. XYZ didapat melalui jawaban 21 responden yang berpartisipasi dalam pengisian kuesioner dengan sembilan faktor pendekatan yang dikembangkan oleh Fred R David (David, 2017), sehingga diperoleh jawaban dari responden

sesuai dengan Tabel 4.6. Dalam tabel tersebut dapat dijelaskan bahwasanya pada indikator *costumer* dan *market* diperoleh hasil yang kurang sesuai dengan visi dan misi perusahaan

Tabel 4.8 Rekapitulasi jawaban responden terhadap evaluasi visi dan misi perusahaan

No	Indikator	Skala Pengukuran					Total Skor	Interval	Katagori
		1	2	3	4	5			
1	<i>Costumer</i>	3	10	4	4		51	49%	KS
2	Produk dan pelayanan			4	4	13	93	89%	S
3	<i>Market</i>	5	10	2	4		47	45%	KS
4	<i>Technology</i>		4	7	6	4	73	70%	C
5	<i>Concern for survival, growth and profitability</i>				8	13	97	92%	SS
6	Filosofi perusahaan				11	10	94	90%	SS
7	<i>Self concept</i>				15	6	90	86%	S
8	<i>Concern for public image</i>				13	8	92	88%	S
9	Kepedulian terhadap karyawan	2		15	4		63	60%	C

Keterangan:

- Sangat Sesuai : $\geq 88\%$
- Sesuai : 71-88%
- Cukup : 54-70%
- Kurang Sesuai : 37-53%
- Tidak Sesuai : $\leq 36\%$

4.1.6 Pengumpulan Data Sekunder

Data sekunder pada penelitian ini diperoleh dari studi literature baik jurnal maupun thesis dengan topik yang sama yaitu mengenai manajemen strategi perusahaan property. Dari data sekunder yang diperoleh kemudian diproses melalui FGD untuk menentukan faktor-faktor internal dan eksternal yang sesuai dengan strategi keberlanjutan bisnis properti di kawasan Surabaya Barat. (sesuai gambar 2.8 dan tabel 2.2).

4.2 Pengolahan Data

4.2.1 Pengujian Validitas Data

Validasi data pada penelitian ini didapat dari kompetensi peserta *Focus Group Discussion* (FGD) maupun responden-respondennya yang merupakan pelaku bisnis, penanggung jawab dan pengambil keputusan strategis perusahaan properti di kawasan Surabaya Barat. Dengan demikian keputusan atau data yang dihasilkan adalah valid seluruhnya.

4.2.2 Perhitungan Bobot

Sebelum melakukan perumusan strategi, maka dibutuhkan tiga buah matriks sebagai tahap input dalam penyusunan sebuah strategi. Ketiga matriks itu adalah, matriks IFE

(*Internal Factor Evaluation*), Matriks EFE (*Eksternal Factor Evaluation*), dan Matriks CPM (*Competitive Profile Matrix*). Oleh karena itu, diperlukan data mengenai pembobotan dan penilaian (rating) untuk setiap variabel faktor-faktor tersebut.

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

Pengisian matriks perbandingan berpasangan dilakukan bersama-sama dengan Manager Keuangan, Manager Lingkungan dan Manager Teknik PT.XYZ hingga diperoleh hasil pengisian matriks perbandingan berpasangan untuk faktor eksternal dan internal adalah seperti pada tabel 4.4 dan 4.5 dibawah ini:

Tabel 4.9 Bobot faktor eksternal

NO	Faktor Eksternal	Bobot
1	Faktor Ekonomi	0.082
2	Faktor Sosial dan Lingkungan	0.083
3	Faktor Politik, Legalitas dan Pemerintahan	0.428
4	Faktor Teknologi	0.056
5	Faktor Kompetitif	0.351
	Total	1

Tabel 4.10 Bobot faktor internal

NO	Faktor Internal	Bobot
1	Faktor Finansial	0.093
2	Faktor Manajemen	0.573
3	Faktor Sumber Daya	0.102
4	Faktor Pemasaran	0.195
5	Faktor Oprasional	0.351
	Total	1

Dari hasil AHP bobot faktor eksternal didalam tabel 4.4 dapat dilihat bahwa faktor politik, legalitas dan pemerintahan dan faktor kompetitif adalah faktor yang memiliki nilai bobot tinggi dengan nilai bobot 0,428 dan 0,351. Faktor ekonomi, sosial & lingkungan mengikuti dengan nilai bobot 0,083; 0,082 serta teknologi adalah faktor yang memiliki bobot paling rendah dengan nilai 0.056. Faktor politik, legalitas dan pemerintahan memiliki nilai tertinggi karena pengembang harus mendapatkan kejelasan yang pasti terhadap peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah.

Sedangkan bobot faktor internal sesuai dengan tabel 4.5 dapat dilihat faktor manajemen adalah faktor yang memiliki nilai tertinggi (dengan nilai 0,573) diikuti faktor oprasional ditempat kedua (dengan nilai 0,351). Faktor pemasaran, sumber daya serta finansial berada di urutan 3,4 (dengan nilai 0,195 , 0,102) dan faktor finansial berada di urutan terakhir dengan nilai 0,093. Faktor finansial berada diurutan terakhir karena penelitian dilakukan pada perusahaan pengembang yang telah lama berdiri dan seattle secara finansial perusahaan, jika penelitian dilakukan pada perusahaan pengembang baru mungkin faktor finansial bias menduduki peringkat pertama.

Setelah menentukan bobot faktor, bobot subfaktor masing –masing faktor eksternal dan internal dihitung kemudian hasilnya dapat dijelaskan sesuai dengan tabel 4.6

Tabel 4.11 Bobot sub faktor eksternal

No	Faktor Eksternal	Bobot	Normalisasi Bobot
1	Faktor Ekonomi	0.082	
	Suku bunga bank	0.195	0.015
	Harga bahan bangunan	0.068	0.004
	Harga jasa konstruksi	0.064	0.005
	Daya beli masyarakat	0.53	0.04
	Dukungan dari bank	0.143	0.011
2	Faktor Sosial dan Lingkungan	0.083	
	Kebutuhan penduduk akan tempat tinggal	0.057	0,004
	Kondisi pasar domestic	0.16	0,013
	Gaya hidup masyarakat sekitar	0.026	0,002
	Konservasi energi	0.057	0,004
	Kondisi iklim persaingan industri	0.153	0,012
	Kondisi pengembangan area kawasan	0.546	0,04
3	Faktor politik, legalitas dan pemerintahan	0.428	

No	Faktor Eksternal	Bobot	Normalisasi Bobot
	Regulasi pemerintah	1	0,428
4	Faktor Teknologi	0.056	
	Perkembangan teknologi dan informasi	0.077	0,004
	Mengatasi perubahan iklim	0.061	0,003
	Transportasi public sekitar kawasan	0.431	0,024
	Utilitas kawasan	0.431	0,024
5	Faktor Kompetitif	0.351	
	Kualitas material	0.18	0.06
	Kebutuhan akan mutu produk	0.66	0.23
	Diferensiasi produk	0.06	0.02
	Brand image pengembang	0.09	0.03
	Total		1

Dari tabel 4.6 diperoleh data bahwa regulasi pemerintah (0,428) adalah faktor yang berpengaruh diikuti oleh kebutuhan mutu akan produk (0,207). Hal tersebut menjelaskan bahwa kepastian regulasi pemerintah menjadi jaminan pengembang untuk mengeluarkan produk-produk properti. Selain itu kebutuhan mutu akan produk juga menjadi catatan pengembang bahwa mutu produk properti tidak dapat dikesampingkan karena konsumen pada saat ini lebih jeli dalam melihat dan memilih produk-produk properti yang diinginkannya.

Tabel 4.12 Bobot subfaktor internal

No	Faktor Internal	Bobot	Normalisasi Bobot
1	Faktor Finansial	0.093	
	Kekuatan modal	0.297	0.028
	Jaringan bisnis	0.054	0.005
	Relasi industri perusahaan properti	0.057	0,005
	Kontraktual dan legalitas	0.592	0,055
2	Faktor Manajemen	0.573	
	Manajemen know how	0.68	0,390
	Tingkat turn over pegawai	0.179	0.103
	Pengembangan karyawan	0.1	0.057
	Program CSR	0.041	0.023
3	Faktor Sumber daya	0.102	
	Lokasi produk yang strategis	0.308	0,031
	Lingkungan sekitar properti	0.2	0,02
	Fasilitas properti	0.357	0,036

No	Faktor Internal	Bobot	Normalisasi Bobot
	Kompetensi karyawan	0.135	0,013
4	Faktor Pemasaran	0.195	
	Nama besar perusahaan	0.051	0,01
	Pengalaman perusahaan dibidang properti	0.05	0,01
	Konsep produk yang dikembangkan	0.308	0,06
	Harga jual	0.591	0,115
5	Faktor Oprasional	0.351	
	Waktu serah terima	0.278	0,098
	Pengembangan riset pasar	0.104	0,037
	Jaminan mutu produk	0.582	0,2
	Kontraktor pelaksana	0.037	0,013
	Total		1

Dari tabel 4.7 diperoleh data bahwa pada perusahaan properti yang telah lama berdiri dan berkecimpung di industri properti, faktor manajemen know how memiliki bobot tertinggi dengan nilai (0,39). Sedangkan faktor harga jual mengikuti ditempat kedua dengan skor 0,115 juga menjadi catatan pengembang bahwa harga jual produk properti akan sangat diperhatikan konsumen dalam keputusan untuk membeli sebuah produk properti.

4.3 Analisis Pengolahan Data

Pengolahan data ini bertujuan untuk memperoleh perumusan strategi keberlanjutan yang tepat bagi perusahaan properti di kawasan Surabaya Barat sesuai dengan keadaan internal dan eksternal perusahaan PT. XYZ saat ini. Pengolahan data ini terdiri dari empat bagian, yaitu tahap evaluasi visi dan misi dan tahap input yang merupakan awal dari penelitian meliputi analisis internal dan eksternal perusahaan dan kompetitor, tahap pencocokan meliputi matriks SWOT, SPACE dan GS, dan tahap keputusan dimana disimpulkan strategi bersaing yang tepat untuk PT XYZ dengan menggunakan matriks QSPM.

4.4 Evaluasi Visi dan Misi Perusahaan

Sesuai hasil kuesioner dengan pendekatan yang dikembangkan oleh Fred R David (David, 2017), dimana ia memperkenalkan sembilan karakteristik yang harus dipenuhi dari visi dan misi yang baik. Kesembilan karakteristik tersebut diuraikan di bawah ini dan akan digunakan untuk menjelaskan bagaimana visi dan misi tersebut sesuai dengan *framework* :

Tabel 4.13 Evaluasi visi dan misi

No	Kriteria	Deskripsi	Penjelasan	Rating perusahaan
1	<i>Costumer</i>	Siapakah <i>costumer</i> dari perusahaan	Costumer PT.XYZ yang paling utama saat ini adalah kalangan menengah atas.	**
2	Produk dan pelayanan	Apakah produk utama dari perusahaan?	Produk utama PT.XYZ adalah produk properti, khususnya hunian, kantor, dan hotel.	****
3	<i>Market</i>	Dimana perusahaan saat ini bersaing?	Pengembangan PT.XYZ masih terfokus di kawasan Jabodetabek dan kota Surabaya. Tetapi tidak menutup kemungkinan untuk terus mengekspansi kota-kota lainnya	**
4	<i>Technology</i>	Penggunaan teknologi terkini dalam perusahaan	Penggunaan teknologi terkini tidak dijelaskan secara eksplisit di dalam visi dan misi perusahaan. Tetapi sebagai perusahaan pengembang yang telah lama berdiri, dipastikan setiap karyawan diharuskan memiliki pengetahuan dibidang teknologi	***
5	<i>Concern for survival, growth and profitability</i>	Apakah perusahaan berkomitmen pada pertumbuhan dan keuangan yang sehat?	Dalam misi perusahaan tersebut jelas menyatakan akan memberikan nilai maksimal kepada seluruh pemangku kepentingan. Nilai maksimum di sini jelas terkait dengan pertumbuhan dan kesehatan finansial.	*****
6	Filosofi perusahaan	Apa keyakinan dasar, aspirasi nilai, dan prioritas etika perusahaan?	Filosofi perusahaan didefinisikan dengan jelas dalam nilai-nilai perusahaan, seperti kepercayaan, integritas, inovasi, loyalitas, profesionalisme, kepemimpinan, dan sebagainya.	*****

7	<i>Self concept</i>	Apa kompetensi khas perusahaan atau keunggulan kompetitif utama?	Perusahaan memiliki reputasi sebagai pengembang properti yang transparan, terpercaya, pengagas tren terdepan.	****
8	<i>Concern for public image</i>	Apa tanggapan perusahaan terhadap masalah sosial, komunitas, lingkungan?	Perseroan meyakini bahwa kesuksesan perusahaan tidak lepas dari kontribusi masyarakat sekitarnya. Perseroan senantiasa berupaya untuk bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan untuk memberikan kontribusi bagi peningkatan kualitas hidup masyarakat.	****
9	Kepedulian terhadap karyawan	Apakah karyawan sangat berharga bagi perusahaan?	Komitmen perseroan juga tercermin dalam menjalankan praktik bisnis pada aspek ketenagakerjaan, yang telah ditetapkan pada ISO 26000 sebagai pedoman pelaksanaan CSR perseroan.	***

Keterangan:

- * : Tidak Sesuai
- ** : Kurang Sesuai
- *** : Cukup
- **** : Sesuai
- ***** : Sangat Sesuai

Dari uraian tabel 4.1 diatas dapat disimpulkan bahwa Visi dan Misi PT. XYZ dikonstruksi dengan baik karena dapat menjelaskan dengan jelas sembilan karakteristik atau kriteria yang ditetapkan oleh David untuk visi dan misi yang baik, meskipun di bagian *costumer* dan *market* harus ditingkatkan lagi untuk mencapai misi yang dituju oleh perusahaan.

4.5 Analisis Perumusan Strategi

Dalam perumusan strategi, penting untuk terlebih dahulu mengidentifikasi faktor internal dan eksternal bisnis beroperasi dan bagaimana faktor-faktor tersebut akan mempengaruhi divisi bisnis. Strategi manajemen model David digunakan untuk merumuskan strategi dimana rumusan tersebut berada dibagi menjadi tiga langkah utama, tahap masukan, tahap pencocokan, dan keputusan. Selain faktor internal dan eksternal, tambahan informasi

juga diperlukan untuk tahap masukan dari perumusan strategi, seperti pangsa pasar dan laba per tahun untuk mengukur tingkat pertumbuhan bisnis perusahaan.

4.6 Analisis Tahap Input

Input data penelitian ini adalah faktor internal dan eksternal serta para pesaing utama PT XYZ. Sebagai tahap input dalam perumusan strategi bersaing, perlu disusun tiga buah matriks, antara lain matriks IFE (*Internal Factor Evaluatioan*), matriks EFE (*External Factor Evaluation*) dan matriks profil persaingan (*Competitive Profile Matrix/CPM*).

4.6.1 Analisis Matriks IFE

Matriks IFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor internal suatu perusahaan, dalam penelitian ini adalah perusahaan properti di kawasan Surabaya Barat PT XYZ. Faktor-faktor internal tersebut meliputi kekuatan (*strengths*) yang merupakan faktor positif bagi perusahaan dan kelemahan (*weakness*) yang merupakan faktor negatif bagi perusahaan. Faktor-faktor hasil FGD dan kuisisioner dibobotkan dan dinilai melalui AHP menggunakan perangkat lunak AHP OS BPMSG. Dari hasil pembobotan dan penilaian yang diperoleh sebelumnya, maka dilakukan perkalian antara nilai bobot dan nilai rating tersebut, sehingga diperoleh matriks IFE PT XYZ seperti tabel 4.8 berikut

Tabel 4.14 Matriks IFE PT. XYZ

No	Strengths	Weight	Rating	Weighted Score
1	Lokasi produk yang strategis	0,03	4	0,12
2	Pengalaman perusahaan di bidang properti	0,01	4	0,04
3	Nama besar perusahaan	0,01	4	0,04
4	Lingkungan sekitar property	0,02	3	0,06
5	Konsep produk property yang dikembangkan	0,06	3	0,18
6	Fasilitas produk property	0,04	3	0,11
7	Jaminan mutu	0,20	3	0,60
8	Kompetensi karyawan	0,01	3	0,04
9	Program CSR	0,02	3	0,07
10	Relasi industri perusahaan	0,01	3	0,03
No	Weaknesses	Weight	Rating	Weighted Score
1	Kontraktual dan legalitas	0,03	2	0,06
2	Pengembangan bisnis dan riset pasar	0,03	1	0,03
3	Harga jual produk	0,10	1	0,10
4	Waktu serah terima produk	0,09	1	0,09
5	Kekuatan modal perusahaan	0,03	2	0,06
6	Kontraktor pelaksana	0,01	2	0,02
7	Tingkat turn over pegawai	0,10	1	0,10

8	Manajemen know how	0,15	2	0,30
9	Jaringan bisnis perusahaan	0,01	2	0,02
10	Pengembangan karyawan	0,04	1	0,04
	Total IFE Score	1,00		2,11

Keterangan nilai (*rating*) :

1= respon perusahaan kurang baik

2= respon perusahaan biasa-biasa saja

3= respon perusahaan baik

4= respon perusahaan sangat baik

Berdasarkan matriks IFE pada tabel 4.14 maka dapat dilihat bahwa total skor yang diperoleh PT XYZ untuk faktor internal adalah 2.11. Faktor kekuatan yang memiliki peran terbesar adalah jaminan mutu dan konsep produk properti yang dikembangkan dengan skor 0.6 dan 0.18 . Faktor-faktor kekuatan yang memiliki peran positif tersebut harus dimanfaatkan sebaik mungkin oleh perusahaan. Dari matriks IFE juga dapat dilihat faktor kelemahan terbesar bagi PT XYZ adalah tingkat turn over pegawai dan harga jual dengan skor 0.10 , diikuti oleh waktu serah terima yang memiliki skor 0.09. Faktor-faktor kelemahan yang memiliki peran negatif bagi perusahaan harus ditingkatkan dengan kekuatan dan peluang yang dimiliki perusahaan agar dapat bersaing dalam bisnis properti di kawasan Surabaya Barat

4.6.2 Analisis Matriks EFE

Matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor external suatu perusahaan, dalam penelitian ini adalah perusahaan properti di kawasan Surabaya Barat PT XYZ.. Faktor-faktor eksternal tersebut meliputi peluang (*opportunities*) yang merupakan faktor positif bagi perusahaan dan ancaman (*threats*) yang merupakan faktor negative bagi perusahaan. Faktor- faktor hasil FGD dan kuisisioner dibobotkan dan dinilai melalui AHP menggunakan perangkat lunak AHP OS BPMSG. Dari hasil pembobotan dan penilaian yang diperoleh sebelumnya, maka dilakukan perkalian antara nilai bobot dan nilai rating tersebut, sehingga diperoleh matriks EFE PT XYZ seperti tabel 4.9 berikut

Tabel 4.15 Matriks EFE PT. XYZ

No	Opportunities	Weight	Rating	Weighted Score
1	Kebutuhan penduduk akan tempat tinggal strategis	0,01	3	0,03
2	Gaya hidup masyarakat sekitar	0,01	4	0,04
3	Daya dukung bank	0,02	3	0,06
4	Brand image perusahaan	0,03	4	0,12
5	Diferensiasi produk	0,02	4	0,08
6	Transportasi publik sekitar kawasan	0,02	4	0,08
7	Utility sekitar kawasan	0,02	4	0,08
8	Regulasi pemerintah	0,42	3	1,26
9	Mengatasi perubahan iklim	0,01	4	0,04
10	Konservasi energi	0,01	4	0,04

	Threats	Weight	Rating	Weighted Score
1	Perkembangan teknologi dan informasi	0,01	2	0,02
2	kondisi area perkembangan kawasan	0,04	2	0,08
3	Kualitas material	0,06	1	0,06
4	Kondisi pasar domestik	0,01	2	0,02
5	Kondisi iklim persaingan industri property	0,01	2	0,02
6	Harga jasa konstruksi	0,01	2	0,02
7	Daya beli masyarakat	0,04	1	0,04
8	Harga bahan bangunan	0,01	2	0,02
9	Suku bunga bank	0,01	2	0,02
10	kebutuhan akan mutu produk	0,23	1	0,23
	Total EFE Score	1,00		2,36

Keterangan nilai (*rating*) :

- 1= respon perusahaan kurang baik
- 2= respon perusahaan biasa-biasa saja
- 3= respon perusahaan baik
- 4= respon perusahaan sangat baik

Berdasarkan matriks EFE pada tabel 4.15 maka dapat dilihat bahwa total skor yang diperoleh PT XYZ untuk faktor eksternal adalah 2.36. Faktor peluang yang memiliki peran terbesar sangatlah banyak yaitu terkait kepatuhan perusahaan terhadap regulasi pemerintah yang memiliki skor 1.2. adapun faktor-faktor yang juga memiliki peran positif yaitu brand image, diferensiasi produk, serta konservasi energy. Faktor-faktor peluang yang memiliki peran positif tersebut harus dimanfaatkan sebaik mungkin oleh perusahaan. Dari matriks

EFE diatas juga dapat dilihat faktor ancaman terbesar bagi perusahaan adalah kemampuan perusahaan dalam mengatasi kebutuhan akan mutu produk dengan skor 0.2, diikuti oleh kualitas material, daya beli masyarakat dengan skor 0.04 dan 0.06 . Faktor-faktor ancaman yang memiliki peran negatif bagi perusahaan harus dihadapi dengan kekuatan dan peluang yang dimiliki perusahaan agar PT XYZ bisa bersaing dalam bisnis properti di kawasan Surabaya Barat.

4.6.3 Analisis Matriks CPM

CPM (*Competitive Profile Matrix*) adalah sebuah alat manajemen strategi yang penting untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pesaing utama dalam hubungannya dengan posisi strategi perusahaan. Perangkat ini digunakan pada tahap masukan (input). CPM menunjukkan gambaran yang jelas tentang titik kuat dan titik lemah relatif perusahaan terhadap pesaing. Penilaian CPM diukur berdasarkan faktor penentu keberhasilan, dimana setiap faktor yang diukur dalam skala yang sama untuk setiap perusahaan, namun dengan rating bervariasi sehingga memudahkan untuk dilakukan analisis komparatif. Dalam CPM, analisis dilakukan secara keseluruhan, baik faktor internal maupun eksternal. Hal ini berbeda dengan penilaian kondisi internal dan eksternal perusahaan melalui *Internal Factor evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE) dimana hanya masing-masing faktor internal dan eksternal saja. Sehubungan dengan ruang lingkup penelitian yang merupakan penelitian dengan studi kasus pada perusahaan pengembang di kawasan Surabaya Barat, maka faktor penentu keberhasilan meliputi dua belas aspek, adalah sebagai berikut : lokasi strategis, konsep produk yang dikembangkan, fasilitas produk, harga jual produk, jaminan mutu produk, waktu serah terima, manajemen know how, diferensiasi produk, regulasi pemerintah, konservasi energy, daya beli masyarakat, kebutuhan mutu akan produk.

Dari masing-masing faktor penentu keberhasilan tersebut diberikan pembobotan dan penilaian (rating), melalui FGD dengan metode Analytical Hierarchy Process (AHP). Pembobotan dan penilaian dilakukan menggunakan perangkat lunak AHP OS BPMSG. Dari hasil pembobotan dan penilaian yang diperoleh sebelumnya (Tabel 4.3 hingga tabel 4.6), maka dilakukan perkalian antara nilai bobot dan nilai rating untuk masing-masing perusahaan dan faktor kunci keberhasilan, sehingga diperoleh matriks profil persaingan (*Competitive Profile Matrix*) seperti tabel 4.16.

Tabel 4.16 CPM Matrix PT. XYZ

Critical Success Factors	Weight	PT.XYZ		PWON		CTRA		SMAS	
		Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score
Lokasi strategis	0,07	4	0,26	4	0,26	4	0,26	3	0,20
Konsep produk yang dikembangkan	0,02	4	0,09	4	0,09	4	0,09	3	0,07
Fasilitas produk	0,02	3	0,05	4	0,06	3	0,05	4	0,06
Jaminan mutu produk	0,07	2	0,15	4	0,29	3	0,22	2	0,15
Harga jual produk	0,09	2	0,19	3	0,28	4	0,38	3	0,28
Waktu serah terima	0,06	1	0,06	3	0,18	3	0,18	2	0,12
Manajemen know how	0,02	2	0,04	4	0,08	3	0,06	2	0,04
Diferensiasi produk	0,37	4	1,47	3	1,10	3	1,10	2	0,74
Regulasi pemerintahan	0,02	4	0,08	4	0,08	4	0,08	4	0,08
Konservasi energi	0,06	4	0,24	3	0,18	3	0,18	2	0,12
Daya beli masyarakat	0,07	2	0,13	3	0,20	4	0,26	2	0,13
Kebutuhan akan mutu produk	0,14	2	0,28	4	0,56	3	0,42	2	0,28
Totals	1,00		3,03		3,36		3,27		2,25

Berdasarkan tabel 4.16 matriks profil persaingan diatas, dengan nilai total CPM 3,03 maka dapat dilihat bahwa PT XYZ memiliki tingkat kompetensi persaingan lumayan jauh dibawah kompetitor-kompetitor perusahaan properti sekelas Pakuwon Jati maupun Citraland tetapi dibandingkan dengan Sinarmasland PT XYZ cukup unggul. Dapat dilihat urutan tingkat kompetensi persaingan yang dimiliki masing-masing perusahaan dari yang tertinggi adalah Pakuwon, Citraland, PT XYZ dan Sinarmasland.

4.7 Analisis Tahap Pencocokan

Setelah melakukan input berupa IFE Matrix, EFE Matrix dan CPM Matrix, maka tahapan selanjutnya dilakukan tahap pencocokan untuk perumusan strategi dengan menggunakan tiga buah alat bantu, yaitu : matriks IE, SWOT, matriks SPACE dan matriks *Grand Strategy* (GS).

4.7.1 Analisis Matriks IE

Dalam pencocokan skor IFE dan EFE matriks sesuai dengan gambar 4.1, maka diperoleh posisi matriks IE PT. XYZ seperti tertera dalam gambar. Posisi PT XYZ berada di kuadran V yang berarti strategi PT.XYZ dapat ditangani dengan baik melalui strategi menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain*). Menurut Ma'ruf B (2007) strategi yang sesuai dan

paling sering digunakan pada kuadran ini adalah penetrasi pasar serta pengembangan produk. Tidak menutup kemungkinan juga penggunaan strategi integrasi horizontal maupun integrasi kebelakang.



Gambar 4.1 IE Matrix PT.XYZ

4.7.2 Analisis Matriks SWOT

Penyusunan matriks SWOT juga merupakan hasil diskusi dengan 3 orang manajer PT XYZ sesuai gambar 4.2. Matriks ini digunakan untuk memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Berdasarkan matriks SWOT PT XYZ pada gambar 4.2, maka dapat dilihat bahwa terdapat empat strategi bersaing yang sesuai untuk perusahaan tersebut, antara lain :

1. Pengembangan pasar (*Market development*), dari matriks SWOT dibawah yang termasuk dalam strategi ini adalah SO2.
2. Integrasi ke belakang (*Backward Integration*), dari matriks SWOT dibawah yang termasuk dalam strategi ini adalah WT1, WT 2.
3. Pengembangan produk (*Product Development*), dari matriks SWOT dibawah yang termasuk dalam strategi ini adalah SO1, SO2.
4. Penetasri pasar (*Market penetration*), dari matriks SWOT dibawah yang termasuk dalam strategi ini adalah ST1.

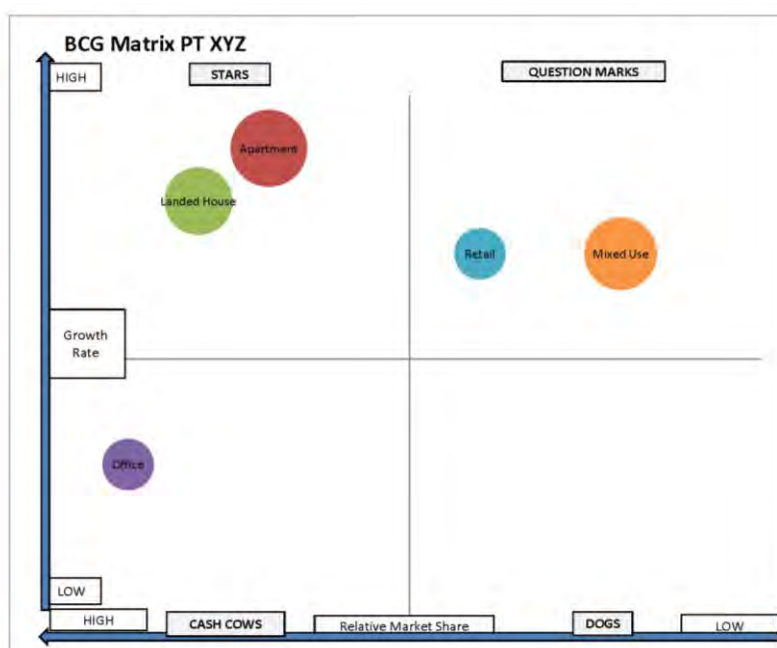
SWOT ANALYSIS

	INTERNAL FACTORS	
	STRENGTHS (+)	WEAKNESSES (-)
	Lokasi produk yang strategis	Kontraktual dan legalitas
	Pengalaman perusahaan di bidang properti	Pengembangan bisnis dan riset pasar
	Nama besar perusahaan	Harga jual produk
	Lingkungan sekitar properti	Waktu serah terima produk
	Konsep produk properti yang dikembangkan	Kekuatan modal perusahaan
	Fasilitas produk properti	Kontraktor pelaksana
	Jaminan mutu produk	tingkat turn over pegawai
	Kompetensi karyawan	Manajemen know how
Program CSR	Jaringan bisnis perusahaan	
	Relasi industri perusahaan	Pengembangan karyawan
EXTERNAL FACTORS		
OPPORTUNITIES (+)	STRENGTHS (+) / OPPORTUNITIES (+) STRATEGY	WEAKNESSES (-) / OPPORTUNITIES (+) STRATEGY
Kebutuhan penduduk akan tempat tinggal strategis	Menawarkan produk properti baru berupa <i>mixed use building</i> yang mencakup bangunan hunian dan komersial dengan konsep <i>green building</i> yang berbeda dari bangunan-bangunan yang sudah ada di Surabaya (S2, S3, S5, S6, O1, O2, O4, O10)	Memperdalam riset-riset sebelum meluncurkan sebuah produk baru (W2, W8, W10, O4, O10)
Gaya hidup masyarakat sekitar		
Daya dukung bank	Menawarkan produk properti yang terintegrasi dengan jalur-jalur transportasi umum sehingga memudahkan akses konsumen (S1, S4, S6, S10, O5, O6)	melakukan pelatihan-pelatihan untuk memperkuat kompetensi karyawan eksisting (W2, W7, W10, O4)
Brand image perusahaan		
Diferensiasi produk		memilih kontraktor bukan hanya berdasarkan harga termurah saja tetapi kualitas juga harus diperhatikan karena berkaitan dengan waktu serah terima dan jaminan mutu proyek (W3, W6, W7, O2, O9)
Transportasi publik sekitar kawasan		
Utility sekitar kawasan		
Regulasi pemerintah		
Mengatasi perubahan iklim		
Konservasi energi		
THREATS (-)	STRENGTHS (+) / THREATS (-) STRATEGY	WEAKNESSES (-) / THREATS (-) STRATEGY
Perkembangan teknologi dan informasi	Menawarkan produk dengan target konsumen menengah-menengah keatas (S1, S2, S3, S4, S5, S6, T4, T5, T7)	Mencari investor (W5,T4,T5)
Kondisi area pengembangan kawasan		
Kualitas material	Meningkatkan kemampuan karyawan dengan berbasis teknologi dan informasi mengikuti perkembangan IT yang berkembang pesat (S8, T1, T6)	Berkolaborasi dengan perusahaan lain (W7, W8, W9, W10,T1, T3, T4, T5, T8)
Kondisi iklim persaingan industri properti		
Harga jasa konstruksi		
Daya beli masyarakat		
Harga bahan bangunan		
Suku bunga bank		
Kebutuhan akan mutu produk		
Kondisi pasar domestik		

Gambar 4.2 Analisis SWOT PT. XYZ

4.7.3 Analisis Matriks BCG

Penyusunan matriks BCG juga merupakan hasil diskusi dengan 3 orang manajer PT XYZ sesuai gambar 4.3. Matriks BCG digunakan untuk memahami pasar, mengoptimasi portfolio dan mengalokasikan sumber daya yang efektif. Tujuan utama matriks BCG adalah untuk mengetahui produk manakah yang layak mendapat perhatian dan dukungan dan agar produk tersebut dapat bertahan serta menjadi contributor terhadap kinerja perusahaan dalam jangka panjang.



Gambar 4.3 BCG Matriks PT. XYZ

Berdasarkan matriks BCG PT XYZ pada tabel, maka dapat dilihat bahwa terdapat antara lain :

1. Posisi matrik BCG PT.XYZ pada sektor bisnis unit perkantoran, adalah di posisi *Cash Cow*. Kategori ini memiliki pangsa pasar relatif tinggi tetapi bersaing dalam industri yang pertumbuhannya lambat. Devisi sapi perah harus dikelola unuk mempertahankan posisi kuatnya selama mungkin. Sektor bisnis unit yang terkenal dan berhasil ini memerlukan investasi yang lebih kecil untuk mempertahankan pangsa pasarnya. Sektor bisnis unit ini menghasilkan banyak uang yang digunakan perusahaan untuk membayar tagihannya dan untuk mendukung sektor lain yang memerlukan investasi. Strategi yang dapat digunakan adalah pengembangan produk atau diversifikasi konsentrik.
2. Posisi kuadran “stars” ada pada sektor bisnis unit *Landed House* dan *Apartment*. Kategori ini adalah pemimpin pasar yang berada dalam pasar yang

tumbuh dengan cepat. Tapi bukan berarti akan memberikan arus kas positif bagi perusahaan, karena harus mengeluarkan banyak uang untuk memenangkan pasar danantisipasi para pesaingnya. Pada kuadran Bintang, strategi yang dapat dilakukan adalah menerima investasi yang besar untuk mempertahankan dan memperkuat posisi dominan. Hal ini dilakukan karena Divisi dengan pangsa pasar relative yang tinggi dan tingkat pertumbuhan industri yang tinggi. Strategi yang dikembangkan adalah; Integrasi ke depan, ke belakang, dan horizontal; penetrasi pasar; pengembangan pasar; pengembangan produk; dan joint venture. posisi ini memiliki peluang jangka panjang terbaik untuk pertumbuhan dan profitabilitas bagi organisasi.

3. Ada 2 sektor bisnis unit PT.XYZ yang berada di kuadran “*question mark*” yaitu sektor *Retail* dan *Mixed Use*. Pada unit usaha ini yang bergerak dalam pasar dengan pertumbuhan tinggi, namun pangsa pasar relatif rendah. Pada bagian ini perusahaan harus bekerja keras untuk menentukan apakah akan tetap mempertahankan usaha ini atau tidak. Perusahaan harus memutuskan apakah akan memperkuat divisi ini dengan menjalankan strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, atau pengembangan produk) atau melikudasi produknya.

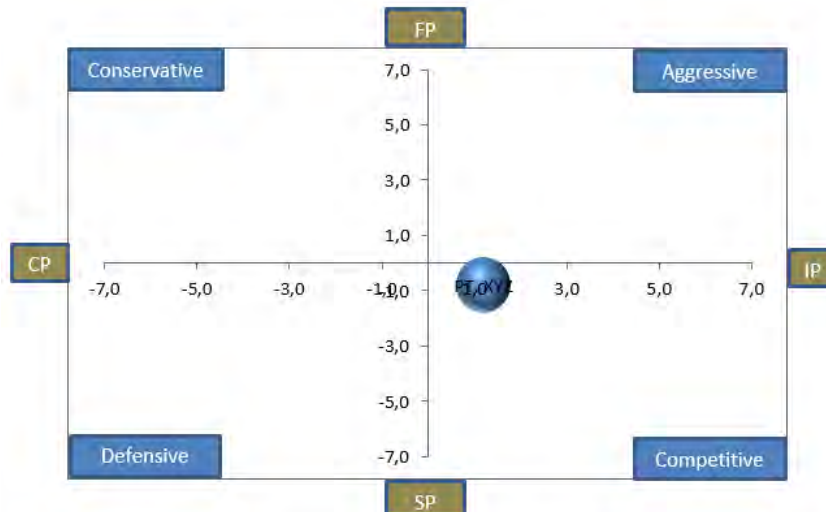
4.7.4 Analisis Matriks Space

Matriks SPACE dianalisis berdasarkan faktor kekuatan keuangan, kekuatan industri, stabilitas lingkungan dan keunggulan kompetitif. Sesuai dengan hasil diskusi dengan 3 manager PT. XYZ dapat dilihat Analisis Matriks SPACE sesuai pada tabel 4.17

Tabel 4.17 Matriks SPACE PT. XYZ

<i>Internal Analysis:</i>		<i>External Analysis:</i>	
<u>Financial Position (FP)</u>		<u>Stability Position (SP)</u>	
Return on Investment (ROI)	4	Rate of Inflation	-5
Leverage / Penggunaan dana pinjaman	4	Technological Changes	-7
Liquidity / Kemampuan memenuhi kewajiban	5	Price Elasticity of Demand	-5
Working Capital / Modal kerja	3	Competitive Pressure	-5
Cash Flow	3	Hambatan dalam memasuki pasar properti	-1
<u>Financial Position (FP) Average</u>	3,8	<u>Stability Position (SP) Average</u>	-4,6

<i>Internal Analysis:</i>		<i>External Analysis:</i>	
<u>Competitive Position (CP)</u>		<u>Industry Position (IP)</u>	
Market Share	-6	Growth Potential	6
Product Quality	-5	Financial Stability	2
Customer Loyalty	-1	Kemudahan memasuki pasar properti	6
Pemanfaatan teknologi	-6	Pemanfaatan sumber daya	5
Kontrol terhadap supplier dan kontraktor	-1	Potensi keuntungan	6
<u>Competitive Position (CP) Average</u>	-3,8	<u>Industry Position (IP) Average</u>	5,0

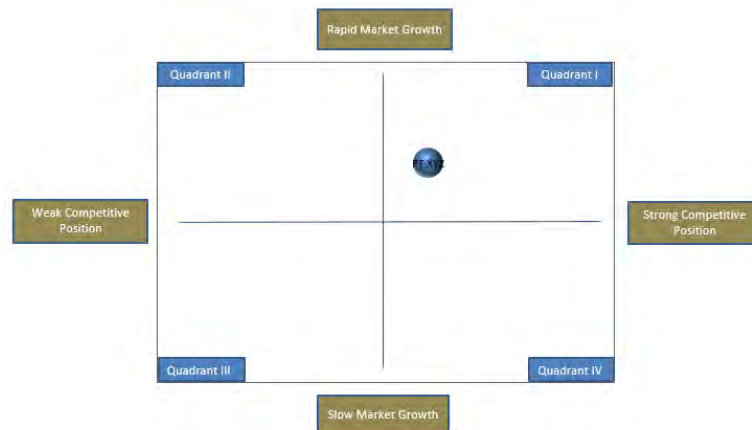


Gambar 4.4 Diagram Matriks SPACE PT. XYZ

Dari tabel 4.11 dan gambar 4.4 Matrik SPACE PT XYZ di atas, diketahui bahwa koordinat vektor arah pada sumbu x sebesar 1,2, dan pada sumbu y sebesar -0,8. Dengan demikian, dapat dilihat bahwa perusahaan berada pada kuadran kompetitif. Strategi kompetitif yang dapat digunakan antara lain integrasi ke belakang, ke depan, dan horizontal; penetrasi pasar; pengembangan pasar; pengembangan produk; dan joint venture.

4.7.5 Analisis Matriks GS

Grand Strategy Matrix (GS) merupakan salah satu alat untuk melakukan formulasi strategi alternatif. Dengan GS, suatu perusahaan diposisikan ke dalam empat kuadran, berdasarkan pertumbuhan pasar pada industri tersebut dan kemampuan kompetitif perusahaan tersebut. Berdasarkan hasil matrik CPM (tabel 4.9), skor kompetensi PT.XYZ adalah 2,8. Meskipun skor tersebut masih dibawah 2 raksasa properti yaitu PT.PWON dan PT.CTRA. (dengan skor masing-masing 3,51 dan 3,57), posisi PT XYZ masih berada diatas PT.SMAS sehingga posisi PT.XYZ dapat disimpulkan berada posisi yang bagus serta kompetitif pada persaingan industri properti di Surabaya Barat. Dari data tersebut maka dapat disusun *Grand Strategy Matrix* PT.XYZ seperti gambar 4.5 berikut ini :



Gambar 4.5 Diagram Matrik GSM PT. XYZ

Dari matrik *GSM* pada gambar 4.5 diatas, PT XYZ menempati posisi pada kuadran I. Menurut teori, kuadran I merupakan situasi yang paling menguntungkan karena disamping perusahaan bergerak pada industri yang memiliki pertumbuhan yang tinggi, perusahaan juga memiliki posisi persaingan yang kuat. Kondisi ini mendukung perusahaan untuk melakukan strategi yang agresif. Dengan demikian, strategi yang sesuai untuk perusahaan yang menempati posisi kuadran I adalah strategi agresif. Strategi agresif yang dapat dipakai oleh PT XYZ meliputi :

- a. **Strategi pengembangan produk (*product development*)**. Strategi yang dapat diterapkan berupa pembuatan produk bangunan mixed-use(bangunan multi fungsi) untuk menjawab isu semakin sempitnya lahan yang dikembangkan dan mahalnya harga tanah. Serta penerapan konsep bangunan *green building* untuk menjawab isu lingkungan dan juga isu semakin murah nya biaya perawatan gedung ketika menggunakan konsep *green building*.
- b. **Strategi pengembangan pasar (*market development*)**. Strategi pengembangan pasar dapat berupa memperluas segmen pasar karena adanya segmen pasar baru yang potensial untuk dimasuki oleh perusahaan.
- c. **Strategi penetrasi pasar (*market penetration*)**. Strategi ini dapat diaplikasikan dengan bentuk peningkatan promosi-promosi yang gencar/massif baik menggunakan media online ataupun offline, meningkatkan mutu produk yang dikeluarkan, serta merealisasikan produk sesuai dengan waktu serah terima yang telah dijanjikan kepada konsumen.
- d. **Strategi intergrasi ke belakang (*backward integration*)**. Strategi ini dapat digunakan dengan tujuan untuk menekan biaya produksi dan mengejar ketepatan waktu serah terima produk. Adapun implementasi strategi yang dapat diterapkan diantaranya adalah mensubtitusi bahan material finishing produk yang semula menggunakan material alam seperti marmer disubtitusi dengan *homogenous tile* , kayu disubtitusi menggunakan *engineering wood*.

Sedangkan untuk material struktur dapat menggunakan material-material beton precast.

e. **Strategi integrasi ke depan (*forward intergration*)**. Strategi yang dapat diterapkan dapat berupa kerjasama dengan agen maupun broker properti untuk pemasaran produk, dan bekerjasama dengan perusahaan dibidang *building management* ketika bangunan sudah siap difungsikan

f. **Strategi diversifikasi (*diversification*)**. Yaitu pengembangan perusahaan kepada bisnis yang baru tetapi masih dalam core bisnis perusahaan. Contoh aplikasi yang dapat dilakukan adalah seperti masuknya perusahaan kedalam bisnis *building management* properti. Hal ini dimaksudkan agar tidak perlu mendatangkan perusahaan dibidang *building management* bangunan ketika produk telah siap difungsikan.

4.8 Analisis Tahap Keputusan

Setelah melakukan tahap pencocokan untuk perumusan strategi dengan menggunakan tiga buah alat bantu, yaitu : matriks IE, SWOT, matriks SPACE dan matriks *Grand Strategy* (GS), tahap selanjutan adalah tahap keputusan pemilihan alternatif strategi dengan menggunakan matriks QSPM

4.8.1 Analisis Matriks QSPM

Berdasarkan hasil dari tahap pencocokan strategi yang dibantu dengan tiga alat bantu (Matriks SWOT, Matriks BCG, Matriks SPACE dan Grand Strategy Matrix), dihasilkan perbandingan alternatif strategi yang dapat digunakan oleh PT XYZ sesuai tabel 4.18 berikut :

Tabel 4.18 Perbandingan alternatif strategi PT. XYZ

STRATEGI ALTERNATIF	HASIL METODE ANALISIS	DIEVALUASI DALAM QSPM	ALASAN
Integrasi ke depan	SWOT, BCG, SPACE, GSM	X	Perusahaan telah melakukan integrasi kedepan dengan perusahaan dibidang marketing produk properti dan perusahaan dijasa <i>building management</i>
Integrasi ke belakang	SWOT, BCG, SPACE, GSM	X	Perusahaan telah melakukan subtitusi material finishing dan juga material struktur dengan material subtitusi

STRATEGI ALTERNATIF	HASIL METODE ANALISIS	DIEVALUASI DALAM QSPM	ALASAN
Integrasi horizontal	BCG, SPACE, GSM	X	Perusahaan tidak mendapatkan karakter <i>monopolistic</i> dalam bisnis ini
Penetrasi Pasar	SWOT, BCG, SPACE, GSM	V	Perusahaan harus lebih dapat meningkatkan mutu produk yang dikeluarkan, serta merealisasikan produk sesuai dengan waktu serah terima yang telah dijanjikan kepada konsumen.
Pengembangan Pasar	SWOT, BCG, SPACE, GSM	V	Perusahaan harus mencari dan meningkatkan <i>marketshare</i> dengan cara memperluas segmen pasar
Pengembangan Produk	SWOT, BCG, SPACE, GSM	V	Perusahaan harus dapat mengembangkan dan berinovasi terhadap produk yang dikeluarkan
Diversifikasi Terkait	BCG, SPACE, GSM	X	Dibutuhkan modal yang besar serta kualitas dan kuantitas SDM yang memadai
Diversifikasi tidak Terkait	BCG, SPACE, GSM	X	Properti adalah industri yang tumbuh dan bergerak dengan cepat
Retrenchment			
Divestasi			
Likuidasi			

Dari hasil perbandingan alternatif strategi pada tabel 4.12, maka dapat dilihat bahwa terdapat lima alternatif strategi yang paling banyak dirumuskan oleh keempat alat bantu, alternatif strategi tersebut adalah :

1. Integrasi Kedepan (*forward integration*).
2. Integrasi Kebelakang (*backward integration*).
3. Strategi Penetrasi Pasar (*market penetration*).
4. Strategi Pengembangan Pasar (*market development*).
5. Strategi Pengembangan Produk (*product development*).

Dari kelima alternatif strategi yang paling banyak dirumuskan diatas, maka dipilih

3 alternatif strategi yang mana yang paling sesuai dengan keadaan perusahaan saat ini (dicetak huruf tebal dalam tabel 4.12) dan merupakan hasil FGD AHP dengan 1 *General Manager* dan 3 manajer PT XYZ. Maka dari itu masing-masing dari ketiga strategi diatas dinilai dengan menggunakan metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Teknik ini secara jelas menunjukkan strategi mana yang paling baik untuk dipilih. QSPM adalah alat yang direkomendasikan bagi para ahli strategi untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif, berdasarkan *key success factor* internal-eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya melalui matriks IFE dan EFE.

Penilaian pada matriks QSPM ini sama seperti matriks IFE dan EFE, yaitu dengan skala 1-4, dimana nilai yang semakin tinggi menunjukkan bahwa strategi tersebut sesuai dengan kondisi perusahaan. Metode ini adalah metode untuk memilih strategi mana yang paling cocok dengan memilih strategi dengan jumlah skor (*Total Attractive*) tertinggi. Tabel 4.19 merupakan hasil penilaian matriks QSPM antara strategi pengembangan produk, pengembangan pasar dan strategi penetrasi pasar, penilaian ini dilakukan melalui diskusi dengan 3 manajer PT XYZ.

Tabel 4.19 Matrik QSPM PT. XYZ

	Strengths	Weight	Pengembangan Produk		Penetrasi pasar		Pengembangan Pasar	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
1	Lokasi produk yang strategis	0,03	4	0,12	4	0,12	4	0,12
2	Pengalaman perusahaan di bidang properti	0,01	3	0,03	3	0,03	4	0,04
3	Nama besar perusahaan	0,01	3	0,03	3	0,03	3	0,03
4	Lingkungan sekitar property	0,02	4	0,08	2	0,04	3	0,06
5	Konsep produk property yang dikembangkan	0,06	3	0,18	3	0,18	4	0,24
6	Fasilitas produk property	0,04	3	0,11	4	0,14	3	0,11
7	Jaminan mutu	0,20	1	0,20	0	0,00	1	0,20
8	Kompetensi karyawan	0,01	2	0,03	3	0,04	4	0,05
9	Program CSR	0,02	0	0,00	2	0,05	1	0,02
10	Relasi industri perusahaan	0,01	4	0,04	4	0,04	4	0,04

	Weaknesses	Weight	Pengembangan Produk		Penetrasi pasar		Pengembangan Pasar	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
1	Kontraktual dan legalitas	0,03	3	0,09	1	0,03	3	0,09
2	Pengembangan bisnis dan riset pasar	0,03	4	0,12	4	0,12	4	0,12
3	Harga jual produk	0,10	3	0,30	4	0,40	4	0,40
4	Waktu serah terima produk	0,09	4	0,36	4	0,36	3	0,27
5	Kekuatan modal perusahaan	0,03	3	0,08	1	0,03	4	0,11
6	Kontraktor pelaksana	0,01	4	0,04	2	0,02	3	0,03
7	Tingkat turn over pegawai	0,10	3	0,30	4	0,40	3	0,30
8	Manajemen know how	0,15	2	0,30	2	0,30	3	0,45
9	Jaringan bisnis perusahaan	0,01	3	0,03	4	0,00	4	0,04
10	Pengembangan karyawan	0,04	0	0,00	1	0,04	4	0,16

			Pengembangan Produk		Penetrasi pasar		Pengembangan Pasar	
	Opportunities	Weight	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
1	Kebutuhan penduduk akan tempat tinggal strategis	0,01	3	0,03	3	0,03	4	0,04
2	Gaya hidup masyarakat sekitar	0,01	4	0,04	3	0,03	4	0,04
3	Daya dukung bank	0,02	4	0,08	4	0,08	4	0,08
4	Brand image perusahaan	0,03	3	0,09	4	0,12	3	0,09
5	Diferensiasi produk	0,02	4	0,08	3	0,06	3	0,06
6	Transportasi publik sekitar kawasan	0,02	4	0,08	1	0,02	3	0,06
7	Utility sekitar kawasan	0,02	3	0,06	3	0,06	3	0,06
8	Regulasi pemerintah	0,42	4	1,68	2	0,84	4	1,68
9	Mengatasi perubahan iklim	0,01	4	0,04	3	0,03	4	0,04
10	Konservasi energi	0,01	4	0,04	3	0,03	3	0,03

			Pengembangan Produk		Penetrasi pasar		Pengembangan Pasar	
	Threats	Weight	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
1	Perkembangan teknologi dan informasi	0,01	3	0,03	4	0,04	4	0,04
2	kondisi area perkembangan kawasan	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16
3	Kualitas material	0,06	1	0,06	3	0,18	3	0,18
4	Kondisi pasar domestik	0,01	3	0,03	4	0,04	3	0,03
5	Kondisi iklim persaingan industri property	0,01	3	0,03	3	0,03	3	0,03
6	Harga jasa konstruksi	0,01	2	0,02	4	0,04	3	0,03
7	Daya beli masyarakat	0,04	1	0,04	3	0,12	2	0,08
8	Harga bahan bangunan	0,01	3	0,03	4	0,04	4	0,04
9	Suku bunga bank	0,01	0	0,00	1	0,01	2	0,02
10	kebutuhan akan mutu produk	0,23	4	0,92	3	0,69	3	0,69
STAS			5,98		5,02		6,37	

Keterangan penilaian (rating) :

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

Berdasarkan hasil penilaian QSPM pada tabel 4.19, dapat dilihat bahwa alternatif strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan PT XYZ pada saat ini adalah pengembangan pasar. Alternatif strategi ini mendapatkan skor (TA) 6.37, lebih tinggi daripada pengembangan produk dengan skor 5.98 dan strategi penetrasi pasar dengan skor 5,02 . Dalam FGD dipilih untuk pengimplikasian strategi pada PT XYZ adalah sebagai berikut:

1. Strategi pengembangan pasar adalah berupa memperluas segmen pasar yang semula hanya menasar segmen pasar menengah atas diperluas dengan menasar kalangan menengah.

2. Strategi pengembangan produk dirumuskan berupa pengembangan kawasan dengan berwawasan lingkungan semisal bangunan *mixed-use* berkonsep *green building* meskipun perlu riset yang lebih matang untuk mengembangkan konsep ini
3. Strategi penetrasi pasar dipilih dengan cara memperluas promosi/iklan di dunia maya (internet), bekerjasama dengan bank untuk kemudahan pelayanan KPR, memperbaiki mutu produk, serta memperbaiki kinerja proyek terkait serah terima produk kepada konsumen. Hal tersebut perlu juga ditunjang dengan peningkatan mutu SDM dan budaya kerja perusahaan yang kondusif.

4.9 Hasil dan Diskusi

Dari hasil QSPM diperoleh alternatif strategi dengan *Total Attractive Score* (TAS) tertinggi adalah strategi Pengembangan pasar. Strategi ini digunakan untuk memperkenalkan barang/jasa pada lingkungan pasar yang baru. Berdasarkan hasil FGD dengan 1 orang *general manager* dan 3 orang *manager* PT.XYZ, strategi *market development* yang dapat di implementasikan dengan penerapan strategi PT XYZ adalah dengan memperluas segmen pasar produk properti PT.XYZ yang semula hanya berfokus pada segmen pasar kalangan menengah keatas (dimana rata-rata usia segmen pasar tersebut berada dikisaran 40 tahun keatas) diperluas segmennya dengan menysasar pada segmen pasar kalangan menengah. Untuk mengaplikasikan strategi *market development* ini perusahaan dapat menerapkan kebijakan-kebijakan seperti menurunkan harga jual produk dengan tetap menjaga kualitas produk sesuai dengan target pasarnya serta bekerjasama dengan Bank terkait kemudahan KPR.

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

1. Model manajemen strategi David, dapat digunakan untuk merumuskan dan memilih alternatif strategi keberlanjutan yang potensial pada perusahaan properti dengan segmen pasar kalangan menengah atas di Surabaya Barat.
2. Dari hasil FGD diperoleh faktor internal bisnis properti di kawasan Surabaya Barat adalah : Kekuatan modal perusahaan, nama besar perusahaan, pengalaman perusahaan dibidang properti, lokasi produk yang strategis, SDM yanghandal, konsep produk properti yang dikembangkan, lingkungan sekitar properti, kompetensi karyawan, jaringan bisnis perusahaan, harga jual, waktu serah terima, pengembangan bisnis dan riset pasar, kontraktual dan legalitas, kontraktor pelaksana, fasilitas dan

jaminan produk, tingkat turn over pegawai, pengembangan karyawan, program CSR, serta relasi perusahaan di industri ini. Sedangkan untuk faktor eksternal bisnis properti di kawasan Surabaya Barat adalah : kebutuhan penduduk akan tempat tinggal strategis, berkembangnya pasar, suku bunga bank, regulasi pemerintah, harga bahan bangunan, internet dan e-commerce, brand image, kondisi pasar domestic, kondisi iklim persaingan, harga jasa konstruksi, kondisi area pengembangan kawasan, daya beli, buying habits masyarakat, kebutuhan akan mutu produk, konservasi energy, perkembangan teknologi dan informasi, transportasi publik sekitar kawasan, utilitas kawasan, diferensiasi produk, dan hambatan pendatang baru. Dan faktor penentu keberhasilan bisnis properti antara lain : Lokasi strategis, nama besar perusahaan, kekuatan modal perusahaan, jaminan mutu produk, konsep produk yang dikembangkan, harga jual produk, waktu serah terima, pengembangan bisnis dan riset pasar, suku bunga bank, kondisi area pengembangan kawasan, harga jasa konstruksi, dan konservasi energi.

3. Dari hasil pengolahan data melalui pembobotan dan rating menggunakan software AHP-OS BPMSG, pada evaluasi matriks faktor internal (IFE), Faktor kekuatan yang memiliki peran terbesar adalah jaminan mutu dan konsep produk properti yang dikembangkan dengan skor 0.6 dan 0.18 . Faktor-faktor kekuatan yang memiliki peran positif tersebut harus dimanfaatkan sebaik mungkin oleh perusahaan. Dari matriks IFE juga dapat dilihat faktor kelemahan terbesar bagi PT XYZ adalah tingkat turn over dan harga jual dengan skor 0.10 , diikuti oleh waktu serah terima yang memiliki skor 0.09. Pada matriks EFE, total skor yang diperoleh PT XYZ untuk faktor eksternal adalah 2.36. Faktor peluang yang memiliki peran terbesar sangatlah banyak yaitu terkait kepatuhan perusahaan terhadap regulasi pemerintah yang memiliki skor 1.2. adapun faktor-faktor yang juga memiliki peran positif yaitu brand image, diferensiasi produk, serta konservasi energy. Dari matriks EFE diatas juga dapat dilihat faktor ancaman terbesar bagi perusahaan adalah kebutuhan akan mutu produk, kualitas material dan daya beli masyarakat.
4. Sesuai matrik CPM posisi PT XYZ memiliki tingkat kompetensi persaingan yang lumayan kuat dengan total skor 3.03. angka tersebut masih dibawah perusahaan

properti besar PT. PWON dan PT. CTRA dengan skor 3,36 dan 3,27. Dari tabel CPM memperlihatkan urutan tingkat kompetensi persaingan dari yang tertinggi adalah PT CTRA, PT PWON PT. XYZ dan berada dibawah adalah PT. SMAS.

5. Hasil pengolahan data untuk strategi terpilih dengan menggunakan tiga alat bantu (matriks SWOT, Matriks BCG, Matriks SPACE dan Matriks GS) terpilih tiga alternatif strategi yaitu strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar dan strategi pengembangan produk. Dengan menggunakan alat QSPM bahwa alternatif strategi yang sesuai dengan kondisi PT XYZ saat ini adalah strategi pengembangan pasar dengan *total attractive score* (TAS) sebesar 6.37 dengan implikasi strategi yaitu memperluas segmen pasar. Strategi kedua berupa strategi pengembangan produk dengan skor 5.98 dengan implikasi strategi berupa pengembangan produk mixed use dengan konsep pengembangan berwawasan lingkungan (*green building*). Strategi terpilih yang terakhir berupa strategi penetrasi pasar dengan nilai 5.02 dengan implikasi strategi berupa pembuatan promo-promo produk, bekerjasama dengan bank untuk kemudahan KPR, fokus pada promosi di internet dan *e-commerce*, meningkatkan kualitas produk, dan menyelesaikan produk sesuai dengan target serah terima kepada konsumen.

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

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

1. Dari studi literatur dan *Focus Group Discussion* (FGD) dapat diidentifikasi faktor internal dan eksternal persaingan bisnis properti terhadap keberlanjutan perusahaan. Faktor internal yang dominan jaminan mutu produk dengan skor 0,6 kemudian diikuti oleh manajemen know how dengan skor 0.30 dan konsep properti yang dikembangkan dengan skor 0.18. Untuk faktor eksternal yang dominan adalah faktor kepatuhan terhadap regulasi pemerintahan dengan skor 0.428 , diikuti oleh faktor kebutuhan mutu produk, dan brand image perusahaan dengan skor masing-masing 0.23, dan 0,09.
2. Dari analisis tahap masukan (IFE, EFE dan CPM), tahap pencocokan (SWOT, BCG, SPACE dan GS) serta tahap putusan (QSPM) terpilih tiga alternatif strategi adalah strategi pengembangan pasar dengan *total attractive score* (TAS) sebesar 6.37 dengan implikasi strategi yaitu memperluas segmen pasar. Strategi kedua berupa strategi pengembangan produk dengan skor 5.98 dengan implikasi strategi berupa pengembangan produk mixed use dengan konsep pengembangan berwawasan lingkungan (*green building*). Strategi terpilih yang terakhir berupa strategi penetrasi pasar dengan nilai 5.02 dengan implikasi strategi berupa pembuatan promo-promo produk, bekerjasama dengan bank untuk kemudahan KPR, fokus pada promosi di internet dan *e-commerce*, meningkatkan kualitas produk, dan menyelesaikan produk sesuai dengan target serah terima kepada konsumen.

5.2 Saran

Saran-saran yang dapat diberikan adalah :

1. Perusahaan dapat mengimplementasikan alternatif strategi terpilih berupa strategi pengembangan pasar dengan implementasi berupa memperluas segemen pasar, kemudian pengembangan produk dengan iplementasi pengembangan produk mixed use dengan konsep green building, dan penetrasi pasar dengan implementasi strategi berupa promo-promo

pruduk yang gencar dengan menggunakan media internet dan e-commerce, meningkatkan kualitas produk, dan menyelesaikan pembangunan produk sesuai dengan jadwal serah terima ke konsumen. Selain itu perusahaan harus tetap melakukan review berkala dan monitoring demi tercapainya tujuan perusahaan. Review berkala dilakukan terhadap faktor internal dan eksternal perusahaan sehingga strategi yang digunakan perusahaan dinamis mengikuti perubahan.

2. Perumusan strategi bisnis sebuah perusahaan perlu dievaluasi dan dirumuskan kembali jika ada perubahan besar yang mengakibatkan berubahnya bobot dan rating faktor internal dan eksternal.
3. Dikarenakan penelitian dilaksanakan pada saat pandemi COVID-19 dan terkadang didalam FGD juga menyinggung mengenai strategi perusahaan menghadapi pandemi atau krisis, penulis menyarankan diperlukannya penelitian lebih lanjut mengenai strategi perusahaan properti menghadapi krisis maupun pandemi.

DAFTAR PUSTAKA

- Arthur.A.Thompson, A.J.Strickland, John.E.Gamble, & Margaret.A.Peteraf. (2018). *Crafting and Executing Strategy The Quest for Competitive Advantage Twenty First Edition*. New York: Mc Graw Hill Education.
- Bank Indonesia. (2019). *Survei Harga Properti Residensial*. Jakarta: Bank Indonesia.
- Basset, M. A., Mohamed, M., Sangaiah, A. K., & Jain, V. (2018). An Integrated Neutrosophic AHP and SWOT Method for Strategic Planning Methodology Selection. *Benchmarking: An International Journal, Vol. 25 issue 7*, 1-30.
- Colliers International of Indonesia. (2018). *Colliers Quarterly - Surabaya Apartment*. Jakarta: Colliers International of Indonesia.
- Colliers International of Indonesia. (2019). *Colliers Semi Anual*. Jakarta: Colliers International of Indonesia.
- David, F. R. (2017). *Strategic Management A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases Sixteenth Edition*. Florence, South Carolina: Pearson.
- Devi, Y. S. (2012). *Analisis Strategi Bersaing Rusunami Kalibata City*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Ebrahimi, A., & Banaeifard, H. (2018). The Influence of Internal and External Factors on The Marketing Strategic Planning in SNOWA Corporation. *Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 4 No.4*, 52-61.
- Esasari, R. H. (2015). Strategi Keberlanjutan Perusahaan Pengembang Perumahan dengan Penerapan Metode ISIS Accelerator. *AGORA Vol. 3, No. 1*, 177-184.
- Gaol, S. P. (2015). *Formulating Corporate Strategy to Sustain The Competitiveness of PT. APX (Drilling Rig Company)*. Surabaya: Institut Teknologi Sepuluh November.
- Goepel, K. (2018). Implementation of an Online Software Tool for the Analytic Hierarchy Process (AHP-OS). *International Journal of the Analytic Hierarchy Process, Vol. 10 Issue 3*, 469-487.
- Hidayat, R. W. (2014). Peluang dan Tantangan Investasi Properti di Indonesia. *Jurnal Akuntansi AKUNESA, Vol 2 No.2*, 1-18.
- <http://propertyandthecity.com/>. (2018, Agustus 8). Retrieved from <http://propertyandthecity.com/>: <http://propertyandthecity.com/properti-surabaya-kian-melesat/>
- Ma'ruf, B. (2018). Konsistensi Pengaruh Sumber Daya Dalam Mendukung Daya Saing Galangan Kapal Nasional. *Jurnal MIPI Vol. 12 No. 3*, 73-80.

- Pemerintah Kota Surabaya. (2019). *Rencana Kerja Pemerintah Daerah Kota Surabaya*. Surabaya: Pemerintah Kota Surabaya.
- PT Intiland Development, Tbk. (2018). *Annual Report 2018*. Jakarta: PT Intiland Development, Tbk.
- Purba, A. S. (2019). Analisis Strategi Bersaing Dalam Persaingan Bisnis Properti Residensial (Rumah Tinggal) Di Kota Manado. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Vol. 7 No. 4*, 381-392.
- Ruliana, I. (2019, Agustus 20). Retrieved from <https://ekonomi.bisnis.com/:https://ekonomi.bisnis.com/read/20190820/47/1139022/investasi-properti-kaum-milenial-terus-meningkat>
- Rumah.com. (2019). *Rumah.com Property Market Outlook 2019*. Jakarta: Rumah.com.
- Saaty, T. (2008). Decision Making with the Analytic Hierarchy Process. *Int. J. Services Sciences, Vol. 1 No. 1*, 83-98.
- Sulaksmo, H. (2019). *Pemilihan Strategi Bisnis Properti Di Kawasan Transit Oriented Development (Studi Kasus PT XYZ)*. Surabaya: Institut Teknologi Sepuluh November.

LAMPIRAN

1. Resume FGD faktor Eksternal dan Internal

FGD Faktor Eksternal dan Internal yang berpengaruh dalam Strategi keberlanjutan pengembangan bisnis properti di Surabaya Barat

Faktor Eksternal	Penjelasan
Kebutuhan penduduk akan tempat tinggal strategis	Semakin hari pertumbuhan penduduk semakin tinggi, maka kebutuhan akan tempat tinggal juga semakin naik
Berkembangnya pasar property	Semakin banyak bermunculan kompetitor-kompetitor pesaing di industri properti
Suku bunga bank	Semakin tinggi suku bunga bank akan berdampak negatif pada perkembangan bisnis properti
Dukungan dari bank	Dukungan finansial dari bank dan kemudahan KPR
Regulasi pemerintah	Kebijakan pemerintah terkait peraturan pengembangan kawasan
Harga bahan bangunan dan material	Standart harga bahan bangunan dan material di Surabaya
Internet dan e-commerce	Perkembangan internet yang semakin pesat berpengaruh terhadap cara pemasaran produk
Kualitas material	Kualitas bahan material di Surabaya
Brand image perusahaan	Brand image perusahaan menjadi tolak ukur konsumen dalam memilih produk properti
Kondisi pasar domestik	Kondisi pasar domestik terkait permintaan produk properti sangat berpengaruh
Kondisi iklim persaingan industri property	Kondisi iklim persaingan industri properti di Surabaya
Harga jasa konstruksi	Standart harga jasa konstruksi di Surabaya
Kondisi area pengembangan kawasan	Kondisi area pengembangan kawasan Surabaya Barat
Daya beli masyarakat	tingkat daya beli masyarakat sekitar Surabaya
Gaya hidup masyarakat kawasan sekitar	Gaya hidup masyarakat sekitar kawasan Surabaya Barat
Buying habits masyarakat	Buying habits masyarakat sekitar kawasan Surabaya Barat
Kebutuhan akan mutu produk	Mutu produk properti sangat berpengaruh terhadap keputusan konsumen membeli
Konservasi energi	pilihan produk dengan konsep green building berupa konservasi energi akan berpengaruh pada biaya maintenance produk properti
Perkembangan teknologi dan informasi	perkembangan teknologi dan informasi dapat memudahkan dalam operasional perusahaan
Transportasi publik sekitar kawasan	perkembangan transportasi publik sekitar kawasan Surabaya Barat
Utility sekitar kawasan	perkembangan utilitas sekitar kawasan Surabaya Barat
Diferensiasi produk	perbedaan produk properti dari para kompetitor
Mengatasi perubahan iklim	respon produk dalam mengatasi perubahan iklim
Hambatan pendatang baru	hambatan para pendatang baru bisnis properti di kawasan Surabaya Barat

Faktor Internal	Penjelasan
kekuatan modal perusahaan	kekuatan modal perusahaan
nama besar perusahaan	nama besar perusahaan
pengalaman perusahaan di bidang property	pengalaman perusahaan di industri properti
lokasi produk yang strategis	lokasi produk yang strategis
manajemen know how	manajerial di perusahaan harus memiliki kompetensi yang tinggi dalam menentukan strategi dan kebijakan
Konsep produk property yang dikembangkan	konsep pengembangan produk harus memiliki daya tarik bagi konsumen
Lingkungan sekitar property	lingkungan sekitar properti strategis
kompetensi karyawan	kompetensi karyawan
jaringan bisnis perusahaan	jaringan bisnis perusahaan
harga jual produk	harga jual produk yang ditawarkan
waktu serah terima	waktu serah terima dari proyek ke konsumen
pengembangan bisnis dan riset pasar	riset perusahaan terhadap tren yang sedang berkembang, harga pasar dsb
kontraktual dan legalitas	kontrak-kontrak kerjasama, sertipikat tanah dan hal yang terkait dengan peraturan pemerintah
Kontraktor pelaksana	standart harga kontraktor di Surabaya Barat
Fasilitas property	fasilitas yang diterima konsumen saat membeli sebuah produk properti
Jaminan mutu produk	Jaminan mutu produk yang diterima oleh konsumen
Tingkat turn over pegawai	tingkat keluar masuk pegawai didalam perusahaan
Pengembangan karyawan	pengembangan kompetensi karyawan didalam perusahaan
program csr	program pendekatan bisnis dengan memberikan kontribusi terhadap pembangunan yang berkelanjutan dengan memberikan manfaat ekonomi, sosial dan lingkungan bagi seluruh pemangku kepentingan.
relasi industri perusahaan properti	relasi bisnis perusahaan terhadap perusahaan lain dibidangnya seperti agen marketing

Daftar hadir FGD	Nama	Ttd/ Paraf
Manager Lingkungan PT. XYZ		
Manager Keuangan PT. XYZ		
Manager Teknik PT. XYZ		

2. Dokumentasi FGD



3.

4. Hasil FGD AHP pembobotan Faktor Internal

	A - wrt AHP priorities - or B?	Equal	How much more?
1	<input type="radio"/> Faktor Finansial <input checked="" type="radio"/> Faktor Manajemen	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input checked="" type="radio"/> 9
2	<input type="radio"/> Faktor Finansial <input checked="" type="radio"/> Faktor Sumber Daya	<input type="radio"/> 1	<input checked="" type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
3	<input checked="" type="radio"/> Faktor Finansial <input type="radio"/> Faktor Pemasaran	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input checked="" type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
4	<input type="radio"/> Faktor Finansial <input checked="" type="radio"/> Faktor Oprasional	<input type="radio"/> 1	<input checked="" type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
5	<input checked="" type="radio"/> Faktor Manajemen <input type="radio"/> Faktor Sumber Daya	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input checked="" type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
6	<input checked="" type="radio"/> Faktor Manajemen <input type="radio"/> Faktor Pemasaran	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input checked="" type="radio"/> 9
7	<input checked="" type="radio"/> Faktor Manajemen <input type="radio"/> Faktor Oprasional	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2 <input checked="" type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
8	<input checked="" type="radio"/> Faktor Sumber Daya <input type="radio"/> Faktor Pemasaran	<input type="radio"/> 1	<input checked="" type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
9	<input type="radio"/> Faktor Sumber Daya <input checked="" type="radio"/> Faktor Oprasional	<input type="radio"/> 1	<input checked="" type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
10	<input type="radio"/> Faktor Pemasaran <input checked="" type="radio"/> Faktor Oprasional	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input checked="" type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9

CR = 6.9% OK

Use, continue

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

Resulting Priorities

Priorities

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

Cat.	Priority	Rank	(+)	(-)
1 Faktor Finansial	9.3%	4	5.0%	5.0%
2 Faktor Manajemen	57.3%	1	17.5%	17.5%
3 Faktor Sumber Daya	10.2%	3	4.2%	4.2%
4 Faktor Pemasaran	3.7%	5	1.7%	1.7%
5 Faktor Oprasional	19.5%	2	2.9%	2.9%

Number of comparisons = 10
Consistency Ratio CR = 6.9%

Decision Matrix

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

	1	2	3	4	5
1	1	0.11	0.50	5.00	0.50
2	9.00	1	7.00	9.00	3.00
3	2.00	0.14	1	2.00	0.50
4	0.20	0.11	0.50	1	0.14
5	2.00	0.33	2.00	7.00	1

Principal eigen value = 5.310
Eigenvector solution: 5 iterations, delta = 9.4E-8

5. Hasil FGD AHP pembobotan Faktor Eksternal

A - wrt AHP priorities - or B?		Equal	How much more?
1	<input checked="" type="radio"/> Faktor Ekonomi	<input type="radio"/> Faktor Sosial dan Lingkungan	<input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
2	<input type="radio"/> Faktor Ekonomi	<input checked="" type="radio"/> Faktor Politik, Legalitas dan Pemerintahan	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input checked="" type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
3	<input checked="" type="radio"/> Faktor Ekonomi	<input type="radio"/> Faktor Teknologi	<input type="radio"/> 1 <input checked="" type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
4	<input type="radio"/> Faktor Ekonomi	<input checked="" type="radio"/> Faktor Kompetitif	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input checked="" type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
5	<input type="radio"/> Faktor Sosial dan Lingkungan	<input checked="" type="radio"/> Faktor Politik, Legalitas dan Pemerintahan	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input checked="" type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
6	<input checked="" type="radio"/> Faktor Sosial dan Lingkungan	<input type="radio"/> Faktor Teknologi	<input type="radio"/> 1 <input checked="" type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
7	<input type="radio"/> Faktor Sosial dan Lingkungan	<input checked="" type="radio"/> Faktor Kompetitif	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input checked="" type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
8	<input checked="" type="radio"/> Faktor Politik, Legalitas dan Pemerintahan	<input type="radio"/> Faktor Teknologi	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input checked="" type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
9	<input checked="" type="radio"/> Faktor Politik, Legalitas dan Pemerintahan	<input type="radio"/> Faktor Kompetitif	<input type="radio"/> 1 <input checked="" type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
10	<input type="radio"/> Faktor Teknologi	<input checked="" type="radio"/> Faktor Kompetitif	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input checked="" type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9

CR = 5.2% OK

dec. comma

Priorities

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

Cat	Priority	Rank	(+)	(-)
1 Faktor Ekonomi	8.2%	4	2.6%	2.6%
2 Faktor Sosial dan Lingkungan	8.3%	3	1.5%	1.5%
3 Faktor Politik, Legalitas dan Pemerintahan	42.8%	1	15.8%	15.8%
4 Faktor Teknologi	5.6%	5	1.8%	1.8%
5 Faktor Kompetitif	35.1%	2	16.2%	16.2%

Number of comparisons = 10
Consistency Ratio CR = 5.2%

Decision Matrix

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

	1	2	3	4	5
1	1	1.00	0.25	2.00	0.12
2	1.00	1	0.17	2.00	0.25
3	4.00	6.00	1	5.00	2.00
4	0.50	0.50	0.20	1	0.20
5	8.00	4.00	0.50	5.00	1

Principal eigen value = 5.234
Eigenvector solution: 6 iterations, delta = 5.6E-10

4. FGD AHP pembobotan Sub-Faktor Eksternal

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

Number of comparisons = 10
Consistency Ratio CR = 4.1%

Resulting Priorities

Priorities

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

Cat	Priority	Rank	(+)	(-)	
1	suku bunga bank	19.5%	2	5.3%	5.3%
2	dukungan dari bank	14.3%	3	4.7%	4.7%
3	harga jasa konstruksi	6.4%	5	1.8%	1.8%
4	daya beli masyarakat	53.0%	1	15.8%	15.8%
5	harga bahan bangunan	6.8%	4	2.1%	2.1%

Number of comparisons = 10
Consistency Ratio CR = 4.1%

Decision Matrix

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

	1	2	3	4	5
1	1	2.00	3.00	0.25	3.00
2	0.50	1	3.00	0.20	3.00
3	0.33	0.33	1	0.17	1.00
4	4.00	3.00	6.00	1	3.00
5	0.33	0.33	1.00	0.20	1

Principal eigen value = 5.183
Eigenvector solution: 5 iterations, delta = 1.9E-8

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

Number of comparisons = 6
Consistency Ratio CR = 1.0%

Resulting Priorities

Priorities

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

Cat	Priority	Rank	(+)	(-)	
1	perkembangan teknologi dan informasi	7.7%	3	1.2%	1.2%
2	internet dan e-commerce	6.1%	4	1.1%	1.1%
3	transportasi publik sekitar kawasan	43.1%	1	4.2%	4.2%
4	utilitas kawasan	43.1%	2	4.2%	4.2%

Number of comparisons = 6
Consistency Ratio CR = 1.0%

Decision Matrix

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

	1	2	3	4
1	1	1.00	0.20	0.20
2	1.00	1	0.12	0.12
3	5.00	8.00	1	1.00
4	5.00	8.00	1.00	1

Principal eigen value = 4.028
Eigenvector solution: 3 iterations, delta = 2.1E-8

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

Number of comparisons = 15
Consistency Ratio CR = 9.1%

Resulting Priorities

Priorities

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

Cat	Priority	Rank	(+)	(-)	
1	kebutuhan penduduk akan tempat tinggal	5.7%	4	2.8%	2.8%
2	kondisi pasar domestik	16.0%	2	8.2%	8.2%
3	buying habit	2.6%	6	1.5%	1.5%
4	konservasi energi	5.7%	5	2.4%	2.4%
5	kondisi iklim persaingan industri	15.3%	3	2.9%	2.9%
6	pengembangan area kawasan	54.6%	1	32.9%	32.9%

Number of comparisons = 15
Consistency Ratio CR = 9.1%

Decision Matrix

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

	1	2	3	4	5	6
1	1	0.17	3.00	2.00	0.25	0.11
2	6.00	1	6.00	3.00	1.00	0.12
3	0.33	0.17	1	0.25	0.17	0.11
4	0.50	0.33	4.00	1	0.33	0.14
5	4.00	1.00	6.00	3.00	1	0.25
6	9.00	8.00	9.00	7.00	4.00	1

Principal eigen value = 6.568
Eigenvector solution: 6 iterations, delta = 2.9E-8

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

Number of comparisons = 10
Consistency Ratio CR = 5.0%

Resulting Priorities

Priorities

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

Cat	Priority	Rank	(+)	(-)	
1	berkembangnya pasar properti	5.9%	4	2.0%	2.0%
2	kebutuhan akan mutu produk	59.1%	1	22.8%	22.8%
3	diferensiasi produk	21.2%	2	7.4%	7.4%
4	hambatan pendatang baru	4.0%	5	1.4%	1.4%
5	brand image pengembang	9.7%	3	2.1%	2.1%

Number of comparisons = 10
Consistency Ratio CR = 5.0%

Decision Matrix

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

	1	2	3	4	5
1	1	0.14	0.17	2.00	0.50
2	7.00	1	4.00	9.00	9.00
3	6.00	0.25	1	5.00	2.00
4	0.50	0.11	0.20	1	0.33
5	2.00	0.11	0.50	3.00	1

Principal eigen value = 5.225
Eigenvector solution: 4 iterations, delta = 7.5E-8

5. FGD AHP pembobotan Sub-Faktor Internal

A - wrt AHP priorities - or B?		Equal	How much more?	
1 <input checked="" type="radio"/> kekuatan modal	<input type="radio"/> jaringan bisnis	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3
2 <input checked="" type="radio"/> kekuatan modal	<input type="radio"/> relasi industri perusahaan	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3
3 <input type="radio"/> kekuatan modal	<input checked="" type="radio"/> kontraktual dan legalitas	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3
4 <input checked="" type="radio"/> jaringan bisnis	<input type="radio"/> relasi industri perusahaan	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3
5 <input type="radio"/> jaringan bisnis	<input checked="" type="radio"/> kontraktual dan legalitas	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3
6 <input type="radio"/> relasi industri perusahaan	<input checked="" type="radio"/> kontraktual dan legalitas	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3

CR = 3.3% OK

Calculate Download (.csv) dec. comma

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

Resulting Priorities

Priorities

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

Cat	Priority	Rank	(+)	(-)
1 kekuatan modal	29.7%	2	7.6%	7.6%
2 jaringan bisnis	5.4%	4	1.0%	1.0%
3 relasi industri perusahaan	5.7%	3	1.1%	1.1%
4 kontraktual dan legalitas	59.2%	1	19.4%	19.4%

Number of comparisons = 6
Consistency Ratio CR = 3.3%

Decision Matrix

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

	1	2	3	4
1	1	7.00	6.00	0.33
2	0.14	1	1.00	0.11
3	0.17	1.00	1	0.12
4	3.00	9.00	8.00	1

Principal eigen value = 4.090
Eigenvector solution: 4 iterations, delta = 2.4E-8

A - wrt AHP priorities - or B?		Equal	How much more?	
1 <input checked="" type="radio"/> manajemen know how	<input type="radio"/> tingkat turn over pegawai	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3
2 <input checked="" type="radio"/> manajemen know how	<input type="radio"/> pengembangan karyawan	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3
3 <input checked="" type="radio"/> manajemen know how	<input type="radio"/> program csr	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3
4 <input type="radio"/> tingkat turn over pegawai	<input type="radio"/> pengembangan karyawan	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3
5 <input type="radio"/> tingkat turn over pegawai	<input type="radio"/> program csr	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3
6 <input checked="" type="radio"/> pengembangan karyawan	<input type="radio"/> program csr	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3

CR = 9.8% OK

Calculate Download (.csv) dec. comma

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

Resulting Priorities

Priorities

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

Cat	Priority	Rank	(+)	(-)
1 manajemen know how	68.0%	1	35.2%	35.2%
2 tingkat turn over pegawai	17.9%	2	7.3%	7.3%
3 pengembangan karyawan	10.0%	3	1.4%	1.4%
4 program csr	4.1%	4	2.1%	2.1%

Number of comparisons = 6
Consistency Ratio CR = 9.8%

Decision Matrix

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

	1	2	3	4
1	1	7.00	6.00	9.00
2	0.14	1	2.00	7.00
3	0.17	0.50	1	3.00
4	0.11	0.14	0.33	1

Principal eigen value = 4.268
Eigenvector solution: 6 iterations, delta = 1.7E-8

A - wrt AHP priorities - or B?		Equal	How much more?	
1 <input checked="" type="radio"/> lokasi produk yang strategis	<input type="radio"/> lingkungan sekitar properti	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3
2 <input checked="" type="radio"/> lokasi produk yang strategis	<input type="radio"/> fasilitas properti	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3
3 <input checked="" type="radio"/> lokasi produk yang strategis	<input type="radio"/> kompetensi karyawan	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3
4 <input type="radio"/> lingkungan sekitar properti	<input checked="" type="radio"/> fasilitas properti	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3
5 <input checked="" type="radio"/> lingkungan sekitar properti	<input type="radio"/> kompetensi karyawan	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3
6 <input checked="" type="radio"/> fasilitas properti	<input type="radio"/> kompetensi karyawan	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3

CR = 4.3% OK

Calculate Download (.csv) dec. comma

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

Resulting Priorities

Priorities

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

Cat	Priority	Rank	(+)	(-)
1 lokasi produk yang strategis	30.8%	2	8.6%	8.6%
2 lingkungan sekitar properti	20.0%	3	7.2%	7.2%
3 fasilitas properti	35.7%	1	4.4%	4.4%
4 kompetensi karyawan	13.5%	4	4.1%	4.1%

Number of comparisons = 6
Consistency Ratio CR = 4.3%

Decision Matrix

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

	1	2	3	4
1	1	1.00	1.00	3.00
2	1.00	1	0.50	1.00
3	1.00	2.00	1	3.00
4	0.33	1.00	0.33	1

Principal eigen value = 4.118
Eigenvector solution: 5 iterations, delta = 2.6E-9

A - wrt AHP priorities - or B?		Equal	How much more?	
1 <input checked="" type="radio"/> rumabesar perusahaan	<input type="radio"/> pengalaman perusahaan dibidangnya	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3
2 <input type="radio"/> rumabesar perusahaan	<input checked="" type="radio"/> konsep produk yang dikembangkan	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3
3 <input type="radio"/> rumabesar perusahaan	<input checked="" type="radio"/> harga jual	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3
4 <input type="radio"/> pengalaman perusahaan dibidangnya	<input checked="" type="radio"/> konsep produk yang dikembangkan	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3
5 <input type="radio"/> pengalaman perusahaan dibidangnya	<input checked="" type="radio"/> harga jual	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3
6 <input type="radio"/> konsep produk yang dikembangkan	<input checked="" type="radio"/> harga jual	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3

CR = 4% OK

Calculate Download (.csv) dec. comma

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

Resulting Priorities

Priorities

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

Cat	Priority	Rank	(+)	(-)
1 rumabesar perusahaan	5.1%	3	0.9%	0.9%
2 pengalaman perusahaan dibidangnya	5.0%	4	1.1%	1.1%
3 konsep produk yang dikembangkan	30.8%	2	8.6%	8.6%
4 harga jual	59.1%	1	21.5%	21.5%

Number of comparisons = 6
Consistency Ratio CR = 4.0%

Decision Matrix

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

	1	2	3	4
1	1	1.00	0.14	0.11
2	1.00	1	0.12	0.11
3	7.00	8.00	1	0.33
4	9.00	9.00	3.00	1

Principal eigen value = 4.108
Eigenvector solution: 4 iterations, delta = 5.7E-8

A - wrt AHP priorities - or B?		Equal	How much more?	
1 <input checked="" type="radio"/> waktu serah terima	<input type="radio"/> pengembangan dan riset pasar	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3
2 <input type="radio"/> waktu serah terima	<input checked="" type="radio"/> jaminan mutu	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3
3 <input checked="" type="radio"/> waktu serah terima	<input type="radio"/> kontraktor pelaksana	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3
4 <input type="radio"/> pengembangan dan riset pasar	<input checked="" type="radio"/> jaminan mutu	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3
5 <input checked="" type="radio"/> pengembangan dan riset pasar	<input type="radio"/> kontraktor pelaksana	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3
6 <input checked="" type="radio"/> jaminan mutu	<input type="radio"/> kontraktor pelaksana	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3

CR = 9.2% OK

Calculate Download (.csv) dec. comma

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

Resulting Priorities

Priorities

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

Cat	Priority	Rank	(+)	(-)
1 waktu serah terima	27.8%	2	8.6%	8.6%
2 pengembangan dan riset pasar	10.4%	3	4.8%	4.8%
3 jaminan mutu	58.2%	1	20.4%	20.4%
4 kontraktor pelaksana	3.7%	4	1.7%	1.7%

Number of comparisons = 6
Consistency Ratio CR = 9.3%

Decision Matrix

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

	1	2	3	4
1	1	4.00	0.33	0.00
2	0.25	1	0.14	0.00
3	8.00	7.00	1	0.00
4	0.12	0.20	0.11	1

Principal eigen value = 4.252
Eigenvector solution: 6 iterations, delta = 2.9E-9

6. FGD AHP pembobotan Faktor-faktor paling berpengaruh

Pairwise Comparison

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

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

A - wt AHP priorities - or B?	Equal	How much more?
1 <input checked="" type="radio"/> lokasi produk yang strategis	<input type="radio"/> konsep produk yang dikembangkan	<input checked="" type="radio"/> 1 0 2 0 3 0 4 0 5 0 6 0 7 0 8 0 9
2 <input checked="" type="radio"/> lokasi produk yang strategis	<input type="radio"/> fasilitas produk	<input type="radio"/> 1 0 2 0 3 0 4 0 5 0 6 0 7 0 8 0 9
3 <input type="radio"/> lokasi produk yang strategis	<input checked="" type="radio"/> jaminan mutu produk	<input type="radio"/> 1 0 2 0 3 0 4 0 5 0 6 0 7 0 8 0 9
4 <input type="radio"/> lokasi produk yang strategis	<input checked="" type="radio"/> harga jual produk	<input type="radio"/> 1 0 2 0 3 0 4 0 5 0 6 0 7 0 8 0 9
5 <input type="radio"/> lokasi produk yang strategis	<input checked="" type="radio"/> manajemen know how	<input type="radio"/> 1 0 2 0 3 0 4 0 5 0 6 0 7 0 8 0 9
6 <input checked="" type="radio"/> lokasi produk yang strategis	<input type="radio"/> diferensiasi produk	<input type="radio"/> 1 0 2 0 3 0 4 0 5 0 6 0 7 0 8 0 9
7 <input type="radio"/> lokasi produk yang strategis	<input checked="" type="radio"/> regulasi pemerintah	<input type="radio"/> 1 0 2 0 3 0 4 0 5 0 6 0 7 0 8 0 9
8 <input checked="" type="radio"/> lokasi produk yang strategis	<input type="radio"/> konservasi energi	<input type="radio"/> 1 0 2 0 3 0 4 0 5 0 6 0 7 0 8 0 9
9 <input checked="" type="radio"/> lokasi produk yang strategis	<input type="radio"/> daya beli masyarakat	<input type="radio"/> 1 0 2 0 3 0 4 0 5 0 6 0 7 0 8 0 9
10 <input type="radio"/> lokasi produk yang strategis	<input checked="" type="radio"/> kebutuhan akan mutu produk	<input type="radio"/> 1 0 2 0 3 0 4 0 5 0 6 0 7 0 8 0 9
11 <input type="radio"/> lokasi produk yang strategis	<input checked="" type="radio"/> waktu serah terima produk	<input type="radio"/> 1 0 2 0 3 0 4 0 5 0 6 0 7 0 8 0 9
12 <input type="radio"/> konsep produk yang dikembangkan	<input checked="" type="radio"/> fasilitas produk	<input type="radio"/> 1 0 2 0 3 0 4 0 5 0 6 0 7 0 8 0 9
13 <input type="radio"/> konsep produk yang dikembangkan	<input checked="" type="radio"/> jaminan mutu produk	<input type="radio"/> 1 0 2 0 3 0 4 0 5 0 6 0 7 0 8 0 9
14 <input type="radio"/> konsep produk yang dikembangkan	<input checked="" type="radio"/> harga jual produk	<input type="radio"/> 1 0 2 0 3 0 4 0 5 0 6 0 7 0 8 0 9
15 <input type="radio"/> konsep produk yang dikembangkan	<input checked="" type="radio"/> manajemen know how	<input type="radio"/> 1 0 2 0 3 0 4 0 5 0 6 0 7 0 8 0 9
16 <input checked="" type="radio"/> konsep produk yang dikembangkan	<input type="radio"/> diferensiasi produk	<input type="radio"/> 1 0 2 0 3 0 4 0 5 0 6 0 7 0 8 0 9
17 <input type="radio"/> konsep produk yang dikembangkan	<input checked="" type="radio"/> regulasi pemerintah	<input type="radio"/> 1 0 2 0 3 0 4 0 5 0 6 0 7 0 8 0 9
18 <input checked="" type="radio"/> konsep produk yang dikembangkan	<input type="radio"/> konservasi energi	<input type="radio"/> 1 0 2 0 3 0 4 0 5 0 6 0 7 0 8 0 9

44 <input type="radio"/> harga jual produk	<input checked="" type="radio"/> kebutuhan akan mutu produk	<input checked="" type="radio"/> 1 0 2 0 3 0 4 0 5 0 6 0 7 0 8 0 9
45 <input type="radio"/> harga jual produk	<input checked="" type="radio"/> waktu serah terima produk	<input type="radio"/> 1 0 2 0 3 0 4 0 5 0 6 0 7 0 8 0 9
46 <input checked="" type="radio"/> manajemen know how	<input type="radio"/> diferensiasi produk	<input type="radio"/> 1 0 2 0 3 0 4 0 5 0 6 0 7 0 8 0 9
47 <input type="radio"/> manajemen know how	<input checked="" type="radio"/> regulasi pemerintah	<input type="radio"/> 1 0 2 0 3 0 4 0 5 0 6 0 7 0 8 0 9
48 <input checked="" type="radio"/> manajemen know how	<input type="radio"/> konservasi energi	<input type="radio"/> 1 0 2 0 3 0 4 0 5 0 6 0 7 0 8 0 9
49 <input type="radio"/> manajemen know how	<input checked="" type="radio"/> daya beli masyarakat	<input type="radio"/> 1 0 2 0 3 0 4 0 5 0 6 0 7 0 8 0 9
50 <input type="radio"/> manajemen know how	<input checked="" type="radio"/> kebutuhan akan mutu produk	<input type="radio"/> 1 0 2 0 3 0 4 0 5 0 6 0 7 0 8 0 9
51 <input type="radio"/> manajemen know how	<input checked="" type="radio"/> waktu serah terima produk	<input type="radio"/> 1 0 2 0 3 0 4 0 5 0 6 0 7 0 8 0 9
52 <input type="radio"/> diferensiasi produk	<input checked="" type="radio"/> regulasi pemerintah	<input type="radio"/> 1 0 2 0 3 0 4 0 5 0 6 0 7 0 8 0 9
53 <input checked="" type="radio"/> diferensiasi produk	<input type="radio"/> konservasi energi	<input type="radio"/> 1 0 2 0 3 0 4 0 5 0 6 0 7 0 8 0 9
54 <input type="radio"/> diferensiasi produk	<input checked="" type="radio"/> daya beli masyarakat	<input type="radio"/> 1 0 2 0 3 0 4 0 5 0 6 0 7 0 8 0 9
55 <input type="radio"/> diferensiasi produk	<input checked="" type="radio"/> kebutuhan akan mutu produk	<input type="radio"/> 1 0 2 0 3 0 4 0 5 0 6 0 7 0 8 0 9
56 <input type="radio"/> diferensiasi produk	<input checked="" type="radio"/> waktu serah terima produk	<input type="radio"/> 1 0 2 0 3 0 4 0 5 0 6 0 7 0 8 0 9
57 <input checked="" type="radio"/> regulasi pemerintah	<input type="radio"/> konservasi energi	<input type="radio"/> 1 0 2 0 3 0 4 0 5 0 6 0 7 0 8 0 9
58 <input checked="" type="radio"/> regulasi pemerintah	<input checked="" type="radio"/> daya beli masyarakat	<input type="radio"/> 1 0 2 0 3 0 4 0 5 0 6 0 7 0 8 0 9
59 <input checked="" type="radio"/> regulasi pemerintah	<input checked="" type="radio"/> kebutuhan akan mutu produk	<input type="radio"/> 1 0 2 0 3 0 4 0 5 0 6 0 7 0 8 0 9
60 <input checked="" type="radio"/> regulasi pemerintah	<input checked="" type="radio"/> waktu serah terima produk	<input type="radio"/> 1 0 2 0 3 0 4 0 5 0 6 0 7 0 8 0 9
61 <input type="radio"/> konservasi energi	<input checked="" type="radio"/> daya beli masyarakat	<input type="radio"/> 1 0 2 0 3 0 4 0 5 0 6 0 7 0 8 0 9
62 <input type="radio"/> konservasi energi	<input checked="" type="radio"/> kebutuhan akan mutu produk	<input type="radio"/> 1 0 2 0 3 0 4 0 5 0 6 0 7 0 8 0 9
63 <input type="radio"/> konservasi energi	<input checked="" type="radio"/> waktu serah terima produk	<input type="radio"/> 1 0 2 0 3 0 4 0 5 0 6 0 7 0 8 0 9
64 <input type="radio"/> daya beli masyarakat	<input checked="" type="radio"/> kebutuhan akan mutu produk	<input type="radio"/> 1 0 2 0 3 0 4 0 5 0 6 0 7 0 8 0 9
65 <input type="radio"/> daya beli masyarakat	<input checked="" type="radio"/> waktu serah terima produk	<input type="radio"/> 1 0 2 0 3 0 4 0 5 0 6 0 7 0 8 0 9
66 <input type="radio"/> kebutuhan akan mutu produk	<input checked="" type="radio"/> waktu serah terima produk	<input type="radio"/> 1 0 2 0 3 0 4 0 5 0 6 0 7 0 8 0 9

CR = 9% OK

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

Resulting Priorities

Priorities

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

Cr	Priority	Rank	(+)	(-)	
1	lokasi produk yang strategis	6.5%	5	3.5%	3.5%
2	konsep produk yang dikembangkan	2.2%	9	1.4%	1.4%
3	fasilitas produk	1.5%	12	0.8%	0.8%
4	jaminan mutu produk	7.3%	4	3.3%	3.3%
5	harga jual produk	9.4%	3	5.2%	5.2%
6	manajemen know how	6.1%	7	4.0%	4.0%
7	diferensiasi produk	1.9%	11	1.0%	1.0%
8	regulasi pemerintah	36.8%	1	18.8%	18.8%
9	konservasi energi	1.9%	10	0.7%	0.7%
10	daya beli masyarakat	6.0%	8	2.3%	2.3%
11	kebutuhan akan mutu produk	6.5%	6	2.2%	2.2%
12	waktu serah terima produk	14.1%	2	7.7%	7.7%

Decision Matrix

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

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

7. Hasil FGD AHP pembobotan hasil GS Matrik

A - wrt AHP priorities - or B?		Equal	How much more?
1	<input checked="" type="radio"/> integrasi kedepan <input type="radio"/> integrasi kebelakang	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2 <input checked="" type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
2	<input type="radio"/> integrasi kedepan <input checked="" type="radio"/> pengembangan pasar	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input checked="" type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
3	<input type="radio"/> integrasi kedepan <input checked="" type="radio"/> pengembangan produk	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input checked="" type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
4	<input type="radio"/> integrasi kedepan <input checked="" type="radio"/> penetrasi pasar	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input checked="" type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
5	<input type="radio"/> integrasi kebelakang <input checked="" type="radio"/> pengembangan pasar	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input checked="" type="radio"/> 9
6	<input type="radio"/> integrasi kebelakang <input checked="" type="radio"/> pengembangan produk	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input checked="" type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
7	<input type="radio"/> integrasi kebelakang <input checked="" type="radio"/> penetrasi pasar	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input checked="" type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
8	<input checked="" type="radio"/> pengembangan pasar <input type="radio"/> pengembangan produk	<input type="radio"/> 1	<input checked="" type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
9	<input checked="" type="radio"/> pengembangan pasar <input type="radio"/> penetrasi pasar	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2 <input checked="" type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
10	<input checked="" type="radio"/> pengembangan produk <input type="radio"/> penetrasi pasar	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input checked="" type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9

CR = 7.2% OK

dec. comma

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

Resulting Priorities

Priorities

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

Cat		Priority	Rank	(+)	(-)
1	integrasi kedepan	5.5%	4	1.9%	1.9%
2	integrasi kebelakang	3.0%	5	1.1%	1.1%
3	pengembangan pasar	41.9%	1	13.7%	13.7%
4	pengembangan produk	33.2%	2	16.6%	16.6%
5	penetrasi pasar	16.4%	3	6.8%	6.8%

Number of comparisons = 10
Consistency Ratio CR = 7.2%

Decision Matrix

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

	1	2	3	4	5
1	1	3.00	0.14	0.17	0.20
2	0.33	1	0.11	0.12	0.14
3	7.00	9.00	1	2.00	3.00
4	6.00	8.00	0.50	1	4.00
5	5.00	7.00	0.33	0.25	1

Principal eigen value = 5.323
Eigenvector solution: 6 iterations, delta = 4.7E-8