



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS STRATEGI BERSAING
RUSUNAMI KALIBATA CITY**

TESIS

**YULIANI SARI DEVI
0906655635**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA**

**JAKARTA
Januari, 2012**

Universitas Indonesia



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS STRATEGI BERSAING
RUSUNAMI KALIBATA CITY**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Ilmu Administrasi (M.A)**

**YULIANI SARI DEVI
0906655635**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA
Kekhususan : Administrasi dan Kebijakan Bisnis**

**JAKARTA
Januari, 2012**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
Dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : Yuliani Sari Devi

NPM : 0906655635

Tanda Tangan :

Tanggal : 9 Januari 2012



HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Yuliani Sari Devi
NPM : 0906655635
Program Studi : Ilmu Administrasi
Judul Tesis : Strategi Bersaing Rusunami Kalibata City

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Administrasi (M.A) pada Program Pascasarjana, Departemen Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia

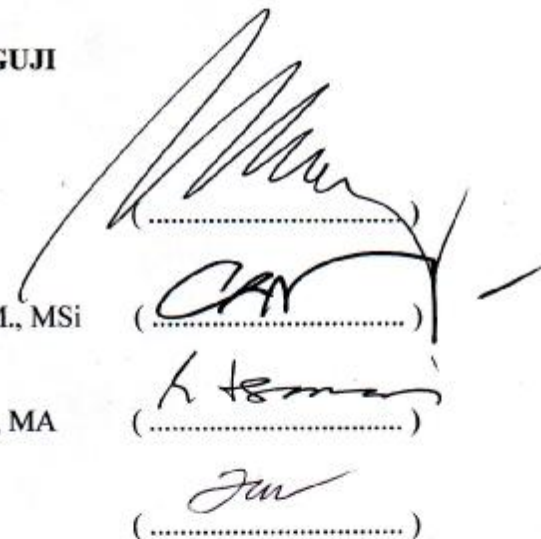
DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Prof. Dr. Martani Huseini

Pembimbing : Prof. Dr. Chandra Wijaya, MM., MSi

Penguji Ahli : Prof. Dr. Ferdinand D Saragih, MA

Sekretaris Sidang : Umanto Eko, S.Sos, M.Si



(.....)

(.....)

(.....)

(.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 9 Januari 2012

KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kepada Allah SWT karena berkat rahmatNya penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Selain itu, penulis juga mengucapkan terima kasih yang sebesar-sebesarannya kepada pihak-pihak yang telah memberikan kontribusi dalam penyelesaian tesis ini, antara lain :

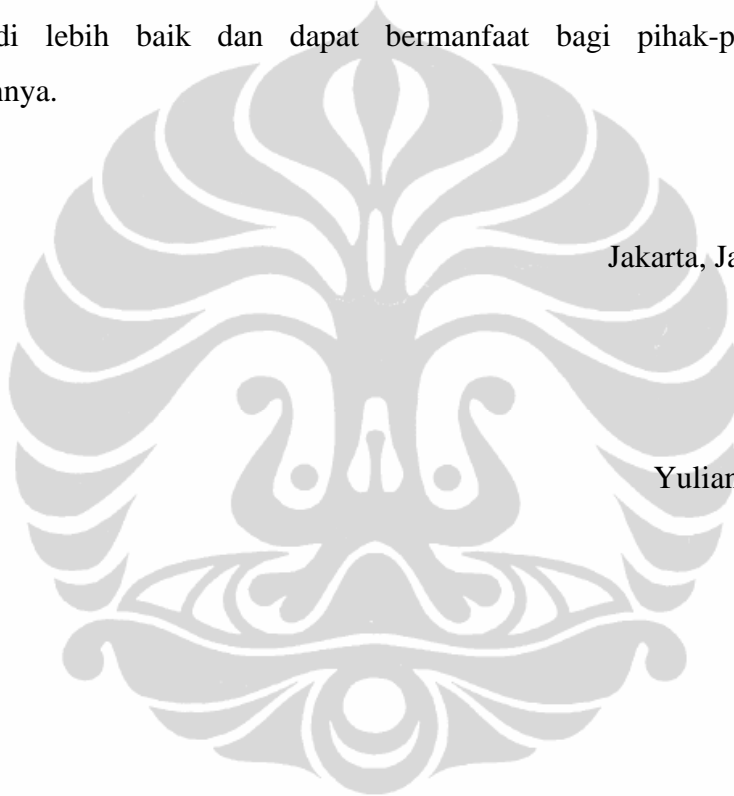
1. Prof. Dr. Bambang Shergi Laksmono, M.Sc sebagai pimpinan dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
2. Dr. Roy Valiant Salomon, M.Soc. Sc sebagai Ketua Program Studi Ilmu Administrasi, Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia yang telah memberikan pengarahan dalam penyusunan tesis ini.
3. Prof. Dr. Chandra Wijaya, MM, M.Si sebagai pembimbing tesis yang di tengah-tengah kesibukannya yang begitu padat masih dapat meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dalam penulisan tesis ini.
4. Prof. Dr. Ferdinand D Saragih, MA sebagai penguji ahli tesis yang di tengah-tengah kesibukannya yang begitu padat masih dapat meluangkan waktu untuk menjadi penguji dalam hasil penulisan tesis ini.
5. Mami, Papi, Mama, Papa, suami tersayang Romy Afandi, SE, M.Si, buah hatiku tercinta Letizia Kenisya Rahmania dan Kakak-kakak serta Adik-adikku yang telah memberikan dukungan moril yang sebesar-besarnya sehingga penulis mampu menyelesaikan tesis ini.
6. Bapak Imron selaku Manager Marketing, Bapak Djajadi Salim selaku Manager Proyek serta Bapak Asnaidi selaku Supervisor Marketing, Mas Saiful serta semua pihak-pihak dalam proyek Kalibata City yang tidak dapat disebutkan satu persatu, terimakasih atas waktunya yang telah bersedia menjadi narasumber dan memberikan informasi kepada penulis sehingga penelitian ini selesai tepat pada waktunya.
7. Seluruh pegawai administrasi dan perpustakaan Program Studi Ilmu Administrasi di Gedung Mochtar Cikini, antara lain : Mas Deni, Mas Pri, Mba Ana, Mba Nini dll.

8. Rekan-rekan dan semua pihak lainnya yang penulis tidak dapat menyebutkan satu persatu yang juga telah memberikan bantuan kepada penulis dalam penyelesaian tesis ini.

Semoga ketulusan dan kebaikan hati Bapak, Ibu dan Rekan-rekan akan memperoleh imbalan yang tidak terhingga dari Allah SWT. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu penulis sangat mengharapkan kritik dan saran dari semua pihak agar penulisan ini dapat menjadi lebih baik dan dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkannya.

Jakarta, Januari 2012

Yuliani Sari Devi



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Yuliani Sari Devi
NPM : 0906655635
Program Studi : Studi Ilmu Administrasi
Departemen : Ilmu Administrasi
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis Karya : Tesis

demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

Strategi Bersaing Rusunami Kalibata City

berserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 9 Januari 2012

Yang menyatakan


(Yuliani Sari Devi)

ABSTRAK

Nama : Yuliani Sari Devi
Program Studi : Ilmu Administrasi
Judul : Analisis Strategi Bersaing Rusunami Kalibata City

Tesis ini membahas tentang strategi bersaing Kalibata City dalam menghadapi para pesaingnya. Tujuan penelitian ini untuk menganalisis lingkungan internal dan eksternal Kalibata City serta mengetahui key sukses faktor dan strategi bersaingnya untuk masa yang akan datang.

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif yang menggunakan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) dan AHP (*analytical Hierarchy Process*) sebagai alat analisisnya.

Berdasarkan hasil analisis SWOT terhadap faktor internal dan eksternal Kalibata City maka diperoleh alternatif strategi terpilih, yakni berupa strategi SO (*Strength-Opportunity*) sebagai strategi yang memaksimalkan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada. Hasil perumusan strategi dari analisis SWOT tersebut kemudian ditentukan prioritasnya dengan menggunakan AHP dengan bantuan *software expert choice* 2011. Berdasarkan hasil analisis, terpilih prioritas strategi bersaing Kalibata City yaitu Melakukan pengembangan proyek Kalibata City dengan menambah pembangunan untuk perkantoran, hotel atau rumah sakit berdasarkan strategi fokus.

Penentuan strategi prioritas ini dilakukan agar dalam pelaksanaan strategi bersaingnya, Kalibata City dapat menjalankannya dengan optimal.

Kata kunci :

Strategi Bersaing, Analisis SWOT, Key Sukses Faktor, Hunian Vertikal.

ABSTRACT

Name : Yuliani Sari Devi
Study Program : Administration Science
Title : Competitive Strategy Analysis of Rusunami Kalibata City

This thesis explains about the competitive strategy of Rusunami Kalibata City with its competitiveness in the future. The purpose of this research is to analyze the internal and external aspects of the environment that becomes the Strength, the Weakness, the Opportunity, and the Threat for Rusunami Kalibata City. The extensive research was also to find out the Key Success Factors and Competitive Strategy of Rusunami Kalibata City.

This research applies the qualitative approach with descriptive type of research and using SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) analysis and AHP (analytical Hierarchy Process).

Base on SWOT analysis to the internal and external factor of Kalibata City, the SO (Strength-Opportunity) are the recommended alternatives strategy to maximize the Strength point and foreseen Opportunities. The result from the strategic formulation using SWOT analysis, elected by using AHP with software expert choice 2011. Upon analyzing whit those methods, the strategy of Kalibata City is to expand the project to become a mixed use complex by adding other facilities such as office tower, hotel or hospital with strategy Focus approach.

Kalibata city can run optimally its competitiveness by determining this strategic priority in the implementation.

Key words :

Competitive strategy, SWOT analysis, Key Success Factors, Vertical Residence.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	vii
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	8
1.5 Batasan Penelitian	8
1.6 Sistematika Penulisan	8
2. TINJAUAN LITERATUR.....	10
2.1 Penelitian Sebelumnya	10
2.2 Definisi Strategi	13
2.3 Konsep Strategi Bersaing.....	15
2.4 Lingkungan Eksternal	15
2.4.1 Lingkungan Umum	16
2.4.1.1 Faktor Demografic (Demografi)	16
2.4.1.2 Faktor Economic (Ekonomi).....	17
2.4.1.3 Faktor Political/Legal (Politik/Hukum)	17
2.4.1.4 Faktor Socio-Cultural (Sosial-Budaya).....	18
2.4.1.5 Faktor Teknological (Teknologi)	18
2.4.1.6 Faktor Global	19
2.4.2 Lingkungan Industri.....	19
2.4.2.1 Ancaman Pendetang Baru	19
2.4.2.2 Kekuatan tawar menawar pemasok.....	21
2.4.2.3 Kekuatan tawar menawar pembeli	21
2.4.2.4 Ancaman dari produk atau jasa pengganti	21
2.4.2.5 Persaingan antara pesaing yang ada.....	22
2.4.3 Lingkungan Kompetitor	23
2.5 Lingkungan Internal	23
2.6 <i>Key Success Factor</i>	23
2.7 Konsep Keunggulan Bersaing (<i>Competitive Advantage</i>)	24
2.7.1 Strategi Keunggulan Biaya (Cost Leadership)	25
2.7.1 Strategi Diferensiasi (Differensiation)	26
2.7.1 Strategi Fokus (Focus)	26
2.8 Pengertian Rusunami.....	29
2.9 Operasionalisasi Konsep	30

3. METODE PENELITIAN	32
3.1 Pendekatan Penelitian	32
3.2 Jenis Penelitian	32
3.3 Teknik Pengumpulan Data	32
3.4 Narasumber Penelitian.....	33
3.5 Teknik Analisis Data	34
3.5.1 Analisis SWOT (<i>Strength, Weakness, Opportunity and Threat</i>)	35
3.5.1.1 IFE (<i>Internal Factor Evaluation</i>)	39
3.5.1.2 EFE (<i>External Factor Evaluation</i>)	40
3.5.2 <i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i>	41
3.5.2.1 Aksioma AHP	42
3.5.2.2 Prinsip Dasar <i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i>	43
3.5.2.3 Kelebihan dan Kekurangan Model AHP	51
3.6 Pembatasan Masalah	53
4. PEMBAHASAN	54
4.1 Analisis Faktor Lingkungan.....	54
4.1.1 Analisis Lingkungan Eksternal.....	54
4.1.1.1 Lingkungan Jauh.....	55
1. Faktor Demografi	55
2. Faktor Ekonomi	55
3. Faktor Politik/ Hukum	57
4. Faktor Sosial-Budaya	58
5. Faktor Teknologi	59
6. Faktor Global	60
4.1.1.2 Lingkungan Industri	60
1. Ancaman Pendatang Baru	60
2. Kekuatan tawar menawarpemasok	61
3. Kekuatan tawar menawar pembeli	61
4. Ancaman dari produk atau jasa pengganti.....	62
5. Persaingan antara pesaing yang ada	62
4.1.1.3 Lingkungan Kompetitor	62
4.1.2 Analisis Lingkungan Internal	62
4.1.2.1 Sumber Daya Berwujud (<i>Tangible Resources</i>)	63
4.1.2.2 Sumber daya Tak berwujud (<i>Intangible Resources</i>)	63
4.1.2.3 Sumber Daya Manusia	63
4.2 <i>Key Success Factor</i> Kalibata City	64
4.3 Strategi Bersaing Kalibata City	65
4.3.1 Analisis SWOT.....	65
4.3.1.1 <i>Strength</i> (Kekuatan) dan <i>Weakness</i> (Kelemahan)	65
4.3.1.2 <i>Opportunity</i> (Peluang) dan <i>Threat</i> (Ancaman).....	71
4.3.1.3 Pembobotan Faktor-Faktor Internal dan Eksternal	75
4.3.2 Analisis AHP	82
4.3.2.1 Penentuan Kriteria	82
4.3.2.2 Penyusunan Hirarki	84
4.3.2.3 Pembobotan Kriteria.....	85

5. KESIMPILAN DAN SARAN	98
5.1 Kesimpulan.....	98
5.2 Saran	100
DAFTAR PUSTAKA	101
LAMPIRAN	



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jumlah Penduduk Provinsi DKI Jakarta 2010	1
Tabel 1.2 Data Pengembang Swasta	5
Tabel 2.2 Persyaratan Untuk Strategi Generik	27
Tabel 2.3 Resiko Penerapan Strategi Generik	28
Tabel 2.4 Indikator Analisis SWOT	31
Tabel 2.5 Indikator Analisis AHP	31
Tabel 3.1 Matriks Faktor Internal dan Eksternal	37
Tabel 3.2 Nilai Konversi Data Diskrit ke Numerik	45
Tabel 3.3 Matriks Perbandingan Berpasangan	46
Tabel 3.4 Indeks Random	50
Tabel 4.1 Faktor-Faktor Internal	71
Tabel 4.2 Faktor-Faktor Eksternal	75
Tabel 4.3 Rekapitulasi Pembobotan Internal	76
Tabel 4.4 Rekapitulasi Penilaian Internal	77
Tabel 4.5 Rekapitulasi Pembobotan Eksternal	78
Tabel 4.6 Rekapitulasi Penilaian Eksternal	79
Tabel 4.7 Matriks Interaksi IFE-EFE SWOT	80
Tabel 4.8 Indikator Analisis AHP	83
Tabel 4.9 Rekap Pembobotan Bagian I.....	86
Tabel 4.10 Rekap Pembobotan Bagian 2	86
Tabel 4.11 Rekap Pembobotan Bagian 3	87
Tabel 4.12 Rekap Pembobotan Bagian 4	87
Tabel 4.13 Rekap Nilai Konsistensi Rasio	87

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Grafik Jumlah Penduduk Provinsi DKI Jakarta 2010	2
Gambar 2.1	Lingkungan Eksternal	16
Gambar 2.2	Five Forces Michael E. Porter	22
Gambar 2.3	Strategi Generik	25
Gambar 3.1	Metode Analisis	31
Gambar 3.2	Diagram SWOT	38
Gambar 3.3	Struktur Hirarki	44
Gambar 4.1	Diagram Analisis SWOT	81
Gambar 4.2	Indikator Analisis AHP	81
Gambar 4.3	Rekapan Pembobotan	88
Gambar 4.4	Diagram Batang Level I	89
Gambar 4.5	Diagram Batang Level 2 – Cost Leadership	89
Gambar 4.6	Batang Level 2 – Diferensiation	90
Gambar 4.7	Batang Level 2 – Fokus	90
Gambar 4.8	Grafik Sensitivitas 2D Cost Leadership terhadap Diferensiation	91
Gambar 4.9	Grafik Sensitivitas 2D Cost Leadership terhadap Fokus	92
Gambar 4.10	Grafik Sensitivitas 2D Diferensiation Terhadap Fokus	92
Gambar 4.11	Grafik Sensitivitas Performance	93
Gambar 4.12	Grafik Sensitivitas Dynamic	94
Gambar 4.13	Grafik Sensitivitas Gradient – Cost Leadership	95
Gambar 4.14	Grafik Sensitivitas Gradient – Diferensiation	96
Gambar 4.15	Grafik Sensitivitas Gradient – Fokus	96
Gambar 4.16	Diagram Batang Prioritas Kriteria dan Alternatif	97

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

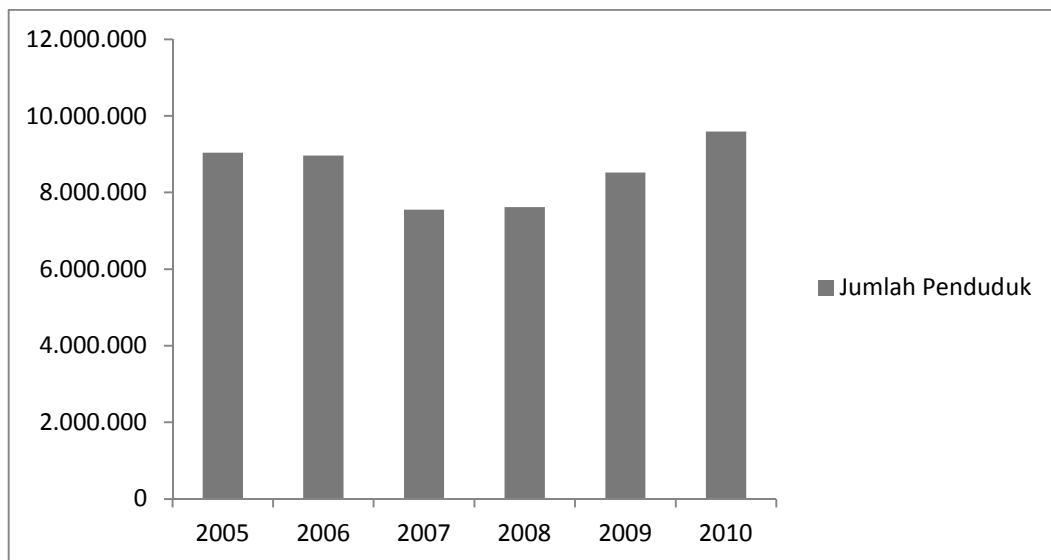
Jakarta sebagai kota yang berkembang sangat pesat sekaligus merupakan pusat kegiatan di Indonesia yaitu pemerintahan, ekonomi, politik, sosial, keamanan dan perindustrian. Dengan menjadi pusat kegiatan maka menjadikan Jakarta tempat sasaran warga daerah berdatangan untuk mengadu nasib. Karena banyaknya warga daerah yang berdatangan maka berdampak pada pertumbuhan penduduk Jakarta yang terus meningkat dari tahun ketahun. Berdasarkan hasil sensus penduduk BPS tahun 2010, jumlah penduduk DKI Jakarta adalah 9.588.198 jiwa. Rata-rata laju pertumbuhan penduduk DKI Jakarta selama sepuluh tahun terakhir dari tahun 2000-2010 sebesar 1,40 % (persen) per tahun.

Tabel 1.1 Jumlah Penduduk Provinsi DKI Jakarta

Wilayah	Tahun					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Kepulauan Seribu	22.112	19.362	839.637	22.705	21.818	21.071
Jakarta Selatan	1.995.214	2.053.684	1.919.366	1.748.251	1.894.889	2.057.080
Jakarta Timur	2.393.788	2.413.875	1.578.687	2.195.300	2.623.288	2.687.027
Jakarta Pusat	861.531	891.778	1.214.250	813.905	924.679	898.883
Jakarta Barat	2.322.232	2.130.696	1.376.203	1.635.246	1.635.645	2.278.825
Jakarta Utara	1.446.728	1.452.285	626.318	1.201.431	1.422.838	1.645.312
Total DKI Jakarta	9.041.605	8.961.680	7.554.461	7.616.838	8.523.157	9.588.198

Sumber : Suku Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Administrasi DKI Jakarta 2010.

Meningkatnya jumlah penduduk maka meningkat pula kebutuhan tempat tinggal. Berdasarkan data yang diperoleh dari BPS 2010 kebutuhan akan tempat tinggal tahun 2010 untuk wilayah DKI Jakarta sebesar 13.6 juta adapun penambahan angka kekurangan tiap tahunnya mencapai 710 ribu.



Gambar 1 Grafik Jumlah Penduduk Provinsi DKI Jakarta 2010

Sumber : Suku Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Administrasi DKI Jakarta 2010.

Bisa dibayangkan bagaimana pemerintah memenuhi kebutuhan tempat tinggal yang layak untuk penduduk. Untuk memperoleh rumah di pusat kota Jakarta saat ini sudah semakin sulit karena harga tanah yang tinggi dan jumlah lahan juga terbatas. Dengan keterbatasan lahan yang ada kecil kemungkinan untuk menerapkan pengembangan *lended house*. Dengan semakin mahalnya harga tanah di Jakarta maka daya beli masyarakat terhadap *lended house* juga semakin berkurang. Kondisi tersebut tentunya tidak menguntungkan bagi mereka yang bekerja dipusat kota dengan tingkat kesibukan tinggi dan perhitungan waktu yang matang. Masyarakat yang ingin menghindari masalah tersebut tentunya harus memiliki rumah yang berlokasi dipusat kota.

Bertolak dari kondisi tersebut maka salah satu alternatif pemecahannya adalah dengan membangun tempat tinggal di pusat kota dengan memanfaatkan lahan yang terbatas secara optimal yaitu membuat suatu bentuk konsep hunian vertikal. Kepala Riset dan Konsultan Procon Indah Utami Prastiana menyebutkan

kebutuhan perumahan terus meningkat, sementara tanah semakin langka dan mahal. Inilah yang kemudian membuat tren hunian perkotaan ke arah vertikal. Tren pembangunan hunian vertikal, baik apartemen maupun rusun, dinilai sebagai suatu tuntutan atas hunian di perkotaan. Laju pertumbuhan penduduk yang tinggi tidak bisa diikuti dengan penambahan jumlah lahan hunian yang memadai. Akibatnya, hunian dibangun secara vertikal. Dengan melihat kondisi tersebut memang sudah saatnya warga Jakarta untuk memilih tempat tinggal dalam bentuk vertikal.

Tempat tinggal merupakan salah satu kebutuhan dasar manusia dan merupakan faktor penting dalam peningkatan harkat dan martabat manusia serta mutu kehidupan yang sejahtera dalam masyarakat yang adil dan makmur. Tempat tinggal juga merupakan bagian dari pembangunan nasional yang perlu terus ditingkatkan dan dikembangkan secara terpadu, terarah, terencana, dan berkesinambungan. Masalah tempat tinggal dan permukiman merupakan masalah yang tanpa akhir (*the endless problems*).

Sejak tahun 2006 pemerintah telah mencanangkan program pembangunan 1.000 tower hunian vertikal untuk kota-kota besar di Indonesia. Program pembangunan 1.000 tower hunian vertikal yang dicanangkan oleh pemerintah ini membidik daerah – daerah yang memiliki tingkat kepadatan yang dianggap cukup tinggi, yaitu kota-kota besar yang ada di seluruh Indonesia salah satunya Jakarta (<http://www.menkokesra.go.id/content/pembangunan-seribu-rusun-agar-tewujud>). Pencanaan program ini merupakan salah satu kebijakan strategis yang dianggap tepat dalam mengatasi kebutuhan akan tempat tinggal oleh masyarakat di seluruh Indonesia salah satunya Jakarta yang setiap tahun penduduknya terus bertambah.

Program 1.000 tower ini terdiri dari rusunawa dan rusunami. Sumber dana untuk rusunawa dan rusunami ini berasal dari pemerintah dan juga adanya partisipasi pihak swasta. Sumber dana yang digunakan untuk rusunawa menggunakan dana dari pemerintah yaitu dana APBN, sedangkan sumber dana untuk rusunami sumber dananya melalui partisipasi pihak swasta dalam hal ini pengembang. Menurut data Real Estat Indonesia (REI) dalam 5 (lima) tahun kedepan telah dijadwalkan akan ada pembangunan sebanyak 155 ribu rusunami

untuk memenuhi kebutuhan akan tempat tinggal di Indonesia (www.realestatindonesia.org).

Program pemerintah ini mendapat dukungan dari pihak swasta. Adanya partisipasi pihak swasta/ pengembang tersebut mulai dibayangi optimisme setelah perbankan memberi respons positif terhadap penurunan BI Rate. Sejumlah Bank sudah berani menurunkan suku bunga kredit, baik (Kredit Pemilikan Apartemen (KPA) maupun Kredit Pemilikan Rumah (KPR), sampai sekitar 10 persen. Kondisi inilah yang kemudian dimanfaatkan pihak swasta untuk menarik minat "pasar" yang melemah seiring krisis yang terjadi sejak akhir tahun lalu 2008. Kesepakatan 15 bank papan atas nasional di akhir Agustus 2008 untuk melakukan penurunan suku bunga kredit telah memberi stimulus positif kepada pengembang untuk "menggempur" pasar.

Sejak awal tahun 2008 hingga September 2009 BI tercatat telah menurunkan hingga 250 basis poin suku bunga acuan menjadi 6,5 % persen (*Perkembangan Triwulan Perekonomian Indonesia, World Bank Juni 2011*). Ini pula yang kemudian membuat pengembang berinovasi dengan meluncurkan proyek apartemen menengah milik (anami). Di tengah krisis global yang berdampak pada daya beli konsumen dan suku bunga kredit, penjualan unit apartemen seharga ± 144 jutaan rupiah justru menggeliat. Ini membuktikan tren tinggal di hunian vertikal bukan lagi menjadi dominasi kalangan *the have*, namun juga sudah menjadi gaya hidup masyarakat kelas menengah. Tak heran bila banyak pengembang yang mulai melirik tren tersebut bahkan banyak pengembang besar yang mulai mengepakkan sayapnya di bisnis ini. Sebut saja Agung podomoro group, PT. Perdana Gapura Prima, Bahama Development, Pikko Group, dan PT. Bakrieland Development, Tbk juga ikut berpartisipasi dalam program pemerintah ini.

Adanya partisipasi pihak swasta dalam program pemerintah 1.000 tower ini, menimbulkan adanya persaingan bisnis. Setiap pengembang memiliki strategi tersendiri dalam menghadapi persaingan agar menjadi unggul. Para pengembang telah menyiapkan suatu konsep-konsep yang unik bagi produk yang mereka tawarkan, agar produk mereka akhirnya menjadi sasaran masyarakat untuk membeli.

Berikut 4 (empat) data pengembang swasta yang ikut mendukung program pemerintah 1.000 tower yang dipilih penulis berdasarkan pengalaman pengembang dalam bidang properti, pemilihan didasarkan pengalamannya dalam bisnis properti lebih dari 10 tahun, yaitu Agung podomoro group tahun 1969, PT. Perdana Gapura Prima tahun 1980, Bahama Development, Bahama Group tahun 2007 dipilih karena masih termasuk group Pikko yang telah mengawali bisnisnya sejak tahun 1964, dan PT. Bakrieland Development, Tbk tahun 1990 adalah sebagai berikut :

Tabel 1.2 Data Pengembang Swasta

Nama Pengembang	Nama Proyek Dan Lokasi	Jumlah Tower / Unit	Penjualan	Fasilitas
Agung Podomoro Group	Kalibata City Jakarta Selatan	<ul style="list-style-type: none"> • 17 Tower • 12.500 unit • Progres pembangunan 75 % 	<ul style="list-style-type: none"> • Mei 2007 sampai Juni 2011 • Sold Out 	<ul style="list-style-type: none"> • Kesehatan • kolam renang • lap. olahraga • play ground • taman kota • Sekolah • mall.
PT. Perdana Gapura Prima, Tbk	Kebagusan City Jakarta Selatan	<ul style="list-style-type: none"> • 3 Tower • 1.050 Unit / 2 Tower • 1 Tower belum dibangun • Progres pembangunan 55% 	<ul style="list-style-type: none"> • 2008 sampai sekarang • Progres penjualan 70% 	<ul style="list-style-type: none"> • Kesehatan • kolam renang • lap. Olah raga • Penghijauan • Play ground
Bahama Development (Bahama Group dan Pikko Group)	Menteng Square (Menara Salemba) Jakarta Pusat	<ul style="list-style-type: none"> • 3 Tower • 1.500 unit • Progres pembangunan 70% 	<ul style="list-style-type: none"> • Mei 2008 sampai November 2010 • Sold out 	<ul style="list-style-type: none"> • Kesehatan • kolam renang • Fitness Center • Play ground • Perkantoran • Hotel Bintang 3
PT. Bakrieland Development, Tbk	Sentra Timur Residance Jakarta Timur	<ul style="list-style-type: none"> • 17 Tower • 4.200/3 Tower • 14 Tower belum dibangun • Progres pembangunan 20 % 	<ul style="list-style-type: none"> • 2008 sampai sekarang • Progres penjualan 25% 	<ul style="list-style-type: none"> • Kota mandiri • Penghijauan • kolam renang • play ground • Area komersial • Sekolah • Lap. Olah raga • Mall

Sumber : Hasil wawancara marketing tiap pengembang dan Internet Searching (Agustus 2011)

Dari data-data tersebut diatas bisa kita lihat bahwa proyek Kalibata City lebih dominan jika dibandingkan dengan proyek lainnya. Jumlah tower dan jumlah unit hunian yang ditawarkan lebih banyak dari yang lain, progress pembangunan yang sangat cepat hamper 75% sudah selesai dan 7 tower sudah siap dihuni. Serta penjualan yang dilakukan juga sangat cepat dimana dengan 12.500 unit hunian semua sudah laku terjual pada bulan Juni 2011. Hal ini lah yang mendasari penulis dalam memilih Kalibata City sebagai objek dalam penelitian ini.

Kalibata City merupakan salah satu proyek apartemen Agung Podomoro Group (APG). Agung Podomoro Group (APG) merupakan perusahaan pengembang terdepan di Jakarta saat ini yang telah berhasil berkarya selam lebih dari 40 tahun di dunia usaha properti. Salah satu bentuk keberhasilan di dalam pengembangan hunian vertikal yaitu apartemen tersebar di beberapa wilayah Jakarta Selatan, Jakarta Pusat, Jakarta Barat, dan Jakarta Utara. Keinginan Agung Podomoro Group memasuki bisnis apartemen dikarenakan keinginan masyarakat untuk mempunyai tempat tinggal di tengah kota tetapi tanah terbatas sehingga pembangunan diarahkan secara vertikal sejalan dengan kampanye pemerintah untuk menggerakkan kembali penyediaan hunian di dalam kota terutama hunian vertikal mengingat keterbatasan lahan. Ketertarikan AGP membangun apartemen middle-low merupakan partisipasi dalam program pemerintah 1000 tower dan sebagai sebuah tanggung jawab sosial bagi masyarakat kelas menengah dalam memenuhi kebutuhan akan tempat tinggal.

Kalibata City yang merupakan salah satu proyek Agung Podomoro Group dan Synthesis Development lewat PT. Pradani Sukses Abadi yang dibangun diatas tanah 12,5 hektar. Pembangunan Kalibata City merupakan komitmen APG dalam mensukseskan program 1000 tower yang dicanangkan pemerintah pada tahun 2007. Kalibata City memiliki 18 tower yang terdiri dari 7 tower rusunami disebut Kalibata Residence, 3 tower rusunami plus disebut Kalibata Regency dan 8 tower middle apartemen disebut Green Palace. Untuk Kalibata Residence dan Kalibata Regency masing-masing terdiri dari 900 unit hunian sedangkan 8 tower Green Palace masing-masing 600 unit hunian. Pada awal pembangunan Kalibata City

pada bulan Mei 2008 hanya dengan konsep 7 tower saja, melihat animo masyarakat yang cukup tinggi dengan penjualan hanya 4 bulan saja Kalibata Residence yang memiliki total unit hunian sebanyak 6.300 habis terjual. Akhirnya dikembangkanlah konsep Kalibata Regency dan Green Palace. Adapun pembangunan Kalibata City terbagi dalam 3 tahap :

1. Tahap pertama adalah Kalibata Residence Apartemen untuk mendukung program pemerintah yang dapat dimiliki hanya dengan 106 juta s/d 168 jt-an, siap huni akhir 2010 s/d awal 2011.
2. Tahap kedua adalah Kalibata Regency sama seperti tahap pertama hanya untuk tahap ini diberikan beberapa peningkatan fasilitas seperti jumlah lift yang lebih banyak dan sistem security kartu tahap ini dapat dimiliki dengan harga 191 jt-an, siap huni pertengahan 2011.
3. Tahap ketiga adalah Green Palace Apartement sebuah konsep baru yang dilahirkan oleh Agung Podomoro Group dan Synthesis Development yaitu Apartemen Sederhana Milik (ANAMI) .Apartemen dengan harga terjangkau (140 jt-an s/d 400 jt-an) namun memiliki ke eksklusifan dukungan fasilitas layaknya apartemen premium, Green Palace siap huni akhir 2011 s/d pertengahan 2012.

1.2. Perumusan Masalah

Pokok permasalahan yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pengaruh lingkungan eksternal dan lingkungan internal terhadap proyek Kalibata City ?
2. Apa yang menjadi *key success factors* Kalibata City?
3. Bagaimana strategi bersaing Kalibata City untuk meningkatkan daya saing ?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang ada tujuan penelitian yang hendak dicapai dengan melakukan penelitian ini adalah :

1. Menganalisis pengaruh lingkungan eksternal dan lingkungan internal terhadap proyek Kalibata City.
2. Menganalisis *key success factors* Kalibata City.
3. Menganalisis strategi bersaing Kalibata City dalam meningkatkan daya saing.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan sebagai :

1. Secara akademis

Secara akademis, penelitian ini bertujuan sebagai bahan pertimbangan atau referensi dalam mempelajari, membahas, dan pelengkap literature dalam pembahasan yang sama yaitu strategi bersaing dan key sukses faktor perusahaan pengembang.

2. Secara praktis

Dalam tataran praktis, penelitian ini diharapkan dapat dijadikan masukan pendapat berupa uraian pembahasan dan saran yang layak dipertimbangkan oleh para pengembang-pengembang swasta untuk melihat menjadikan Agung Podomoro Group dalam proyek apartemen Kalibata city sebagai role model dalam menentukan strategi perusahaan.

1.5 Batasan Penelitian

Yang menjadi batasan dalam penelitian ini adalah :

1. Subjek dalam penelitian ini adalah Perusahaan Agung Podomoro Group dalam proyek Kalibata City.
2. Objek dalam penelitian ini adalah pengaruh lingkungan eksternal dan lingkungan internal, *key success factor* serta strategi bersaing dalam proyek Kalibata City.

1.6 Sistematika Penulisan

Penelitian ini akan disusun dengan sistematika sebagai berikut :

- a. Bab I sebagai pendahuluan akan menguraikan latar belakang permasalahan, perumusan masalah, tujuan penulisan, dan batasan penelitian, dan sistematika penulisan.
- b. Bab II pada intinya merupakan tinjauan literatur yang menelusuri teori-teori yang relevan dengan topik penelitian dimana akan dikemukakan definis strategi, konsep strategi bersaing, lingkungan eksternal meliputi (1) Lingkungan Jauh; (2) Lingkungan Industri; (3) Lingkungan Kompetitor,

lingkungan internal, *key success faktor*, Konsep Keunggulan Bersaing serta pengertian Rusunami.

- c. Bab III ini membahas metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini. Metode penelitian ini meliputi pendekatan penelitian, jenis penelitian, teknik pengumpulan data, narasumber, teknik analisis data dipergunakan dalam penelitian meliputi (1) Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity and Threat*); (a) IFE (*Internal Factor Evaluation*); (b). EFE (*Eksternal Factor Evaluation*). (2) *Analytical Hierarchy Process* (AHP)
- d. Bab VI pada bab ini akan dibahas mengenai hasil penelitian yang diberikan dalam bentuk deskripsi atau penjabaran hasil penelitian berdasarkan kerangka teori dan konsep yang dipergunakan dalam penelitian ini.
- e. Bab V mengenai kesimpulan hasil penelitian dan saran atau rekomendasi berdasarkan hasil penelitian ini.

BAB II

TINJAUAN LITERATUR

2.1 Penelitian Sebelumnya

Sebagai pertimbangan dalam penelitian ini akan dicantumkan beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti lain.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Lita Gustina tahun 2003, dengan judul Strategi Bersaing PT XYZ Dalam Industri Jasa Penyelenggara Akses Internet. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif analisis, analisis dilakukan dengan expert judgment dihitung dengan matriks I-E (internal eksternal). Software yang digunakan dalam mengolah data menggunakan expert choice versi 9. Permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah 1. Bagaimana kondisi lingkungan eksternal dan internal PT XYZ dalam industri jasa internet sebagai salah satu perusahaan penyelenggara jasa internet saat ini ?, 2. Apa yang menjadi faktor kunci keberhasilan (key success factor) PT XYZ saat ini ?, 3. Bagaimana pengembangan strategi bersaing PT XYZ agar mampu beradaptasi dan mengantisipasi berbagai perubahan baik internal maupun eksternal dalam rangka mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Sustainable Competitive Advantage) ?. Dengan hasil pengaruh terbesar dalam mempengaruhi lingkungan adalah lingkungan eksternal yaitu lingkungan operasional. Sedangkan lingkungan jauh dan lingkungan industri memiliki tingkat pengaruh yang lebih kecil. Pada lingkungan operasional yang paling berpengaruh adalah profil pelanggan, pada lingkungan industri yang paling berpengaruh adalah kondisi industri sedangkan pada lingkungan jauh yang paling berpengaruh adalah faktor ekonomi. Sedangkan untuk key sukses faktornya adalah loyalitas pelanggan, membaiknya kondisi ekonomi negara serta intangible asset. Serta dalam pengembangan strategi bersaing PT XYZ agar mampu beradaptasi dan mengantisipasi berbagai perubahan baik internal maupun eksternal dalam rangka mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Sustainable Competitive Advantage) dengan cara meningkatkan pengembangan sumber daya manusia dalam rangka mencapai sustainable competitive advantage.

Penelitian selanjutnya oleh Jeni Wulandari tahun 2009, dengan judul Strategi Pengembangan Kawasan Industri Kecil Berbasis Komoditas Unggulan (Studi Kasus Sentra Industri Keripik Kota Bandar Lampung). Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus dengan pendekatan kuantitatif yang memadukan input data kualitatif dan kuantitatif sekaligus. Menggunakan analisis SWOT dengan IFE (Internal Factor Evaluation) dalam menganalisis lingkungan internal dan EFE (eksternal Factor Evaluation) dalam menganalisa faktor eksternal perusahaan. Analisa AHP dalam memilih beberapa alternative strategi yang didapat hasil analisis SWOT. Permasalahan yang diangkat adalah 1. Aspek-aspek lingkungan internal dan eksternal apakah yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi pengembang Kawasan Sentra Industri Kripik Kota Bandar Lampung, 2. Strategi apa yang sebaiknya dilakukan untuk mengembangkan Kawasan Sentra Industri Kripik Kota Bandar Lampung dalam rangka peningkatan daya saing daerah ?. Dengan hasil penelitian adalah Faktor internal yang menjadi kekuatan adalah kemudahan memperoleh bahan baku, spesialisasi produk, inovasi, jumlah tenaga kerja yang memadai, visi, pimpinan yang berkualitas. Faktor internal yang menjadi kelemahan adalah kurangnya system pengajaran keahlian, kurangnya tingkat pengetahuan dan keahlian tenaga kerja, rendahnya antusiasme pengusaha terhadap pengembangan usaha, struktur manajemen dan industri yang kurang mendukung pengembangan SDM, modal, peralatan produksi, standarisasi kualitas produk, fasilitas dan infrastruktur kawasan, promosi. Faktor eksternal yang menjadi peluang adalah kemudahan birokrasi, untuk memperoleh izin usaha dari pemerintah, keamanan, iklim kompetisi yang kondusif, animo masyarakat yang cukup tinggi. Faktor eksternal yang menjadi ancaman adalah kurangnya dukungan dari lembaga penelitian dan pengembangan, kurangnya dukungan dari pemerintah mengenai sertifikasi produk, belum adanya teknologi tepat guna. Sedangkan strategi yang diperlukan dalam mengembangkan kawasan sentra industri kripik kota Bandar Lampung berdasarkan hasil analisis SWOT kemudian dibuat prioritas dengan menggunakan AHP diperoleh prioritas alternatif adalah : 1. Membantu pemodal dan membangun lokasi yang menjadi sentra/ pusat utama kawasan, 2. Meningkatkan cara pengolahan produk agar memiliki standar mutu yang sama, 3. Mendorong

motivasi pengusaha untuk mengikuti pelatihan, seminar maupun membangun relasi/ network dan meningkatkan pemahaman pengusaha dalam penerapan manajemen yang baik pada UMKM, 4. Membuat leaflet, brosur, ataupun media promosi lainnya melalui kerjasama dengan pemerintah termasuk dinas pariwisata dan perhotelan untuk memperkenalkan produk kripik olahan dari kawasan. 5. Meningkatkan fasilitas atau infrastruktur di kawasan termasuk lahan usaha maupun bangunan/ ruko, 6. Membuat spesifikasi terhadap kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Ratih Dwi Suciani tahun 2010, yang berjudul Strategi Bersaing Bisnis E-Commerce dalam Pilihan Alternatif Strategi Generik (Studi Kasus Plasa.Com). Dengan metode penelitian kualitatif yang dikuantitatifkan dengan pembobotan menggunakan analisis AHP dengan bantuan *software expert choice*. Adapun permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah 1. Bagaimana perusahaan menghadapi kondisi faktor-faktor eksternal dan internal ?, 2. Bagaimana strategi bersaing perusahaan ?. Dengan hasil dalam penelitian ini adalah sebagai berikut dalam menghadapi kondisi factor-faktor lingkungan eksternal bisnis e-commerce, PT. Telkom dapat mengantisipasi dan memanfaatkan peluang dengan mengubah hambatan yang ada menjadi solusi untuk dapat bersaing juga dengan meningkatkan factor-faktor lingkungan internal yang dimilikinya. Pilihan prioritas alternative para pakar untuk strategi bersaing e-commerce berdasarkan hierarki yang telah disusun prioritas utama adalah strategi diferensiasi, yang kedua fokus dan ketiga cost leadership. Strategi diferensiasi yang menjadi prioritas yaitu dengan cara meningkatkan inovasi pelayanan secara kontinu untuk mencapai kepuasan pelanggan. Strategi ini sejalan dengan visi dan misi yang diterapkan oleh PT. Telkom yang berupaya untuk menempatkan diri sebagai perusahaan InfoCom terkemuka di kawasan Asia. Telkom harus berani melakukan terobosan yang inovatif untuk menarik perhatian pasar di Asia, dan dengan misinya untuk memberikan yang terbaik untuk pelanggan, Telkom dapat memberikan yang lebih baik dari yang diberikan oleh pesaing-pesaingnya.

Sedangkan penelitian saat ini hampir sama dengan penelitian kedua dan ketiga yaitu menentukan prioritas strategi bersaing yang digunakan perusahaan serta faktor-faktor lingkungan internal dan lingkungan eksternal yang menjadi

kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam menghadapi persaingan bisnis. Dan mengetahui *key success factor* perusahaan dalam proyek yang dijalankan agar mampu menjadi role model bagi perusahaan property lainnya. Penelitian ini menggunakan metode studi kasus pendekatan kualitatif dan jenis penelitian adalah deskriptif, menggunakan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity and Threat*) dengan AHP (*Analytical Hierarchy Process*).

2.2 Definisi Strategi

Awalnya strategi digunakan pada ilmu militer tetapi pada masa kini terminologi bisnis juga menggunakan strategi dalam menggambarkan langkah-langkah yang diambil oleh perusahaan dalam mencapai tujuan dan misi. Strategi adalah menentukan dan mengevaluasi beberapa alternatif dalam mencapai tujuan dan misi perusahaan dan memilih alternatif mana yang akan diambil (Byars. 1992:13). Dalam kamus Bahasa Indonesia Kontemporer, strategi memiliki arti “rencana cermat tentang suatu kegiatan guna meraih suatu target atau sasaran”.

Menurut Porter (2008: 53,57,62-63): 1.) *Strategy is the creation of a unique and valuable position, involving a different set of activities. The essence of strategic positioning is to choose activities that are different from rivals.* 2.) *Strategy is making trade-offs in competing. The essence of strategy is choosing what not to do.* 3.) *Strategy is creating fit among a company's activities. The success of a strategy depends on doing many things well – not just a few – and integrating among them.* Dari pernyataan Porter, dapat disimpulkan bahwa strategi adalah bagaimana memposisikan perusahaan menjadi sesuatu yang unik dan bernilai dengan membuat keputusan mengenai apa yang harus dijalankan dan apa yang tidak dijalankan, dan selanjutnya adalah membuat kesesuaian dari seluruh aktivitas perusahaan.

Sementara menurut Hill & Jones (2008), strategi adalah serangkaian tindakan terkait yang diperlukan manager untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Kepemimpinan strategis adalah mengenai bagaimana mengelola paling efektif proses pembuatan strategi untuk menciptakan keunggulan bersaing. Proses pembuatan strategi adalah proses dimana manager memilih dan mengimplementasikan strategi dengan tujuan mendapatkan keunggulan bersaing.

Kepemimpinan strategis berkaitan dengan mengelola proses pembuatan strategi untuk meningkatkan kinerja perusahaan, yang selanjutnya akan meningkatkan nilai perusahaan bagi para pemiliknya (para pemegang saham) dalam bentuk *profit*. Untuk itu, pemilihan strategi dengan memanfaatkan keunggulan bersaing adalah hal yang harus dilakukan dengan tepat. Tahapan pemilihan strategi dikenal dengan tahapan formulasi strategi.

Hamel dan Prahalad (1995) menyatakan Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (meningkat secara bertahap) dan terus-menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian perencanaan strategi hampir selalu dimulai dari “apa yang dapat terjadi”, bukan dimulai dari “apa yang terjadi”. Sedangkan Philip Kotler (2000;91) mengemukakan strategi adalah suatu rencana permainan untuk mencapai sasaran yang diinginkan dari suatu unit bisnis. Strategi secara umum dapat didefinisikan sebagai rencana tentang serangkaian manuver, yang mencakup seluruh elemen yang kasat mata maupun yang tak-kasat mata, untuk menjamin keberhasilan mencapai tujuan (Huseini/ Hutabarat, 2006:19). Menurut Pearce dan Robinson, Richard (2008) Strategi adalah rencana bersekala besar, dengan orientasi masa depan guna berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Sementara definisi lain menyebutkan bahwa strategi adalah rencana top management untuk mencapai hasil konsisten dengan misi dan tujuan perusahaan (wright et al., 1992:3) disamping itu ada yang mengatakan bahwa yang dimaksud strategi adalah rencana keseluruhan untuk menyebarkan sumber daya dalam menyusun posisi yang menguntungkan (Grant, 1995).

Setiap perusahaan, baik yang bergerak di bidang jasa maupun nonjasa, dalam melakukan kegiatan bisnis memerlukan strategi yang mampu menempatkan perusahaan pada posisi yang terbaik. Strategi merupakan salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan. Strategi yang tepat mampu menjadi alat dalam menghadapi segala perubahan-perubahan eksternal perusahaan, serta memberdayakan apa yang dimiliki yang dimiliki perusahaan.

2.3 Konsep Strategi Bersaing

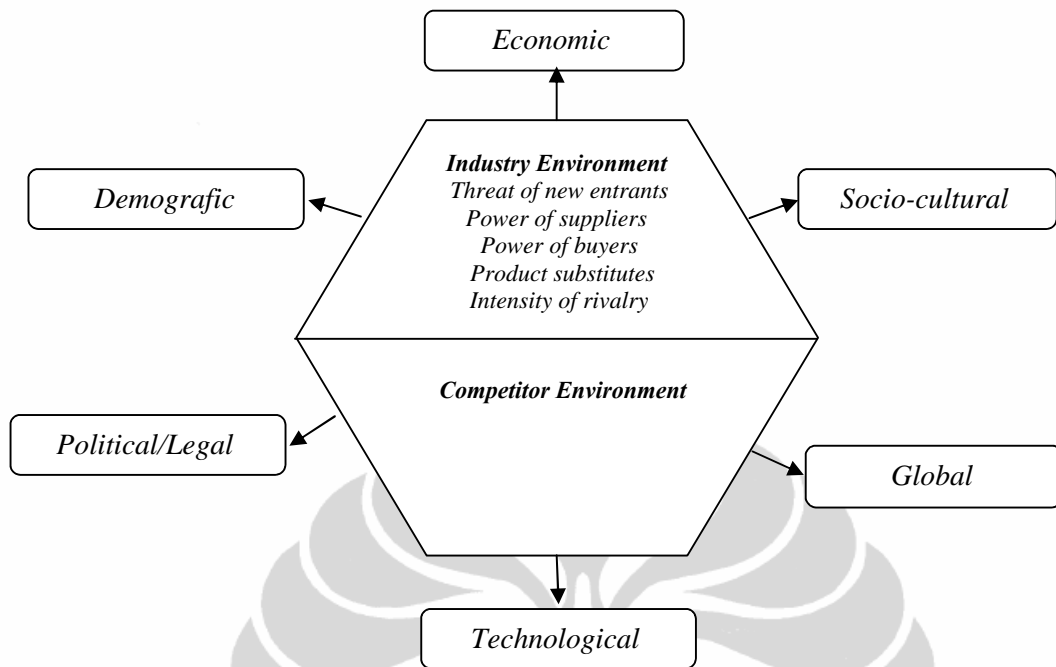
Strategi bersaing adalah pencarian akan posisi bersaing yang menguntungkan di dalam suatu industri arena fundamental tempat persaingan terjadi. Michael E. Porter berpendapat (1993) persaingan merupakan inti dari keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Maksudnya, maju atau tidaknya perusahaan tergantung dari pada perusahaan tersebut dalam menghadapi persaingan. Oleh sebab itu, suatu perusahaan harus memiliki strategi bersaing yang oleh Porter didefinisikan sebagai “pencarian akan posisi bersaing yang menguntungkan di dalam suatu industri, arena fundamental tempat persaingan”.

Konsep pokok strategi bersaing adalah untuk menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya hal tersebut sesuai dengan pernyataan Michael Porter (2007:33-35). Strategi bersaing mempunyai kekuatan yang cukup besar untuk membuat suatu industri menjadi lebih baik atau kurang menarik. Pada waktu yang sama, suatu perusahaan dapat memperbaiki atau merusak posisinya sendiri dalam industri melalui pilihan strateginya. Oleh karena itu, strategi bersaing bukan hanya merupakan tanggapan terhadap lingkungan melainkan juga upaya membentuk lingkungan tersebut sesuai dengan keinginan perusahaan. (Porter, 1980).

2.4 Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal dapat dikelompokkan ke dalam tiga kelompok yang saling berhubungan satu dengan lainnya yaitu lingkungan umum, lingkungan industri dan lingkungan kompetitor. Hubungan antara lingkungan umum, lingkungan industri, dan lingkungan operasional akan membentuk dasar dari peluang dan ancaman perusahaan dalam lingkungan kompetisi.

Lingkungan eksternal perusahaan dalam realitasnya sangat dinamis dan berubah cepat karena pengaruh berbagai faktor dengan interaksi yang kompleks. Hubungan antara lingkungan umum, lingkungan industri, lingkungan kompetitor dengan perusahaan dalam kombinasinya faktor-faktor tersebut secara interaktif akan membantu dasar dari peluang dan ancaman perusahaan dalam lingkungan kompetisi.



Gambar 2.1 Lingkungan Eksternal

Sumber : Hanson, Dallas: Peter J Dowling et al : Strategic Management, Thomson, South Melborn, Australia, 2008

2.4.1 Lingkungan Umum

Lingkungan umum mempunyai dimensi yang luas dalam mempengaruhi perusahaan. Lingkungan umum terdiri dari 6 segmen lingkungan yaitu : demografi, ekonomi, politik/hukum, sosio-kultural, teknologi dan global.¹

2.4.1.1 Faktor *Demografic* (Demografi)

Segmen ini berkaitan dengan besarnya populasi, meliputi struktur usia, distribusi geografi dan distribusi pendapatan.

- Struktur usia penduduk mempunyai aspek yang penting dalam perekonomian nasional. Dimana suatu negara yang memiliki struktur usia penduduk muda lebih besar tentu sangat berbeda dengan struktur usia penduduknya yang tua lebih besar.

¹ Sampurno (2010), *Manajemen Strategik*, Gajah Mada University Press.

- Distribusi geografi juga berdampak pada daya beli masyarakat, bila distribusi didaerah tersebut tinggi maka daya beli masyarakatnya juga tinggi.
- Distribusi pendapatan juga penting karena berkaitan dengan “*buying power*” masyarakat yang juga harus diperhatikan oleh perusahaan.

2.4.1.2 Faktor *Economic* (Ekonomi)

Kondisi perekonomian disuatu negara/daerah secara langsung dapat mempengaruhi iklim bisnis dari perusahaan. Oleh karena itu perusahaan perlu mempelajari dengan seksama lingkungan ekonomi untuk mengidentifikasi perubahan dan trend yang bakal terjadi serta bagaimana implikasinya terhadap strategi perusahaan. Kinerja kebanyakan bisnis sangat tergantung pada tiga faktor ekonomi makro, yaitu :

- Pertumbuhan ekonomi yaitu perubahan dalam tingkat umum dari aktivitas ekonomi. Indikator pertumbuhan ekonomi adalah : Tingkat total produksi barang/jasa, jumlah total pengeluaran (*agregat*) dan tingkat pengangguran (*natural*, musiman, siklis, struktural)
- Inflasi adalah peningkatan tingkat harga umum dari barang dan jasa dalam periode waktu tertentu. Inflasi mempengaruhi biaya operasi perusahaan, karena naiknya biaya barang pasokan dan bahan baku serta mempengaruhi gaji/upah . Tipe inflasi, yaitu : a.) Cost push-inflation, apabila produk diberi harga lebih tinggi karena biaya perusahaan lebih besar, b.) Demand-pull inflation, apabila harga barang/jasa tertarik naik karena permintaan konsumen yang kuat.
- Tingkat suku bunga merupakan biaya atas pengadaan dana pinjaman. Pergerakan tingkat suku bunga mempengaruhi biaya bunga serta berdampak pada nilai perusahaan

2.4.1.3 Faktor *Political/Legal* (Politik/ Hukum)

Pada segmen ini terjadi interaksi antara perusahaan dengan pemerintah. Di satu sisi perusahaan berupaya untuk mempengaruhi pemerintah dan pada sisi lain pemerintah juga mempengaruhi perusahaan terutama melalui kebijakan politik maupun regulasi. Jika politik regulasi pemerintah berubah maka dampaknya bisa jadi sangat strategis dan fundamental bagi perusahaan. Kebijakan pajak dan bea

cukai yang dilakukan oleh pemerintah dapat menimbulkan perubahan besar pada strategi perusahaan.

2.4.1.4 Faktor *Socio-Cultural* (Sosial-Budaya)

Segmen sosio-kultural berkaitan dengan sikap dan nilai-nilai yang terkandung dan perubahan yang terjadi dalam masyarakat, baik perubahan di tingkat nasional maupun internasional akan mempengaruhi kegiatan bisnis. Pengaruh tersebut dapat bersifat langsung maupun tidak langsung, tergantung pada besar dan luasnya skala bisnis. Kondisi sosia-kultural di masyarakat memang bersifat dinamis dan selalu berubah dari masa ke masa, oleh karena itu perusahaan senantiasa dituntut mampu mengantisipasi perubahan kultur sosial masyarakat. Lingkungan sosial dalam dunia usaha, patut pula diperhatikan mengenai kelompok sosial dan gaya hidup dalam masyarakat. Kelompok-kelompok dan gaya hidup yang berkembang dalam masyarakat ini, tentu menentukan keberlangsungan bisnis, sebagai suatu proses yang tidak pernah lepas dari lingkungannya. Dampak dan pengaruh dari lingkungan sosial terhadap dunia bisnis ini seharusnya menjadi perhatian para pebisnis dalam menjalankan usahanya.

2.4.1.5 Faktor *Tehnological* (Teknologi)

Setiap perusahaan yang ingin tetap eksis dan berkembang bisnisnya, maka harus selalu mengikuti trend perkembangan teknologi terkini, sehingga produk dan jasa yang dihasilkan dapat selalu up to date sesuai dengan keinginan konsumen. Perusahaan harus bersifat responsive, aktif, kreatif terhadap setiap perkembangan inovasi teknologi baru. Persaingan bisnis yang semakin ketat di era globalisasi ini menuntut perusahaan untuk menyusun kembali strategi dan taktik bisnisnya. Jika dilihat lebih mendalam, ternyata esensi dari persaingan terletak pada bagaimana sebuah perusahaan dapat mengimplementasikan proses penciptaan produk dan atau jasanya secara lebih murah, lebih baik, dan lebih cepat dibandingkan dengan pesaing bisnisnya. Segmen ini termasuk di dalamnya institusi dan berbagai aktivitasnya mempunyai peran yang penting dalam menciptakan knowledge baru dan menterjemahkn/ mengaplikasikannya pada output baru, proses baru, produk baru maupun material baru.

2.4.1.6 Faktor *Global*

Dewasa ini lahir pasar global baru yang membawa peluang sekaligus tantangan bagi perusahaan maupun industri. Perusahaan pada era ini memiliki peluang yang besar untuk memasuki pasar yang baru. Untuk itu perusahaan harus mampu menganalisis dan menengarai ancaman potensial dari kompetitor yang ada dipasar tersebut.

2.4.2 Lingkungan Industri

Industri adalah suatu kelompok perusahaan yang menghasilkan produk-produk yang saling menggantikan. Hal tersebut mengidentifikasikan bahwa pentingnya lingkungan persaingan dalam suatu industri untuk ditelaah sebagai salah satu basis penting dalam menyusun strategi perusahaan. Lingkungan persaingan terdiri dari banyak faktor yang relevan dengan strategi perusahaan. Maka sangat penting mengetahui struktur dan intensitas persaingan dalam industri.

Menurut Porter (2008), ada lima (5) kekuatan (*forces*) persaingan yang membentuk strategi. Model lima kekuatan Michael Porter adalah model yang digunakan untuk melakukan analisis industri dan analisis keunggulan kompetitif. Memahami kekuatan yang membentuk persaingan di industry adalah titik awal dalam pengembangan strategi. Kekuatan tersebut akan menunjukkan aspek-aspek yang paling signifikan dari lingkungan persaingan. Kekuatan tersebut juga akan menunjukkan apakah suatu industri benar-benar menarik, dan juga membantu investor untuk mengantisipasi sisi positif dan negatif dalam struktur industri. Lima kekuatan tersebut tersebut adalah ancaman pendatang baru, posisi tawar konsumen, posisi tawar pemasok, ancaman produk dan jasa substitusi dan persaingan dalam industri.

2.4.2.1 Ancaman Pendatang Baru (*Threat of New Entrants*)

Ancaman pendatang baru terjadi ketika suatu industri mudah dimasukan pedatang baru. Ancaman pendatang baru berdampak pada keseimbangan antara permintaan dan penawaran. Apabila jumlah penawaran lebih besar dari jumlah permintaan maka intensitas persaingan semakin tinggi. Intensitas persaingan yang

tinggi mengakibatkan perusahaan kesulitan dalam mendapatkan keuntungan. Ancaman dari pendatang baru dalam suatu industri tergantung dari besarnya hambatan untuk masuk dan dari reaksi *incumbent* terhadap pendatang baru. Jika hambatan untuk masuk kecil dan reaksi dari *incumbent* kecil, maka ancaman dari pendatang baru tinggi. Hambatan untuk masuk adalah keunggulan yang dimiliki *incumbent* terhadap pendatang baru. Ada 7 sumber hambatan untuk masuk dalam suatu industri, yaitu :

- *Supply-side economies of scale*
Hal ini muncul ketika perusahaan yang memproduksi dalam skala tetap (*fixed cost*) bisa disebar ke lebih banyak unit atau pemakaian teknologi yang lebih efisien.
- *Demand-side benefits of scale*
Keuntungan ini, dikenal juga dengan nama efek jaringan (*network effect*), muncul di industri ketika kesediaan pembeli untuk membayar suatu produk meningkat bersamaan dengan bertambahnya jumlah pembeli yang menggunakan produk tersebut.
- *Customer switching costs*
Biaya peralihan (*switching costs*) adalah *fixed cost* yang dihadapi pembeli ketika mereka harus berganti penjual.
- *Capital requirements*
Kebutuhan untuk berinvestasi modal keuangan yang besar untuk dapat bersaing juga dapat menjauhkan pendatang baru.
- *Incumbency advantages independent of size*
Incumbent memiliki keunggulan biaya atau kualitas yang tidak dimiliki pesaing.
- *Unequal access to distribution channels*
Pendatang baru harus memastikan jalur distribusi bagi produk atau servicenya.
- *Restrictive government policy*
Kebijakan pemerintah dapat membantu atau mempersulit pendatang baru.

2.4.2.2 Kekuatan tawar menawar pemasok (*Bargaining Power of Suppliers*)

Posisi tawar pemasok mempengaruhi harga, kualitas dan kuantitas pembelian bahan baku. Posisi tawar pemasok berhubungan dengan keseimbangan antara penawaran pemasok dengan permintaan perusahaan. Pemasok melakukan *forward integration* untuk meningkatkan posisi tawarnya. *Supplier* yang kuat menangkap nilai lebih dengan cara menaikkan harga, membatasi kualitas dan pelayanan, atau beralih ke partisipan lainnya di industri yang sama. *Supplier* yang kuat dapat menjatuhkan *profit* dari perusahaan yang tidak mampu mengatasi kenaikan harga.

2.4.2.3 Kekuatan tawar menawar pembeli (*Bargaining Power of Buyers*)

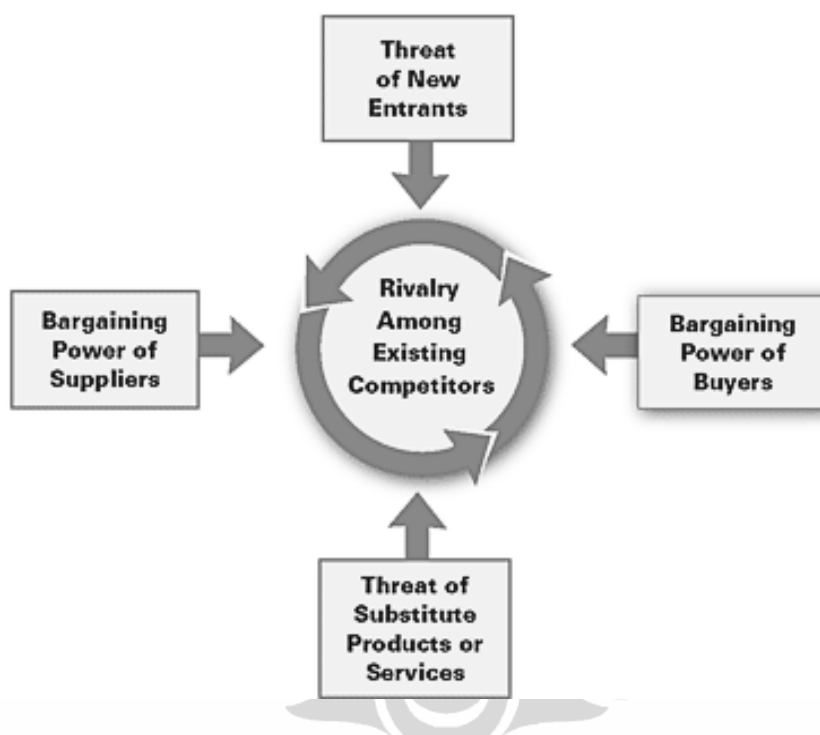
Posisi tawar pembeli mempengaruhi harga, kualitas dan kuantitas penjualan produk. Posisi tawar konsumen berhubungan dengan keseimbangan antara penawaran perusahaan dengan permintaan pembeli. Pembeli melakukan *backward integration* untuk meningkatkan posisi tawarnya. Pembeli yang kuat, kebalikan dari *supplier* yang kuat, dapat menangkap nilai lebih dengan memaksa penurunan harga, meminta kualitas atau pelayanan yang lebih baik, dan memainkan partisipan industri yang satu dengan yang lainnya untuk kepentingan *profit* industri.

2.4.2.4 Ancaman dari produk atau jasa pengganti (*Threat of Substitute Products or Services*)

Ancaman dari produk atau jasa pengganti (*Threat of Substitute Products or Services*) terjadi ketika fungsi produk perusahaan dapat digantikan dengan produk lain. Diferensiasi produk dengan meningkatkan kualitas dan perbandingan harga dapat meminimalkan dampak ancaman produk dan jasa substitusi. Produk pengganti (*substitute products*) menampilkan fungsi yang sama dengan produk di industri tersebut. Produk atau jasa pengganti membatasi potensi *profit* suatu industri dengan menetapkan harga maksimum yang dapat dipasang oleh suatu industri.

2.4.2.5 Persaingan antara pesaing yang ada (*Rivalry Among Existing Competitors*)

Persaingan antara pesaing yang sudah ada memiliki banyak bentuk, termasuk harga diskon, pengenalan produk baru, kampanye iklan, dan peningkatan pelayanan. Persaingan yang tinggi akan membatasi *profit* suatu industri.



Gambar 2.2 Five Forces Michael E. Porter

Sumber : “The Five Competitive Forces That Shape Strategy” oleh Michael E. Porter, Harvard Business Review, January 2008

Lima kekuatan ini bersama dengan faktor-faktor lingkungan lainnya, akan mempertajam persaingan dan sekaligus menentukan daya tarik dari arena persaingan. Karena arena persaingan sangat kompleks dan terus berubah dalam merespons perubahan permintaan dan persyaratan yang dikehendaki oleh customer, inovasi produk dan proses, mata uang dan faktor biaya yang fluktuatif dan berbagai hal yang berkaitan dengan keseimbangan persaingan.

2.4.3 Lingkungan Kompetitor

Lingkungan kompetitor adalah bagian dari lingkungan eksternal. Lingkungan kompetitor atau bisa juga disebut lingkungan pesaing, lingkungan dimana pesaing kita berada. Lingkungan ini tercermin dari visi dan misi, tipe, jumlah dan norma-norma perilaku perusahaan kompetitor. Dengan pemahaman lingkungan ini maka perusahaan mampu mengetahui posisi kompetitor dan perusahaan mampu mengantisipasi terhadap perubahan kompetitornya.

2.5 Lingkungan Internal

Lingkungan internal adalah lingkungan yang berada didalam perusahaan dan secara normal memilih implikasi yang langsung dan khusus pada perusahaan. Faktor internal adalah kemampuan dasar perusahaan, keterbatasan dan juga ciri khas yang dimiliki perusahaan. Menurut Campbell, Stonehouse, & Houston (2002), analisis internal menyediakan pemahaman akan potensi keunggulan daya saing yang ada, dan area mana yang harus diprioritaskan untuk memastikan keberlangsungan bisnis.

Lingkungan internal perusahaan mencakup sumber daya perusahaan. Sumber daya adalah sekumpulan faktor dalam perusahaan yang berada di bawah kendali perusahaan itu. Dalam rangka keperluan analisis klasifikasi sumber daya perusahaan dibagi 3 (tiga) kategori (Grand;1995:121) yaitu sumber daya berwujud (*tangible resources*) lebih mudah untuk diidentifikasi, yaitu peralatan fisik dan keuangan, sumber daya nirwujud (*intangible resources*) yang terdiri dari reputasi, teknologi dan kebiasaan/routine, serta sumber daya manusia (*human capital*) yang terdiri dari pengetahuan dan keahlian khusus, kemampuan interaksi, kemampuan komunikasi dan motivasi.

Sumber daya secara sendirian tidak memiliki nilai produktivitas bila tidak diorganisir dengan baik. Berbagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan harus terintegrasi dalam satu kesatuan untuk mencapai tujuan/ goal perusahaan.

2.6 Key Success Factors

Menurut Thomson and Strickland (1999, p. 95-98) *key success factor* merupakan sesuatu yang sangat mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk

sukses dalam lingkungan bisnis. *Key success faktor* sangat penting, dimana semua perusahaan dalam industri harus memperhatikannya agar perusahaan menjadi sukses. Penentuan *key success faktor* suatu perusahaan merupakan prioritas utama. Setidaknya manager perlu memahami situasi perusahaan dan lingkungan dengan cukup baik, untuk mengetahui apa yang lebih penting untuk dapat bersaing secara sukses.

Key success factors setiap perusahaan berbeda antara yang satu dengan yang lainnya bahkan dari waktu ke waktu walaupun perusahaan yang sama. Tujuan dari menganalisis *key success faktor* adalah untuk membuat penilaian tentang sesuatu yang dianggap lebih penting dan sesuatu yang dianggap kurang penting dalam persaingan.

2.7 Konsep Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*)

²Pada dasarnya setiap perusahaan yang bersaing dalam suatu lingkungannya mempunyai keinginan untuk dapat lebih unggul dibandingkan pesaingnya. Keunggulan bersaing diartikan sebagai strategi benefit dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk menciptakan keunggulan bersaing yang lebih efektif dalam pasarnya. Strategi ini harus didesain untuk mewujudkan keunggulan bersaing yang terus menerus sehingga perusahaan dapat mendominasi baik dilingkungan yang lama maupun lingkungan yang baru. Keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai – nilai atau manfaat yang diciptakan oleh perusahaan. Masyarakat umumnya lebih memilih membeli produk yang memiliki nilai lebih dari yang diinginkan atau diharapkannya

Melalui analisis lima kekuatan bersaing Michael E. Porter, perusahaan selanjutnya dapat mengambil sejumlah tindakan *ofensif* atau *defensive* agar posisinya aman ditengah persaingan lingkungan industri. Langkah berikutnya adalah mengidentifikasi tiga strategi generic secara konsisten untk mengamankan posisi perusahaan dalam jangka panjang ditengah persaingan industri bersangkutan. Ketiga pendekatan strategi generic tersebut adalah :

² Porter, Michael E (1993), *Keunggulan Bersaing Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Alih Bahasa : Agus Maulana. Jakarta : Erlangga

		Keunggulan Bersaing	
		Biaya yang lebih rendah	Diferensiasi
Cakupan Persaingan	Sasaran Luas	Keunggulan Biaya	Diferensiasi
	Sasaran Sempit	Fokus Biaya	Fokus Diferensiasi

Gambar 2.3 Strategi Generik

Sumber : Porter, M.E.(2007). *Strategi Bersaing Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*, Alih Bahasa : Sigit Suryanto, Tangerang : Kamirma Publishing Group.

2.7.1. Strategi Keunggulan Biaya (*Cost leadership*)

Strategi keunggulan biaya menekankan pada upaya memproduksi produk standar (sama dalam segala aspek) dengan biaya per unit yang sangat rendah. Produk ini biasanya ditujukan kepada konsumen yang relatif mudah terpengaruh oleh pergeseran harga atau menggunakan harga sebagai faktor penentu keputusan. Strategi ini dicapai melalui pengalaman yang diperoleh, investasi, fasilitas produksi dalam skala yang besar, menggunakan skala ekonomis, dan secara cermat memonitor keseluruhan biaya operasi.

Keunggulan biaya memerlukan konstruksi agresif dari fasilitas skala yang efisien, usaha yang terus menerus dalam mencapai penurunan biaya karena pengalaman, pengendalian biaya, dan *overhead* (biaya lain-lain) yang ketat, penghindaran pelanggan marginal, serta meminimalkan biaya dalam bidang-bidang seperti litbang, pelayanan, penjualan, periklanan dan lain-lain. Posisi biaya rendah melindungi perusahaan terhadap kelima kekuatan persaingan karena tawar menawar hanya akan menyebabkan berkurangnya laba sampai para pesaing yang paling efisien berikutnya tersingkir, dan karenanya pesaing yang paling kurang efisien akan merupakan perusahaan pertama yang menderita dalam menghadapi tekanan persaingan.

2.7.2 Diferensiasi (*Differentiation*)

Strategi diferensiasi, mendorong perusahaan untuk sanggup menemukan keunikan tersendiri dalam pasar yang jadi sasarannya. Keunikan produk yang dikedepankan ini memungkinkan suatu perusahaan untuk menarik minat sebesar-besarnya dari konsumen potensialnya. Cara pembedaan produk bervariasi dari pasar ke pasar, tetapi berkaitan dengan sifat dan atribut fisik suatu produk atau pengalaman kepuasan (secara nyata maupun psikologis) yang didapat oleh konsumen dari produk tersebut. Berbagai kemudahan pemeliharaan, fitur tambahan, fleksibilitas, kenyamanan dan berbagai hal lainnya yang sulit ditiru lawan merupakan sedikit contoh dari diferensiasi. Strategi jenis ini biasa ditujukan kepada para konsumen potensial yang relatif tidak mengutamakan harga dalam pengambilan keputusannya.

Diferensiasi merupakan strategi yang tepat untuk menghasilkan laba di atas rata-rata dalam suatu industri karena strategi ini menciptakan posisi yang aman untuk mengatasi kekuatan persaingan, meskipun dengan cara yang berbeda dari strategi keunggulan biaya.

2.7.3 Strategi Fokus (*Focus*)

Strategi fokus digunakan untuk membangun keunggulan bersaing dalam suatu segmen pasar yang lebih sempit. Strategi jenis ini ditujukan untuk melayani kebutuhan konsumen yang jumlahnya relatif kecil dan dalam pengambilan keputusannya untuk membeli relatif tidak dipengaruhi oleh harga. Di sini perusahaan dapat memfokuskan pada kelompok pelanggan tertentu, lini produk, atau geografi pasar. Strategi ini dibedakan dalam fokus diferensiasi dan fokus *cost leadership* keseluruhan, dimana perusahaan menjual harga yang rendah dalam pasar yang fokus. Strategi ini memungkinkan perusahaan berkonsentrasi pada pengembangan pengetahuannya dan sekaligus kompetensinya. Strategi ini biasa digunakan oleh pemasok “*niche market*” (segmen khusus/khas dalam suatu pasar tertentu; disebut pula sebagai ceruk pasar) untuk memenuhi kebutuhan suatu produk barang dan jasa khusus.

Perusahaan memilih strategi fokus secara potensial juga dapat menghasilkan laba di atas rata-rata industrinya. Strategi fokus dapat diartikan

bahwa perusahaan mempunyai posisi biaya rendah dengan target strategisnya, diferensiasi, atau keduanya. Strategi fokus juga dapat digunakan untuk memilih target yang paling tidak rentan terhadap produk pengganti atau dimana pesaing adalah yang paling lemah.

Tabel 2.2 Persyaratan untuk Strategi Bersaing Generik

Strategi Generik	Keterampilan dan Sumber Daya Yang Umum Diperlukan	Persyaratan Organisasi Yang Lazim
Keunggulan Biaya Menyeluruh	<ol style="list-style-type: none"> 1. Investasi modal yang terus menerus serta kemudahan mendapatkan modal 2. Keterampilan rekayasa proses 3. Pengawasan yang ketat terhadap tenaga kerja 4. Produk didesain supaya mudah dibuat 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengendalian biaya yang ketat. 2. Laporan pengendalian yang sering dan terperinci. 3. Organisasi dan tanggung jawab yang terstruktur. 4. Intensif didasarkan atas pemenuhan target kuantitatif yang ditentukan secara ketat
Diferensiasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan pemasaran yang kuat 2. Kemampuan kreatif 3. Kemampuan yang kuat dalam riset dasar 4. Reputasi perusahaan dalam hal kepeloporan kualitas atau teknologi 5. Tradisi perusahaan dalam industri atau kombinasi yang khas dari keterampilan-keterampilan yang didapat dari bisnis lain 6. Kerjasama yang erat dalam saluran distribusi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Koordinasi yang kuat diantara fungsi-fungsi pada Litbang, pengembangan produk, dan pemasaran 2. Pengukuran insentif subjektif sebagai ganti pengukuran kuantitatif 3. Fasilitas unuk menarik tenaga kerja yang terampil, ilmuwan, atau orang yang kreatif
Fokus	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kombinasi dari berbagai kebijakan diatas yang diarahkan pada target strategis tertentu 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kombinasi dari kebijakan-kebijakan diatas diarahkan ke target strategis tertentu.

Sumber : Porter, Michael E (2007), Strategi bersaing Teknik Menganalisa Industri dan Pesaing

Tabel 2.3 Resiko Penerapan Strategi Generik

Strategi Generik	Resiko
Keunggulan Biaya Menyeluruh	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penarikan pengalaman biaya rendah oleh pendatang baru atau pengikut dalam industri, melalui kemampuan mereka dalam melakukan investasi di bidang fasilitas yang modern. 2. Ketidak mampuan untuk menyadari pentingnya perubahan produk atau pemasaran karena perhatian utama pada biaya. 3. Inflasi dalam biaya yang mempersempit kemampuan perusahaan untuk mempertahankan perbedaan harga guna mengimbangi citra merek atau pendekatan diferensiasi lain dari pesaing.
Diferensiasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perbedaan biaya antara pesaing biaya rendah dengan perusahaan terdiferensiasi menjadi terlalu besar. Akibatnya pembeli mengorbankan beberapa karakteristik, pelayanan, atau citra yang dimiliki perusahaan terdiferensiasi demi penghematan biaya yang lebih besar. 2. Kebutuhan pembeli akan faktor-faktor diferensiasi hilang. Ini bisa terjadi pada saat pembeli menjadi semakin canggih.
Fokus	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perbedaan biaya antara pesaing dengan area luas (<i>broad-range competitors</i>) dengan perusahaan yang berfokus melebah sehingga menghilangkan keunggulan biaya dengan melayani target yang sempit atau menghilangkan diferensiasi yang dicapai oleh fokus. 2. Perbedaan dalam hal produk atau jasa yang diinginkan antara target strategis dengan pasar secara keseluruhan menyempit. 3. Persaingan menemukan subpasar dalam target strategi dan menyisihkan perusahaan yang menerapkan strategi fokus

Sumber : Porter, Michael E (2007), Strategi bersaing Teknik Menganalisa Industri dan Pesaing

Menurut Porter keunggulan bersaing berkaitan dengan cara bagaimana perusahaan memilih dan benar-benar dapat melaksanakan strategi generik ke

dalam praktik. Semua bagian yang ada dalam organisasi, baik yang berupa sumber daya maupun aktifitas, dapat menjadi keunggulan bersaing.

Ketiga strategi generik berbeda dalam dimensi dan juga perbedaan fungsional. Menerapkan salah satu diantaranya dengan berhasil menuntut sumber daya serta keterampilan yang berbeda. Strategi generik menuntut adanya penataan organisasi, prosedur pengendalian dan sistem intensif yang berbeda. Komitmen yang kuat terhadap salah satu strategi tersebut merupakan target utama untuk meraih kesuksesan.

2.8 Pengertian Rusunami

Beberapa tahun terakhir ini, istilah Rusunami dan Rusunawa mulai akrab di telinga kita. Rusunami merupakan akronim dari Rumah Susun Sederhana Milik, sedangkan Rusunawa (Rumah Susun Sederhana Sewa). Rusunami (rumah susun sederhana milik) bersubsidi untuk masyarakat berpenghasilan maksimal Rp 4,5 juta. Dan Rusunawa (rumah susun sederhana sewa) untuk penghasilan maksimal Rp 1,7 juta per bulan. Rusunawa yang memang disediakan untuk rakyat kecil itu biasanya dibangun di lahan bekas permukiman kumuh dan sekitar kawasan industri serta kampus. Kehadiran rusunami tidak terlepas dari Program 1000 Menara Rusun yang sedang digalakkan pemerintah. Rusunami biasanya dibangun oleh kelompok perusahaan pengembang (*developer*), sedangkan Rusunawa dibangun oleh pemerintah (biasanya oleh Pemda bekerja sama dengan Kementerian Perumahan Rakyat).

Perbedaan rusunami dengan Apartemen adalah jika dilihat dari bentuk dan konsepnya rusunami itu adalah apartemen. Sekilas diantara semuanya memang sama biasanya perbedaan jelas terletak di lahan parkir, luas dan finishing. Apartment biasanya mempunyai ketentuan untuk 1 unit memiliki slot parkir minimal 1 (satu) mobil atau 1 (satu) banding 1 (satu) sedangkan untuk rusunami biasanya perbandingan untuk lahan parkir lebih sedikit 10 (sepuluh) unit untuk 1 (satu) parkir mobil. Kenyataan ini bisa dilihat dengan sedikitnya dari developer untuk membangun basement untuk lahan parkir. Perlu diketahui juga untuk membangun basement lahan parkir memang membutuhkan dana yang tidak sedikit oleh karena itu biasanya rusunami yang mempunyai basement harga

jualnya lebih mahal dengan adanya biaya peningkatan mutu. Luas rusunami dengan apartemen juga berbeda di unit / kamar, biasanya untuk ukuran 2 (dua) kamar tidur di rusunami biasa di apartment adalah ukuran studio (tanpa kamar) dan yang terakhir dari segi finishing untuk apartment menggunakan kualitas lebih baik seperti marmer, pintu kayu kualitas bagus dan sanitary yang mempunyai kualitas grade A sedangkan untuk rusunami finishing tidak terlalu di tonjolkan. Untuk bangunan yang memiliki ketinggian sampai puluhan lantai memiliki konstruksi yang sama baik bangunan tersebut adalah apartemen kelas A, kelas B maupun rusunami. Harga Rusunami jauh lebih murah. Bandingkan dengan apartemen, apalagi jika strata title.

Keuntungan tinggal dirusunami dengan apartment adalah biaya bulanan yang lebih dikenal sebagai service charge meliputi keamanan, kebersihan dan biaya *sinking fund* jauh lebih murah daripada apartemen. Termasuk juga biaya meliputi air, listrik dan telfon karena tarif dasar yang digunakan adalah tarif dasar rumah. Berbeda dengan apartmen biasanya pengelolah atau management telah menetapkan biaya-biaya tersebut berdasarkan kebijakan masing-masing. (<http://www.ciputraentrepreneurship.com>)

2.9 Operasionalisasi Konsep

Berdasarkan tujuan penelitian, penelitian ini akan dianalisis dengan menggunakan dua tahap. Tahap pertama merumuskan pengaruh faktor-faktor lingkungan proyek kalibata city baik lingkungan eksternal maupun lingkungan internal berupa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman diperoleh dengan menggunakan analisis SWOT berdasarkan dari studi literatur dan wawancara dengan responden, dimana indikator faktor analisis SWOT berdasarkan hasil studi literatur mencakup beberapa indikator yang dapat dilihat pada table 2.4.

Indikator faktor analisis SWOT di atas akan dikomparasikan dengan hasil wawancara dengan narasumber, dimana hasil analisisnya untuk mengetahui seberapa besar pengaruh lingkungan eksternal dan lingkungan internal pada kalibata City serta mengetahui *key success factors*.

Tabel 2.4 Indikator Analisis SWOT

Dimensi	Indikator	Skala Pengukuran
Faktor Eksternal	1. Lingkungan Jauh <i>1.1 Demografic</i> <i>1.2 Economic</i> <i>1.3 Political/ Legal</i> <i>1.4 Socio-Cultural</i> <i>1.5 Technological</i> <i>1.6 Global</i> 2. Lingkungan Industri <i>2.1 Threat of new entrants</i> <i>2.2 Bargaining Power of suppliers</i> <i>2.3 Bargaining Power of buyer</i> <i>2.4 Threat of Substitutes Products or Service</i> <i>2.5 Rivalry Among Existing Competitors</i> 3. Lingkungan Kompetitor 3.1 Posisi kompetitor 3.2 Perubahan pada kompetitor	Ordinal
Faktor Internal	1. <i>Resources</i> (Sumber Daya) 2. <i>Capabilities</i> (kemampuan) 3. <i>Core competencies</i> (keunggulan inti)	Ordinal

Sumber : Sampurno, Dr, MBA (2010). Manajemen Strategik Menciptakan Keunggulan Bersaing dan hasil olahan penulis.

Tahap kedua dilakukan untuk menganalisis strategi bersaing dengan menggunakan metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*).

Tabel 2.5 Indikator Analisis AHP

Kriteria	Alternatif Strategi	Skala Pengukuran
Keunggulan Biaya	Di peroleh berdasarkan hasil analisis SWOT	Rasio
Menyeluruh		Rasio
Diferensiasi		Rasio
Fokus		Rasio

Sumber : Porter, Michael E. (2007), Strategi Bersaing Teknik Menganalisa Industri dan Pesaing dan hasil olahan penulis.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode studi kasus (*observational case study*) dengan pendekatan kualitatif yang memadukan input data kualitatif dan kuantitatif. Karena dalam penelitian ini penulis beranjak dari studi kasus yang menghasilkan input data kualitatif (persepsi manusia) dengan melakukan wawancara tidak terstruktur dengan narasumber dan dianalisa dengan menggunakan analisa SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity and Threat*) dan hasilnya di bobotkan menjadi data kuantitatif dengan AHP (*Analytical Hierarchy Process*) menggunakan *software expert choice 2011*, dimana hasilnya akan dianalisis kembali melalui pemaparan yang berbentuk kualitatif.

3.2 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah deskriptif, suatu metode yang meneliti mengenai status dan obyek tertentu, kondisi tertentu, system pemikiran atau suatu kejadian tertentu pada saat skarang. Tujuannya adalah membuat deskripsi atau gambaran secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antara fenomena yang diteliti.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan dua pendekatan dalam pengumpulan data yang dibutuhkan :

1. Studi kepustakaan dilakukan unuk memperoleh data sekunder melalui suatu metode pengumpulan dan pengelolaan data yang didasarkan atas informasi yang telah didokumentasikan antara lain berupa literatur, majalah, artikel, laporan, data statistik, kebijakan pemerintah, peraturan, aturan hukum yang berkaitan dengan topik penelitian ini. Jurnal atau penelitian dari asosiasi atau pihak lain yang berkaitan dalam penelitian ini. Adapun tujuan kepustakaan ini adalah mengkaji secara mendalam esensi penelitian untuk mendapatkan kerangka teori dalam penentuan arah dan tujuan penelitian serta mencari

konsep-konsep, variabel-variabel, indikator-indikator dan aspek-aspek lainnya yang sesuai dengan pokok permasalahan dalam penelitian ini.

2. Wawancara, diskusi dan observasi langsung dengan narasumber yang memiliki kompetensi dalam penelitian. Wawancara yang dilakukan dengan wawancara tidak terstruktur, mengingat keterbatasan waktu narasumber dan penelitian ini. Pihak narasumber yaitu pihak manajemen dari Agung Podomoro Group,
3. Kuesioner, berupa formulir yang dirancang secara terbuka untuk dijawab narasumber yaitu karyawan tingkat manajerial perusahaan. Jumlah narasumber diambil sebanyak 3 orang dianggap cukup mewakili karena terdiri dari orang-orang yang cukup berkompeten di bidangnya dalam perusahaan.
4. Internet Searching merupakan salah satu metode pencarian dan pengumpulan data dan informasi dari alamat website tertentu yang dapat diletakkan (posting) oleh pengguna internet.

3.4 Narasumber Penelitian

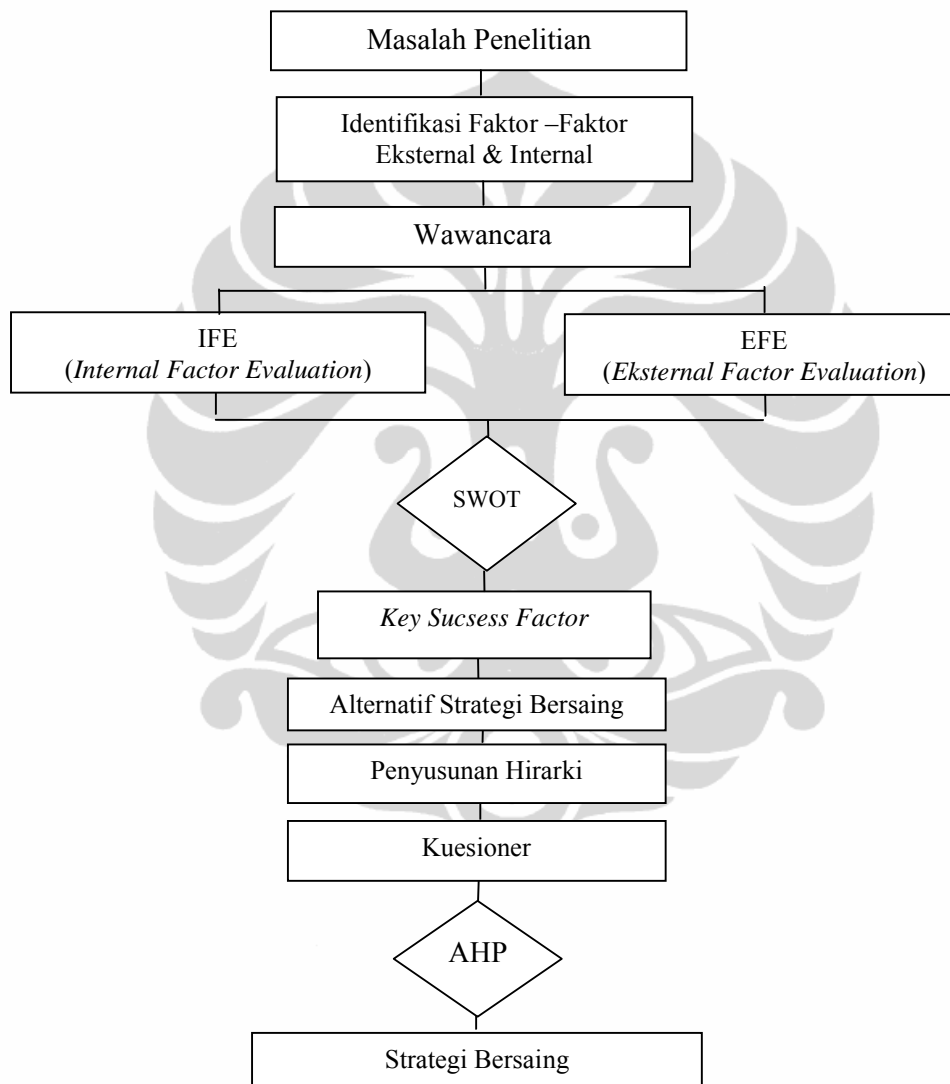
Narasumber yang dipilih dalam penelitian ini adalah pihak yang memiliki informasi yang cukup mengenai fenomena yang akan diteliti. Neuman menjelaskan bahwa narasumber yang baik memiliki karakteristik tertentu yaitu : 1. *The informant is totally familiar with the culture and is position to witness significant event makes a good informant*, 2. *The individual is currently involved in the field*, 3. *The person can spend time with researcher*, dan 4. *Non analytic individuals make better informants. A non analytic informant is familiar with and uses native folk theory or pragmatic common sense.* (Neuman, 2003, h. 394-395).

Narasumber dalam penelitian ini yaitu sebanyak 3 (tiga) orang terdiri dari 1 (satu) orang manager marketing, 1 (satu) orang manager proyek dan 1 (satu) orang supervisor senior marketing. Pertimbangan pemilihan narasumber internal karena berkaitan dengan objek penelitian yaitu strategi bersaing perusahaan. Narasumber internal dianggap sebagai expert, dalam hal ini yang paling mengerti kondisi perusahaan, dan dapat mewakili perusahaan. Penggunaan expert judgment

terbatas pada lingkungan internal saja mengingat keterbatasan dalam penulisan ini.

3.5 Teknik Analisis Data

Teknik analisa data dalam penelitian ini menggunakan dua metode analisis yaitu analisis SWOT dan AHP.



Gambar 3.1 Metode Analisis

Sumber : Hasil Olahan Penulis

Tahap awal hasil jawaban kuesioner narasumber diolah dengan menggunakan analisis SWOT untuk menganalisis faktor-faktor lingkungan

eksternal dan internal sehingga diketahui faktor apa saja yang menjadi kekuatan, kelemahan, tantangan serta ancaman dalam proyek Kalibata City, diketahui *Key Success Factor* serta beberapa alternatif strategi.

Tahap kedua hasil dari SWOT yaitu alternative strategi digunakan untuk menyusun hirarki sebagai pedoman wawancara, Dan jawaban dari narasumber diolah menggunakan AHP dengan bantuan perangkat lunak *Expert choice*. Berdasarkan pengolahan data tersebut akan diperoleh strategi bersaing yang tepat bagi perusahaan.

3.5.1 Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity and Threat*)

³Analisis SWOT adalah sebuah instrumen perencanaan strategis digunakan untuk mengevaluasi Strengths, Weakness, Opportunities, dan Threats yang terdapat dalam suatu proyek atau dalam bisnis. Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak dalam mencapai tujuan.

Strengths (Kekuatan) adalah segala hal yang dibutuhkan pada kondisi yang sifatnya internal agar supaya kegiatan-kegiatan organisasi berjalan maksimal. *Strength* merupakan faktor internal yang mendukung perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor pendukung dapat berupa sumber daya, keahlian, atau kelebihan lain yang mungkin diperoleh berkat sumber keuangan, citra, keunggulan di pasar, serta hubungan baik antara *buyer* dengan *supplier*.

Weakness (Kelemahan) adalah terdapatnya kekurangan pada kondisi internal, akibatnya kegiatan-kegiatan organisasi belum maksimal terlaksana. *Weakness* juga merupakan faktor internal yang menghambat perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Faktor penghambat dapat berupa fasilitas yang tidak lengkap, kurangnya sumber keuangan, kemampuan mengelola, keahlian pemasaran dan citra perusahaan.

² Dess, G. Gregory, Lumpkin. G.T, Eisner. Alan. B, 2009, Strategic Management Text & Cases, 5th edition, Irwin Professional Publisher

Opportunity (Kesempatan) adalah faktor-faktor lingkungan luar yang positif. *Opportunity* faktor eksternal yang mendukung perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor eksternal yang mendukung dalam pencapaian tujuan dapat berupa perubahan kebijakan, perubahan persaingan, perubahan teknologi dan perkembangan hubungan *supplier* dan *buyer*.

Threat (*Ancaman*) adalah faktor-faktor lingkungan luar yang negatif. *Threat* faktor eksternal yang menghambat perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor eksternal yang menghambat perusahaan dapat berupa masuknya pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lambat, meningkatnya *bargaining power* daripada *supplier* dan *buyer* utama, perubahan teknologi serta kebijakan baru.

Matriks SWOT

Matriks SWOT adalah alat untuk menyusun faktor-faktor strategis organisasi yang dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi organisasi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.

Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan, dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan tersebut. Matriks SWOT terdiri dari :

1. Strategi SO (*Strength-Opportunity*) Strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada di luar perusahaan.
2. Strategi WO (*Weakness-Opportunity*)
Strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal.
3. Strategi ST (*Strength-Threat*)
Melalui strategi ini perusahaan berusaha untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal.
4. Strategi WT (*Weakness-threat*)
Strategi ini didasarkan pada usaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

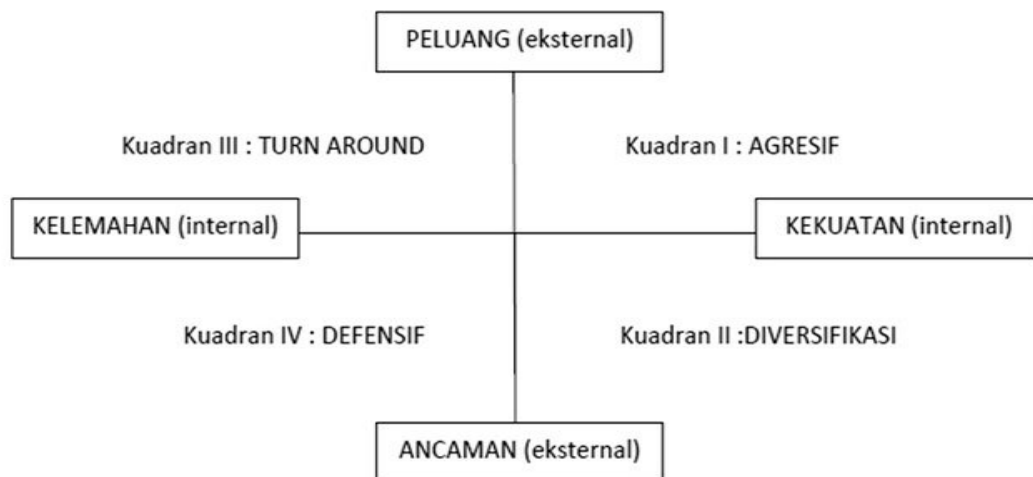
Tabel 3.1 Matriks Faktor Internal dan Eksternal

Faktor-Faktor Internal Faktor-Faktor Eksternal	(S) Strengths (Kekuatan)	(W) Weaknesses (Kelemahan)
(O) Opportunities (Kesempatan)	Strategi SO Strategi yang ditetapkan dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya	Strategi OW Strategi yang diterapkan dengan memanfaatkan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada
(T) Threats (Ancaman)	Strategi ST Strategi yang diterapkan dengan memanfaatkan seluruh kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi ancaman	Strategi TW Strategi yang diterapkan berdasarkan kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan serta menghindari ancaman

Sumber : Dess, G. Gregory, Lumpkin. G.T, Eisner. Alan. B, 2009, Strategic Management Text & Cases, 5th edition, Irwin Professional Publisher

Dalam melakukan analisis SWOT, tahapan kegiatan yang dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Identifikasi faktor-faktor eksternal yaitu peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) perusahaan.
2. Identifikasi faktor-faktor internal yaitu kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) perusahaan.
3. Mencocokkan kekuatan internal dan peluang eksternal lalu mencatat hasilnya dalam strategi SO.
4. Mencocokkan kelemahan internal dan peluang eksternal lalu mencatat hasilnya dalam strategi WO.
5. Mencocokkan kekuatan internal dan ancaman eksternal lalu mencatat hasilnya dalam strategi ST.
6. Mencocokkan kelemahan internal dan ancaman eksternal lalu mencatat hasilnya dalam strategi WT.



Gambar 3.2 Diagram SWOT

Sumber : Dess, G. Gregory, Lumpkin. G.T, Eisner. Alan. B, 2009, Strategic Management Text & Cases, 5th edition, Irwin Professional Publisher

Kuadran I : Merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Organisasi tersebut memiliki kekuatan dan peluang, sehingga dapat mengarahkan seluruh potensi internal organisasi untuk memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif. (*Growth oriented strategy*)

Kuadran II : Meskipun menghadapi berbagai ancaman, organisasi ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi. Diversifikasi yakni membuat strategi yang berbeda (lain dari yang biasanya) dengan memanfaatkan kekuatan internal, sehingga dimasa yang akan datang memungkinkan terciptanya peluang.

Kuadran III : Organisasi mendapatkan peluang (eksternal) yang sangat besar, tetapi dilain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/ kelemahan internal. Fokus organisasi ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal organisasi sehingga dapat merebut peluang dari luar tersebut dengan baik.

Kuadran IV : Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, organisasi tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal. Strategi yang digunakan yakni mempertahankan diri untuk membangun kekuatan internal dan meminimalisir kelemahan.

3.5.1.1 IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Dalam menganalisis lingkungan internal perusahaan digunakan alat analisis yaitu matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*). Data internal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal yang menyangkut lingkungan internal perusahaan yaitu : 1.) berbagai *resources* (Sumber daya), 2.) *capabilities* (kemampuan), dan 3.) *core competencies* (keunggulan inti). Matriks ini digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Tahap-tahap yang perlu dilakukan dalam membuat matriks IFE adalah :

1. Kolom 1 : menentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan.
2. Kolom 2 : penentuan bobot dari faktor yang telah ditentukan diatas dengan skala mulai dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan (semua bobot tidak boleh melebihi skor total 1,0).
3. Kolom 3 : menentukan rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai 1 (*poor*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan. Variabel yang bersifat positif (semua variable yang masuk kategori kekuatan diberi nilai mulai dari +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkan dengan rata-rata industry atau dengan pesaing utama. Sedangkan variable yang bersifat negative kebalikannya. Contohnya, jika kelemahan perusahaan besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industri nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan perusahaan dibawah rata-rata industri nilainya 4.
4. Kolom 4 : mengalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3 untuk memperoleh nilai faktor pembobotan yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
5. Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Nilai rata-rata adalah 2,5. Jika nilai dibawah 2,5 menandakan bahwa secara internal perusahaan adalah lemah, sedangkan nilai yang berada diatas 2,5 menunjukkan posisi internal yang kuat.

3.5.1.2 EFE (*External Factor Evaluation*)

Dalam menganalisis lingkungan eksternal perusahaan digunakan alat analisis yaitu matriks EFE (*External Factor Evaluation*). Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal yang menyangkut lingkungan eksternal perusahaan yaitu: 1.) lingkungan jauh meliputi politik, ekonomi, sosial, teknologi dan ekologi. 2.) Lingkungan industri dan 3.) Lingkungan operational. Matriks ini digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan yang berkaitan dengan peluang dan ancaman perusahaan. Tahap-tahap yang perlu dilakukan dalam membuat matriks EFE adalah :

1. Kolom 1 : menentukan faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman perusahaan.
2. Kolom 2 : penentuan bobot dari faktor yang telah ditentukan diatas dengan skala mulai dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Bobot mengindikasikan tingkat kepentingan faktor terhadap keberhasilan industri/perusahaan. Total seluruh bobot harus sama dengan 1,0.
3. Kolom 3 : menentukan rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor kondisi perusahaan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluang kecil, diberi rating +1). Pemberian rating ancaman adalah kebalikannya. Jika nilai ancaman sangat besar ratingnya adalah dan jika nilai ancamannya sedikit ratingnya 4.
4. Kolom 4 : mengalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3 untuk memperoleh nilai faktor pembobotan yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
5. Menjumlahkan skor pembobotan pada kolom 4 untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan. Skor total 4,0 mengindikasikan bahwa perusahaan merespon dengan cara yang luar biasa terhadap peluang-peluang dan menghindari ancaman-ancaman yang ada. Sementara jika skor total 1,0 menunjukkan bahwa perusahaan tidak memanfaatkan peluang-peluang dan tidak menghindari ancaman-ancaman yang ada.

3.5.2 *Analytical Hierarchy Process (AHP)*

⁴Metode *Analytic Hierarchy Process (AHP)* dikembangkan oleh Thomas L. Saaty pada tahun 70 – an ketika di Warston school. Metode AHP merupakan salah satu metode yang dapat digunakan dalam sistem pengambilan keputusan dengan memperhatikan faktor – faktor persepsi, preferensi, pengalaman dan intuisi. AHP menggabungkan penilaian – penilaian dan nilai – nilai pribadi ke dalam satu cara yang logis.

Analytic Hierarchy Process (AHP) dapat menyelesaikan masalah multikriteria yang kompleks menjadi suatu hirarki. Masalah yang kompleks dapat di artikan bahwa kriteria dari suatu masalah yang begitu banyak (multikriteria), struktur masalah yang belum jelas, ketidakpastian pendapat dari pengambil keputusan, pengambil keputusan lebih dari satu orang, serta ketidakakuratan data yang tersedia. Menurut Saaty, hirarki didefinisikan sebagai suatu representasi dari sebuah permasalahan yang kompleks dalam suatu struktur multi level dimana level pertama adalah tujuan, yang diikuti level faktor, kriteria, sub kriteria, dan seterusnya ke bawah hingga level terakhir dari alternatif. Dengan hirarki, suatu masalah yang kompleks dapat diuraikan ke dalam kelompok-kelompoknya yang kemudian diatur menjadi suatu bentuk hirarki sehingga permasalahan akan tampak lebih terstruktur dan sistematis.

Metode ini adalah sebuah kerangka untuk mengambil keputusan dengan efektif atas persoalan dengan menyederhanakan dan mempercepat proses pengambilan keputusan dengan memecahkan persoalan tersebut kedalam bagian – bagiannya, menata bagian atau variabel ini dalam suatu susunan hirarki, memberi nilai numerik pada pertimbangan subjektif tentang pentingnya tiap variabel dan mensintesis berbagai pertimbangan ini untuk menetapkan variabel yang mana yang memiliki prioritas paling tinggi dan bertindak untuk mempengaruhi hasil pada situasi tersebut.

Metode ini juga menggabungkan kekuatan dari perasaan dan logika yang bersangkutan pada berbagai persoalan, lalu mensintesis berbagai pertimbangan

³ Saaty, T.L. 1993. *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin, Proses Hirarki Analitik untuk Pengambilan Keputusan dalam Situasi yang Kompleks*. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.

yang beragam menjadi hasil yang cocok dengan perkiraan kita secara intuitif sebagaimana yang dipersentasikan pada pertimbangan yang telah dibuat.

3.5.2.1 Aksioma AHP

Ada 4 aksioma yang harus diperhatikan agar analisis AHP dapat dilakukan, dengan baik, yakni⁵ :

- a. Aksioma Resiprocal (*Reciprocal Comparison*): matriks perbandingan berpasangan yang terbentuk haruslah bersifat kebalikan. Artinya harus bisa dibuat perbandingan dan dinyatakan preferensinya, dimana preferensi itu harus memenuhi syarat resiprokal, yaitu kalau A lebih disukai dari B dengan skala X, maka B lebih disukai dari A dengan skala $1/X$.
- b. Aksioma Homogenitas (*Homogeneity*): dalam melakukan berbagai perbandingan, konsep ukuran yang diperbandingkan haruslah jelas. Artinya, preferensi seseorang harus dapat dinyatakan dalam skala terbatas atau elemen-elemennya dapat diperbandingkan satu sama lain. Pikiran kita akan sulit dalam melakukan perbandingan dengan ukuran yang kurang jelas, misalnya perbandingan antara kelereng dengan jeruk. Dalam konteks "rasa", maka tidak tepat jika kita bandingkan dengan kelereng. Tapi dalam bentuk bulat kemungkinan perbandingan relevan.
- c. Aksioma ketergantungan (*Independence*): terdapat keterkaitan antara level, walaupun dapat terjadi hubungan tak sempurna. Artinya, preferensi dinyatakan dengan mengasumsikan bahwa alternative-alternatif yang ada melainkan oleh obyektif secara keseluruhan. Atau perbandingan antara elemen-elemen dalam satu level tergantung/ dipengaruhi elemen-elemen di atasnya.
- d. Aksioma ekspektasi (*Expectations*): dalam proses AHP yang dituntut bukanlah rasionalitas, tapi yang menonjol adalah ekspektasi dan persepsi dari manusia. Dalam kaitan ini penilaian yang irasional dapat diterima, asalkan konsisten.

⁴ Bambang Permadi S, *AHP*, (Jakarta : Pusat Antar Universitas-Studi Ekonomi, Universitas Indonesia). h. 18.

3.5.2.2 Prinsip Dasar *Analytic Hierarchy Process* (AHP)

Dalam menyelesaikan persoalan dengan metode AHP ada beberapa prinsip dasar yang harus dipahami antara lain :

1. Decomposition

Pengertian *decomposition* adalah memecahkan atau membagi problema yang utuh menjadi unsur – unsurnya ke bentuk hirarki proses pengambilan keputusan, dimana setiap unsur atau elemen saling berhubungan. Untuk mendapatkan hasil yang akurat, pemecahan dilakukan terhadap unsur – unsur sampai tidak mungkin dilakukan pemecahan lebih lanjut, sehingga didapatkan beberapa tingkatan dari persoalan yang hendak dipecahkan. Struktur hirarki keputusan tersebut dapat dikategorikan sebagai *complete* dan *incomplete*. Suatu hirarki keputusan disebut *complete* jika semua elemen pada suatu tingkat memiliki hubungan terhadap semua elemen yang ada pada tingkat berikutnya, sementara hirarki keputusan *incomplete* kebalikan dari hirarki *complete*.

Hirarki masalah disusun untuk membantu proses pengambilan keputusan dengan memperhatikan seluruh elemen keputusan yang terlibat dalam sistem. Sebagian besar masalah menjadi sulit untuk diselesaikan karena proses pemecahannya dilakukan tanpa memandang masalah sebagai suatu sistem dengan suatu struktur tertentu.

2. Comparative Judgement

Comparative judgement dilakukan dengan penilaian tentang kepentingan relatif dua elemen pada suatu tingkat tertentu dalam kaitannya dengan tingkatan di atasnya. Penilaian ini merupakan inti dari AHP karena akan berpengaruh terhadap urutan prioritas dari elemen – elemennya. Hasil dari penilaian ini lebih mudah disajikan dalam bentuk *matriks pairwise comparisons* yaitu matriks perbandingan berpasangan memuat tingkat preferensi beberapa alternatif untuk tiap kriteria. Skala preferensi yang digunakan yaitu skala 1 yang menunjukkan tingkat yang paling rendah (*equal importance*) sampai dengan skala 9 yang menunjukkan tingkatan paling tinggi (*extreme importance*).

3. Synthesis of Priority

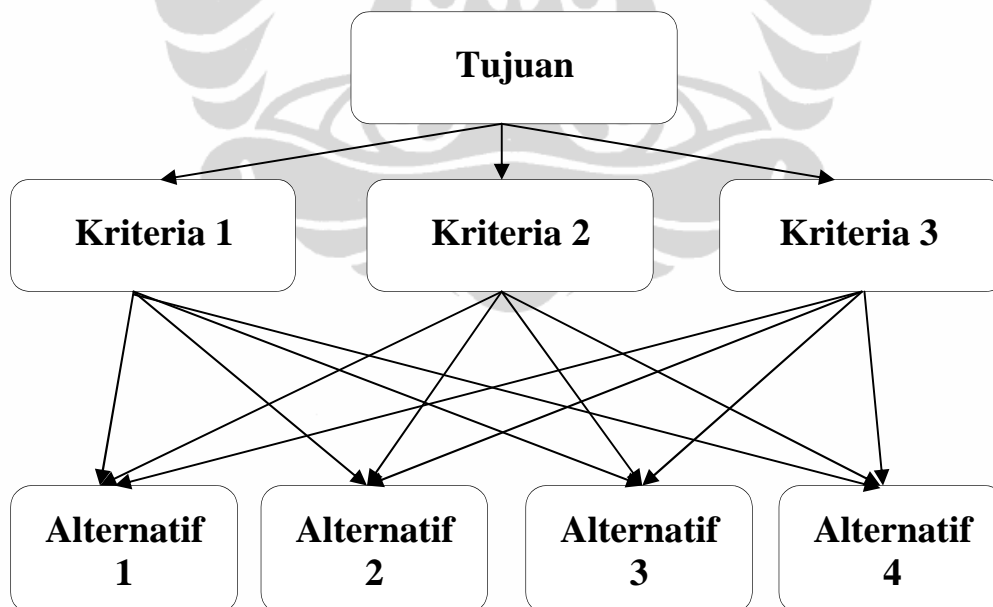
Synthesis of priority dilakukan dengan menggunakan *eigen vector* method untuk mendapatkan bobot relatif bagi unsur – unsur pengambilan keputusan.

4. Logical Consistency

Logical consistency merupakan karakteristik penting AHP. Hal ini dicapai dengan mengagresikan seluruh *eigen vector* yang diperoleh dari berbagai tingkatan hirarki dan selanjutnya diperoleh suatu vektor composite tertimbang yang menghasilkan urutan pengambilan keputusan.

Tahapan – tahapan pengambilan keputusan dalam metode AHP pada dasarnya adalah sebagai berikut :

1. Mendefenisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan.
Masalah yang ada dalam penelitian ini adalah menentukan strategi bersaing rusunami Kalibata city melalui pendekatan criteria strategi generic.
2. Membuat struktur hirarki yang diawali dengan tujuan umum, dilanjutkan dengan kriteria-kriteria dan alternatif - alternatif pilihan yang ingin di rangking.



Gambar 3.2 Struktur Hirarki

Sumber : Saaty, T.L. 1993. *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin, Proses Hirarki Analitik untuk Pengambilan Keputusan dalam Situasi yang Kompleks*. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.

3. Komparasi berpasangan

Tabl 3.2 Nilai Konversi Data Diskrit ke Numerik

Sakala Prioritas Numerik	Definisi (Verbal)	Penjelasan
1	Kedua elemen sama pentingnya	Dua elemen memiliki bobot yang seimbang nilainya
3	Sebuah lemah nilai kepentingannya terhadap yang lain	Pengalaman dan judgement agak menyukai sebuah elemen daripada yang lain
5	Sebuah elemen esensial atau lebih penting dari lainnya	Pengalaman dan judgement lebih kuat menyukai sebuah elemen daripada yang lain
7	Menunjukkan sebuah elemen sangat penting dari yang lainnya	Sebuah elemen lebih kuat disukai dan dominasinya terlihat nyata dalam keadaan yang sebenarnya
9	Secara mutlak sebuah elemen lebih penting dari lainnya	Fakta sebuah elemen lebih disukai dari lainnya berada pada kemungkinan yang tertinggi pada urutan yang telah diketahui
2,4,6,8	Nilai intermediate antara dua judgement	Kompromi diperlukan antara dua Judgement
Kebalikan (1/3, 1/5, 1/7)	Bila aktivitas I sebelumnya telah diberi bobot ketika dibandingkan dengan aktivitas j, maka j memiliki nilai kebalikannya ketika dibandingkan dengan i	

Sumber : Thomas L. Saaty. *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin* (Jakarta : PT. Pustaka Binaman Pressindo, 1993). h. 85

Penentuan tingkat kepentingan pada setiap tingkat hirarki atas pendapat dilakukan dengan teknik komparasi berpasangan (*pairwise comparison*). Teknik komparasi berpasangan yang digunakan dalam AHP dilakukan dengan cara membandingkan antara elemen satu dengan elemen yang lainnya dalam satu tingkat hirarki secara berpasangan sehingga diperoleh nilai kepentingan dari masing-masing elemen. Penilaian dilakukan dengan memberikan bobot numeric pada setiap elemen yang dibandingkan dengan hasil wawancara langsung dengan responden. Responden bisa seorang ahli atau bukan, tetapi terlibat dan mengetahui permasalahan tersebut. Untuk mengkuantitatifkan data yang bersifat kualitatif tersebut digunakan Skala Banding secara Berpasangan. Nilai numerik yang dikenakan untuk seluruh perbandingan diperoleh dari skala perbandingan 1 sampai 9 yang telah ditetapkan oleh Saaty, seperti pada tabel.3.2 diatas seorang *decision maker* akan memberikan penilaian, mempersepsikan ataupun memperkirakan kemungkinan dari suatu hal/peristiwa yang dihadapi. Penilaian tersebut akan dibentuk kedalam matriks berpasangan pada setiap level hirarki.

4. Membentuk matriks perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap masing-masing tujuan atau kriteria yang setingkat diatas. Perbandingan dilakukan berdasarkan pilihan atau *judgement* dari pembuat keputusan dengan menilai tingkat-tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan elemen lainnya.

Misalkan terhadap sub sistem hirarki dengan kriteria C dan sejumlah n alternatif dibawahnya, A_1 sampai A_n . Perbandingan antar alternatif untuk sub sistem hirarki itu dapat dibuat dalam bentuk matriks $n \times n$, seperti pada dibawah ini.

Tabel 3.3 Matriks Perbandingan Berpasangan

C	A_1	A_2	A_n
A_1	a_{11}	a_{12}	a_{1n}
A_2	a_{21}	a_{22}	a_{2n}
\vdots	\vdots	\vdots	\vdots
A_m	a_{m1}	a_{m1}	a_{mn}

Nilai a_{11} adalah nilai perbandingan elemen A_1 (baris) terhadap A_1 (kolom) yang menyatakan hubungan :

- Seberapa jauh tingkat kepentingan A_1 (baris) terhadap kriteria C dibandingkan dengan A_1 (kolom) atau
- Seberapa jauh dominasi A_1 (baris) terhadap A_1 (kolom) atau
- Seberapa banyak sifat kriteria C terdapat pada (baris) dibandingkan dengan A_1 (kolom).

5. Matriks Pendapat Gabungan

Matrik pendapat gabungan merupakan matrik baru yang elemen-elemennya (g_{ij}) berasal dari rata-rata geometric elemen matrik pendapatan individu yang nilai ratio konsistensinya (CR) memenuhi syarat. Tujuan dari penyusunan matrik pendapat gabungan ini adalah untuk membentuk suatu matrik yang mewakili matrik-matrik pendapat individu yang ada. Matrik ini selanjutnya digunakan untuk mengukur tingkat konsistensi serta vector prioritas dari elemen-elemen hierarki yang mewakili semua responden. Matrik pendapat gabungan ini menggunakan formulasi sebagai berikut :

$$g_{ij} = \sqrt[m]{\prod_{k=1}^m a_{ij}(k)} \quad (1)$$

dimana : m adalah jumlah responden

a_{ij} adalah matrik individu

6. Pengelolaan Horizontal

Pengolahan horizontal digunakan untuk menyusun prioritas elemen keputusan pada hirarki keputusan dengan empat tahapan yaitu :

- Perkalian baris (z) dengan menggunakan rumus :

$$Z_i = VE_m \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}(k)} \quad (2)$$

dimana : Z_i = vector eigen
 m = jumlah responden
 n = jumlah elemen yang dibandingkan

b. Perhitungan vector prioritas atau vector Ciri :

$$eVP_i = \frac{\sqrt[m]{\prod_{j=1}^n \pi a_{ij}}}{\sum_{i=1}^m \sqrt[m]{\prod_{j=1}^n \pi a_{ij}}} = \frac{VE_i}{\sum_{i=1}^m VE_i} \quad (3)$$

Dimana eVP_i = elemen vector prioritas ke-i

c. Perhitungan nilai Eigen maksimum (λ_{max}) dengan rumus :

$$VA = a_{ij} \times VP \text{ dengan } VA = (v a_{ij}) \quad (4)$$

$$VB = \frac{VA}{VP} \quad (5)$$

dengan $VB = (Vbi)$ dimana VB adalah nilai Eigen

$$\lambda_{max} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n VB_i \quad (6)$$

untuk $i = 1, 2, \dots, n$

VA = Vektor antara

d. Perhitungan Indeks Konsistensi (CI)

Konsistensi logis menunjukkan intensitas relasi antara pendapat yang didasarkan pada suatu criteria tertentu dan saling membenarkan secara logis. Tingkat konsistensi menunjukkan suatu pendapat mempunyai nilai yang sesuai

dengan pengelompokan elemen pada hirarki. Tingkat konsistensi juga menunjukkan tingkat akurasi suatu pendapat terhadap elemen-elemen pada suatu tingkat hirarki.

Salah satu utama model AHP yang membedakannya dengan model – model pengambilan keputusan yang lainnya adalah tidak adanya syarat konsistensi mutlak. Dengan model AHP yang memakai persepsi *decision maker* sebagai inputnya maka ketidakkonsistenan mungkin terjadi karena manusia memiliki keterbatasan dalam menyatakan persepsinya secara konsisten terutama kalau harus membandingkan banyak kriteria. Berdasarkan kondisi ini maka *decision maker* dapat menyatakan persepsinya tersebut akan konsisten nantinya atau tidak.

Pengukuran konsistensi dari suatu matriks itu sendiri didasarkan atas *eigen value maksimum*. Thomas L. Saaty telah membuktikan bahwa indeks konsistensi dari matriks berordo n dapat diperoleh dengan rumus sebagai berikut :

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} \quad (7)$$

CI = Rasio Penyimpangan (deviasi) konsistensi (*consistency indeks*)

λ_{max} = Nilai eigen terbesar dari matriks berordo n

n = Jumlah yang dibandingkan

Apabila CI bernilai nol, maka matriks pair wise comparison tersebut konsisten. Batas ketidakkonsistenan (inconsistency) yang telah ditetapkan oleh Thomas L. Saaty ditentukan dengan menggunakan Rasio Konsistensi (**CR**), yaitu perbandingan indeks konsistensi dengan nilai Random Indeks (**RI**) yang didapatkan dari suatu eksperimen oleh *Oak Ridge National Laboratory* kemudian dikembangkan oleh *Wharton School* dan diperlihatkan seperti tabel 2.3. Nilai ini bergantung pada ordo matriks n . Dengan demikian, Rasio Konsistensi dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$CR = \frac{CI}{RI} \tag{8}$$

CR = Rasio Konsistensi

RI = Indeks Random

Tabel 3.4 Indeks Random

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

Sumber : Bambang Permadi. *AHP* (Jakarta : PAU-Studi Ekonomi UI). h. 15

Bila matriks *pair - wise comparison* dengan nilai CR lebih kecil dari 0,100 maka ketidakkonsistenan pendapat dari *decision maker* masih dapat diterima jika tidak maka penilaian perlu diulang.

7. Pengolaah vertical

Pengolahan vertical digunakan untuk menyusun prioritas pengaruh setiap elemen pada tingkat hirarki keputusan terhadap sasaran utama. Jika CV_{ij} didefinisikan sebagai nilai prioritas pengaruh elemen ke-i pada tingkat ke-j terhadap sasaran utama, maka :

$$CV_{ij} = \sum_{i=1}^n CH_{ij} (t, i-1) \times VW_{t(i-1)} \dots\dots\dots(9)$$

- i=1,2,3,.....,p
- j=1,2,3,.....,r
- t=1,2,3,.....,s

Keterangan :

$CH_{ij} (t,i-1)$ = nilai prioritas pengaruh elemen ke-j pada tingkat ke-1 terhadap elemen ke-t pada tingkat diatasnya (i-1), yang diperoleh dari pengolahan Horizontal.

$VW_{t(i-1)}$ = nilai prioritas pengaruh elemen ke-t pada tingkat ke (i=1) terhadap sasaran utama, yang diperoleh dari hasil pengolahan Vertical.

P = Jumlah tingkat hirarki keputusan

R = jumlah elemen yang ada pada tingkat ke-i

S = jumlah elemen yang ada pada tingkat ke i=1

8. Revisi Pendapat

Revisi pendapat dapat dilakukan apabila nilai konsistensi ratio (CR) pendapat cukup tinggi (lebih besar dari 0,1), dengan mencari deviasi RMS (Rood Mean Square) dari baris-baris (a_{ij}) dan perbandingan nilai bobot baris terhadap bobot kolom (w_i/w_j) dan merevisi pendapat pada baris yang mempunyai nilai terbesar, yaitu :

$$\lambda_{\max} = \sum_{j=1}^n (a_{ij} - w_i/w_j) \quad (10)$$

Beberapa ahli berpendapat jika jumlah revisi terlalu besar, sebaiknya responden tersebut dihilangkan, Jadi penggunaan revisi ini sangat terbatas mengingat akan terjadinya penyimpangan dari jawaban yang sebenarnya.

3.5.2.3 Kelebihan dan Kekurangan Model AHP

Tabel 3.5 Kelebihan dan Kekurangan AHP

Kelebihan Model AHP	Kekurangan Model AHP
<ul style="list-style-type: none"> • Model AHP adalah memasukkan data kualitatif dan diolah menjadi kuantitatif • AHP mempertimbangkan analisis permasalahan yang melibatkan banyak pelaku (multi actor), banyak criteria (multi criteria) yang bisa dimasukkan dan banyak obyek (multi objective) • AHP memasukkan pertimbangan dan nilai-nilai pribadi secara logis. Proses ini bergantung pada imajinasi pengalaman dan pengetahuan untuk menyusun hirarki suatu masalah dan bergantung pada logika intuisi dan pengalaman untuk member pertimbangan. • AHP menunjukkan bagaimana menghubungkan elemen-elemen dari bagian lain untuk memperoleh hasil gabungan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sulit dikerjakan secara manual terutama bila matriksnya yang terdiri dari tiga elemen atau lebih, sehingga harus dibuat suatu program komputer untuk memecahkannya. • Belum adanya batasan expert sebagai responden pada masing-masing kasus juga dapat melemahkan metode ini, tetapi hal ini diantisipasi dengan pemberian bobot yang berbeda dalam tabulasi kuesioner hasil isian responden.

Sumber: Bambang Permadi. AHP (Jakarta: PAU-Studi Ekonomi UI). h. 6

Kelebihan metode ini adalah sederhana dan tidak banyak asumsi. Metode ini cocok untuk menyelesaikan permasalahan yang bersifat strategis dan makro. Kekuatan AHP terletak pada struktur hirarkinya yang memungkinkan seseorang memasukkan semua faktor-faktor penting, baik nyata maupun abstrak, dan mengaturnya dari atas kebawah mulai dari yang paling penting ketingkat yang berisi alternatif, untuk dipilih mana yang terbaik, AHP juga adalah salah satu bentuk model pengambilan keputusan yang pada dasarnya berusaha menutupi semua kekurangan dari model-model sebelumnya.

Personal yang menguasai permasalahan yang sedang diteliti (expert) sangat dibutuhkan dalam model AHP untuk didapat persepsi atau penilainya. Penentuan seseorang sebagai ahli, bukan berarti orang tersebut harus pintar, jenius, bergelar doktor, tetapi mengacu pada orang yang mengerti benar permasalahan yang diajukan, merasakan akibat suatu masalah atau juga kepentingan terhadap masalah tersebut. Para expert dalam melakukan analisisnya dengan menggunakan personal judgement berdasarkan pengetahuan/kemampuan dan pengalamannya yang diperkaya dengan data sekunder dari literatur maupun opini pendapat masyarakat. Dalam penelitian ini (expert) yang dianggap lemah adalah dari unsur birokrat, oleh karena itu perlu dilengkapi dengan kriteria atau kategori expert lain yaitu akademisi dan pelaku usaha.

Kelebihan-kelebihan lain model AHP adalah sifatnya yang fleksibel, demokratis dan perhitungannya tidak terlalu rumit. Sifat fleksibel dalam arti mampu mencakup banyak permasalahan dengan tujuan dan kriteria yang beragam (multiobjectives and multicriterias). Tujuan yang berbeda bisa dimasukkan dalam suatu level dan satu hirarki dan hirarkinya sendiri sangat fleksibel dan peka terhadap perubahan. Sifat demokratis berkaitan dengan kepentingan politik. Dalam proses perencanaan dengan menggunakan AHP, masyarakat dimungkinkan untuk turut serta dalam proses perencanaan pembangunan melalui proses pembuatan hirarki dan pengisian kuesioner bersama-sama aparat pemerintah. Dengan partisipasi masyarakat, pembangunan tidak hanya bersifat top-down tetapi juga bottom-up.

Di samping kelebihan-kelebihan seperti disebutkan diatas, model AHP tidak luput dari kelemahan. Ketergantungan model pada input berupa persepsi ahli

akan membuat hasil akhir menjadi tidak ada artinya apabila ahli memberikan penilaian yang keliru. Kondisi ini ditambah dengan belum adanya kriteria yang jelas untuk seseorang ahli. Untuk membuat model AHP dapat diterima, perlu menyakinkan masyarakat untuk menganggap persepsi ahli dapat mewakili masyarakat, paling tidak sebagian besar masyarakat. Kelebihan dan kekurangan model AHP tersebut dirangkum seperti pada tabel 3.5.

3.6 Pembatasan Masalah

Penelitian ini bersifat deskriptif dan ditujukan untuk merumuskan strategi Kalibata City berdasarkan kondisi internal maupun eksternal usaha yang bersangkutan. Hal ini dilakukan dengan cara pengumpulan data yang ada, kemudian dianalisis secara kuantitatif maupun kualitatif. Oleh karena itu, dalam analisis penelitiannya, digunakan analisis SWOT dan kemudian pemilihan prioritas strategi dengan AHP.

Penggunaan analisis SWOT dilakukan untuk menganalisis faktor-faktor internal pihak pengusaha sehingga diketahui apa saja faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan. Disamping menganalisis faktor internal juga dilakukan analisis faktor-faktor eksternal untuk mengetahui peluang dan ancaman yang dihadapi dalam rangka meningkatkan daya saing Kalibata City. Berdasarkan dari hasil analisis SWOT, diperoleh alternatif-alternatif kebijakan terpilih dan kemudian dilanjutkan analisisnya untuk menentukan pemilihan prioritas kebijakan dengan menggunakan AHP. Hal ini dilakukan karena beberapa alternatif terpilih yang dihasilkan melalui analisis SWOT, belum tentu dapat dilakukan semuanya secara simultan karena berbagai keterbatasan.

BAB IV

PEMBAHASAN

Pada bab ini dipaparkan mengenai hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penulis mengenai Strategi Bersaing Rusunami Kalibata City melalui pendekatan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity and Threat*) dan AHP (*Analytical Hierarchy Process*). Analisis SWOT digunakan dalam menjaring pendapat para *expert* (para ahli) terhadap faktor-faktor eksternal dan faktor-faktor internal, sehingga dapat diketahui faktor-faktor kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang. Dengan dilakukan penilaian menggunakan pembobotan IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan EFE (*External Factor Evaluation*) maka diperoleh beberapa alternatif strategi yang dapat diterapkan dalam Strategi Bersaing Rusunami Kalibata City.

Setelah diperoleh beberapa alternatif strategi dengan menggunakan analisis SWOT, maka digunakan analisis AHP dengan bantuan *software expert choice* dalam memilih prioritas strategi yang ada. Penetapan prioritas ini perlu dilakukan karena bila menggunakan seluruh alternatif strategi yang ada maka memerlukan sumber daya yang terbatas bahkan tidak tersedia. Oleh sebab itu dengan dengan metode AHP ini maka diperoleh Strategi Bersaing yang tepat bagi perusahaan.

4.1 Analisis Faktor Lingkungan

Hasil analisis didapat dari wawancara dengan narasumber yaitu pihak internal Agung Podomoro dalam proyek Kalibata city kemudian dianalisis.

4.1.1 Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal bertujuan untuk mengetahui ancaman dan peluang bagi perusahaan. Lingkungan eksternal perusahaan merupakan faktor-faktor diluar kendali perusahaan tetapi memiliki pengaruh yang tidak langsung bagi perusahaan seperti dapat mempengaruhi pilihan arah dan tindakan perusahaan. Faktor-faktor lingkungan eksternal yang berpengaruh dalam proyek Rusunami Kalibata City adalah sebagai berikut :

4.1.1.1 Lingkungan Jauh

1. Faktor Demografi

Faktor Demografi yang terkait dalam bisnis ini adalah kepadatan penduduk, karakteristik penduduk serta daya beli penduduk Jakarta.

Pertumbuhan penduduk yang terus meningkat dari tahun ketahun berdampak pada kebutuhan tempat tinggal yang juga meningkat. Dengan keterbatasan lahan yang ada di Jakarta sehingga konsep hunian vertikal menjadi pilihan utama, jika dibandingkan memilih hunian dengan konsep *lended house* yang umumnya terletak di pinggiran Jakarta dan cenderung menghambat aktifitas dengan kemacetan yang sangat tinggi.

Dengan padatnya aktifitas penduduk Jakarta yang memiliki bermacam aktifitas mengarahkan pada trend memilih hunian dekat dengan pusat aktifitas mereka seperti kantor dan sekolah masyarakat memilih tinggal di tengah kota yang akhir-akhir ini menjadi tren yaitu memilih tinggal di hunian vertikal dengan harga yang terjangkau. Konsep rusunami yang ditawarkan Kalibata City dengan harga yang terjangkau mulai 144 jutaan dan berbagai fasilitas yang ada dalam lingkungan rusunami maka memicu meningkatkan daya beli masyarakat.

2. Faktor Ekonomi

Faktor ekonomi merupakan salah satu faktor penting dalam menjalankan bisnis rusunami ini. Di Asia Tenggara, Indonesia mengalami pertumbuhan ekonomi yang pesat dalam beberapa tahun terakhir. Penurunan ekonomi global memiliki dampak yang tidak terlalu besar terhadap kinerja perekonomian Indonesia. Pada tahun 2008, Indonesia mencatatkan pertumbuhan PDB (Produk Domestik Bruto) sebesar 6,1% yoy. Pada tahun 2009, pertumbuhan PDB Indonesia mengalami sedikit penurunan, tetapi masih berada dalam tingkat pertumbuhan yang sehat, yaitu sebesar 4,5% yoy. Pertumbuhan PDB Indonesia yang tinggi menunjukkan fundamental ekonomi dan kepercayaan investor yang positif. Indonesia merupakan salah satu negara yang tetap mencatatkan pertumbuhan PDB yang positif selama periode krisis global pada tahun 2009. Selain itu, lembaga-lembaga pemeringkat kredit telah meningkatkan *rating* kredit Indonesia, di mana hal ini mencerminkan kepercayaan investor yang kuat. Pada

tanggal 25 Januari 2010, Fitch Ratings meningkatkan *rating* kredit Indonesia dari BB menjadi BB+ *stable outlook* yang menjadikan Indonesia hanya satu *notch* di bawah *investment grade* dan pada bulan yang sama Moody's dan Standard & Poors juga meningkatkan *rating* kredit Indonesia. Seiring dengan pertumbuhan ekonomi Indonesia yang pesat di tahun 2010, pertumbuhan ekonomi diperkirakan akan mencapai 5,5% – 6,0% di tahun 2010. Dari sisi permintaan, peningkatan ekspor, aktivitas investasi dan membaiknya kinerja sektoral akan mendorong pertumbuhan ekonomi. Dari perspektif jangka panjang, dengan dukungan prospek ekonomi, akumulasi modal dan perbaikan produktivitas dan efisiensi, pertumbuhan ekonomi Indonesia dapat diperkirakan akan mencapai 6,0% - 7,0% yoy. Indonesia memiliki tingkat CAGR untuk PDB tertinggi diantara negara-negara Asia Tenggara yakni sebesar 5,2% dari tahun 2000 hingga tahun 2009, lebih tinggi dari rata-rata sebesar 4,9%. Konsumsi domestik yang kuat dan kondisi politik yang stabil telah menjadi faktor utama pendukung pertumbuhan tinggi. Di masa yang akan datang, tingkat CAGR (*Compound Annual Growth Rate*) untuk PDB Indonesia diproyeksikan tetap tinggi, yaitu sekitar 5,8% terutama didorong oleh konsumsi swasta dan investasi. Tingkat pertumbuhan ini merupakan tertinggi kedua setelah Singapura.

Dibawah kepemimpinan Presiden saat ini, Susilo Bambang Yudhoyono, yang menjabat untuk kedua kalinya, Indonesia sukses melalui krisis keuangan global. PDB terus tumbuh dan pengangguran tetap berkurang. Keadaan tersebut menggambarkan bahwa ekonomi Indonesia tidak tergantung sekali kepada perdagangan internasional. Selain itu, keputusan Presiden untuk menurunkan harga BBM di akhir tahun 2008 dan awal 2009 telah memacu tingkat daya beli rumah tangga. Kemudian, reformasi kebijakan investasi yang lebih bersahabat yang diimplementasikan dibawah pemerintahan Presiden Susilo Bambang Yudhoyono telah menciptakan rasa optimis di antara investor domestik dan asing. Di masa yang akan datang, pertumbuhan CAGR PDB Indonesia diperkirakan akan tetap tinggi sekitar 5,8%, pertumbuhan tertinggi kedua setelah Singapura, digerakkan sebagian besar oleh konsumsi dan investasi swasta.

Pada tahun 2009, Indonesia mencatat pertumbuhan PDB sebesar 4,5 persen yang didukung oleh kuatnya konsumsi domestik. Sebagai tambahan,

Indonesia merupakan salah satu dari sedikit negara yang masih mencatat pertumbuhan PDB positif selama krisis finansial global di tahun 2009. Disamping itu, lembaga-lembaga kredit telah meningkatkan peringkat kredit Indonesia yang merupakan pertanda kuat akan kepercayaan investor. Pada tanggal 25 Januari 2010, Fitch Ratings meningkatkan peringkat kredit Indonesia dari BB menjadi BB+ dengan prospek yang stabil (*stable outlook*), dengan demikian menempatkan Indonesia hanya satu tingkat di bawah peringkat investasi. Peningkatan peringkat kredit oleh Moody's dan Standard & Poors juga terjadi di bulan-bulan berikutnya. Dengan perekonomian yang terus berada dalam fase pertumbuhan pesat di tahun 2010, pertumbuhan ekonomi diproyeksikan akan mencapai 5,5% hingga 6,0% di tahun 2010. Dari sisi permintaan, kinerja ekspor yang meningkat, peningkatan kegiatan investasi dan kinerja sektoral akan mendorong pertumbuhan ekonomi. Dari perspektif jangka yang lebih panjang, masa depan ekonomi Indonesia, yang dilandaskan pada kestabilan politik, pendapatan yang meningkat, konsumsi domestik yang tinggi (dikarenakan jumlah penduduk yang tinggi), peningkatan akumulasi modal dan penyempurnaan dalam produktivitas dan efisiensi, pertumbuhan ekonomi diproyeksikan akan mengalami pertumbuhan yang lebih kuat sebesar 6,0% hingga 7,0% secara Y-o-Y.

3. Faktor Politik/ Hukum

Dalam hal Politik/ Hukum cukup berpengaruh dalam bisnis ini. Mengingat dengan adanya regulasi pemerintah dalam program 1.000 tower rusunawa dan rusunami. Dengan adanya program tersebut yang menjadi latar belakang APG terjun dalam bisnis rusunami ini.

Namun yang menjadi sedikit hambatan dalam proyek ini adalah mengenai kordinasi perijinan IMB dari pemerintah daerah sedikit terhambat yang berdampak pada penyelesaian proyek. IMB belum dimiliki pada saat proses pembangunan Kalibata City dimana didasari atas dukungan Menteri Perumahan Rakyat yang memperbolehkan developer mulai membangun rusunami sambil menyempurnakan izin IMB nya dengan syarat developer harus mengantongi SIPPT (Surat Izin Pembebasan & Penggunaan Tanah) maka Kalibata City mulai mengerjakan pembangunan untuk menepati janji serah terima kunci sesuai

kesepakatan di Perjanjian Pengikatan Jual Beli. Proses IMB telah dilakukan sejak bulan April 2008 dan saat itu developer telah mengantongi SIPPT. Berdasarkan keppres no 22/2006 tentang pembentukan tim percepatan pembangunan rusun, lalu di perjelas dengan Pergub no. 136/2007 yang mengulas tentang dukungan Pemprov DKI untuk memberikan kemudahan kepada developer dalam hal perizinan; diskon tarif IMB s/d 50%, dan batas ketinggian rusun yang mencapai 20 lantai, lalu per Maret 2009 disempurnakan dengan SK Gubernur No 27/2009 tentang spek teknis rusun (ketinggian maks 19 Lapis, kepadatan 3500-4000 jiwa perhektar, ketersediaan lahan parkir serta ruang publik lainnya).

Penyegelan terjadi karena kurangnya kordinasi antara pemerintah pusat dengan pemerintah daerah. Walaupun penyegelan dilakukan Kalibata City tetap melakukan pembangunan dengan dasar ketentuan menpera tersebut serta antisipasi terhadap konsumen yaitu dengan cara memberikan penjelasan kepada para konsumennya mengenai hal penyegelan tersebut agar tidak adanya kekawatiran yang berlebihan. Terbukti bahwa penyegelan tidak berlangsung lama penyegelan pun dibuka.

Kepastian subsidi pemerintah yang berubah-ubah. Perubahan pola subsidi perumahan dari subsidi selisih bunga menjadi fasilitas likuiditas kepada perbankan yang digagas Menteri Perumahan Rakyat (Menpera) di penghujung tahun 2010, hal tersebut cukup mengagetkan pasalnya selain kurang sosialisasi, pemerintah terlihat gamang dengan regulasi baru yang akan diterapkan. Pengembang dan perbankan memanfaatkan sulitnya proses verifikasi dan pola subsidi yang belum pasti untuk menawarkan konsumen bunga kredit pemilikan apartemen (KPA) komersial dengan bunga pasar. Namun demikian dengan tingginya animo masyarakat terhadap proyek kalibata city ini membuat perubahan pola subsidi tidak berpengaruh besar bagi pengembangan proyek kedepannya.

4. Faktor Sosial-Budaya

Lingkungan sosial dalam bisnis rusunami ini juga merupakan perhatian yaitu mengenai kelompok sosial dan gaya hidup dalam masyarakat. Kelompok-kelompok dan gaya hidup yang berkembang dalam masyarakat tentu menentukan keberlangsungan dan pengembangan bisnis ini, sebagai suatu proses yang tidak

pernah lepas dari lingkungannya. Dampak dan pengaruh dari lingkungan sosial terhadap dunia bisnis ini seharusnya menjadi perhatian para pebisnis dalam menjalankan usahanya. Seperti pengembangan konsep mal dalam lingkungan rusunami Kalibata City merupakan salah satu pengaruh sosial masyarakat kota Jakarta belakangan ini, yang cenderung memilih lokasi tempat tinggal dengan konsep "Back to the City".

5. Faktor Teknologi

Persaingan bisnis yang semakin ketat di era globalisasi ini menuntut perusahaan untuk menyusun kembali strategi dan taktik bisnisnya. Dengan memanfaatkan teknologi yang terus berkembang maka perusahaan mampu meningkatkan kualitas serta mutu usahanya. seperti internet sangat berpengaruh dalam mendukung penjualan rusunami. Dengan menggunakan informasi online mengenai produk-produk yang ditawarkan serta mampu menginformasikan pula *progress report* pembangunan rusunami kepada konsumen, sehingga konsumen dapat memperoleh informasi kapan saja tanpa mengenal waktu. Penjualan yang dilakukan tidak terbatas, dengan internet penjualan unit rusunami dapat mencapai seluruh penjuru tidak terbatas hanya masyarakat Jakarta. Terbukti banyak beberapa konsumen yang berasal dari luar pulau Jawa. Dan disamping mampu mencapai segala lokasi dengan internet biaya yang dikeluarkan juga tidak besar walaupun penjualan dengan konsep manual seperti brosur juga tetap dilakukan, tetapi dengan internet sangat membantu penjualan kurang lebih 20%.

Penggunaan teknologi canggih juga dimanfaatkan dalam proses pembangunan yaitu dengan menggunakan precast wall yaitu sistem percetakan, contoh pekerjaan yang sering dibuat menggunakan sistem precast antara lain, saluran air, balok, anak tangga dan pekerjaan - pekerjaan yang sifatnya berulang dan banyak. dengan digunakannya *precast* maka semua komponen yang seharusnya dikerjakan di atas bangunan sehingga susah dijangkau arsitek untuk diawasi maka dapat dilakukan di bawah sehingga dapat dengan leluasa mengawasi kualitas produk yang akan dipasangnya. Keuntungan menggunakan sistem pracetak antara lain waktu yang lebih efisien, memang sangat efisien jika jenis pekerjaannya tipikal.

Teknologi Tower Crane (TC), TC digunakan untuk mengangkat muatan secara vertikal, menahannya apabila diperlukan, dan menurunkan muatan ke tempat lain yang ditentukan dengan mekanisme pendongkrak (luffing), pemutar (slewing), dan pejalan (travelling). TC sangat berguna bagi bangunan tinggi dan dapat mengefisienkan waktu pekerjaan proyek.

Penggunaan teknologi Bored Pile dalam pembuatan pondasi bangunan. Pondasi tiang pancang sering dipakai pada lahan yang masih luas dan kosong, dimana getaran yang ditimbulkan pada saat aktifitas pemancangan berlangsung tidak mengganggu lingkungan sekitarnya, Namun jika bangunan tersebut didirikan di lokasi yang telah padat penduduknya, maka getaran yang ditimbulkan akan menimbulkan masalah karena sangat mengganggu dan dapat merusak bangunan di sekitarnya. Dalam hal ini pemakaian pondasi bored pile merupakan pilihan pondasi yang tepat bagi pembangunan Kalibata City yang terletak ditengah kota, sehingga pembangunan yang dilakukan tidak mengganggu aktifitas lingkungan sekitar serta ramah lingkungan.

6. Faktor Global

Faktor Global tidak berpengaruh dalam proyek ini. Sektor properti di Indonesia belum terpengaruh kondisi global. Pertumbuhan penjualan semester masih sesuai perkiraan disamping karena permintaan dan supply sektor properti di Indonesia tidak dibangun oleh pendanaan luar negeri.

4.1.1.2 Lingkungan Industri

1. Ancaman Pendetang Baru (*Threat of New Entrants*)

Ancaman pendatang tidak begitu berpengaruh pada proyek Kalibata City ini karena kebanyakan pendatang baru di bisnis rusunami ini terutama dilokasi yang sama adalah pendatang-pendetang baru dalam bisnis property. APG yang merupakan salah satu perusahaan properti terbesar di Indonesia tidak pernah menganggap remeh/ kecil pendatang-pendetang baru yang masuk dalam bisnis serupa, tetapi tetap ditanggapi dengan positif oleh perusahaan. Hal yang dilakukan adalah meningkatkan kualitas perusahaan dengan cara meningkatkan SDM yang dimiliki, melakukan inovasi-inovasi dalam setiap produk yang diluncurkan,

meningkatkan promosi-promosi dengan mengembangkan/ membuat metode promosi yang menarik seperti talk show dengan pakar properti atau pakar investasi dan lain-lain. Sehingga kualitas perusahaan tetap terjaga walaupun banyak pendatang baru.

2. Kekuatan tawar menawar pemasok (*Bargaining Power of Suppliers*)

Dalam proyek ini tidak terjadi kekuatan harga oleh *supplier*, tidak ada *supplier* tunggal bagi material yang dibutuhkan. Dalam pemilihan *supplier* dilakukan kontrak kerjasama sehingga tidak ada alasan jika tiba-tiba terjadi perubahan harga barang. Disamping itu pula pembelian yang dilakukan proyek Kalibata City ini dalam jumlah yang sangat banyak, sehingga hal tersebut pula dapat keuntungan bagi *supplier* dalam memperoleh laba secara langsung.

Hubungan dilakukan dengan para *supplier* dengan cara membayar tepat waktu dalam setiap pembelian material. Dengan nama besar yang dimiliki APG maka terjadi saling menguntungkan (*win win solution*), yaitu bila telah menjadi *supplier* dalam salah satu proyek APG maka banyak developer lain yang juga memilih *supplier* tersebut dalam proyek mereka. Walaupun APG merupakan developer yang diperhitungkan dalam bisnis property tetapi perusahaan tetap membina hubungan baik dengan para *supplier* (tdk pernah semena-mena) sehingga dapat menjalin kerjasama yang berkelanjutan.

3. Kekuatan tawar menawar pembeli (*Bargaining Power of Buyers*)

Dalam bisnis ini pembeli yang mencari barang yang mereka butuhkan, karena tempat tinggal merupakan kebutuhan primer manusia yang tidak dapat tergantikan, sehingga tidak terjadi kekuatan tawar menawar konsumen.

Akan tetapi perusahaan tetap menjalin hubungan baik dengan para konsumen dengan cara menawarkan kemudahan-kemudahan pembayaran sesuai dengan kebutuhan konsumen. Disamping itu juga demi membina hubungan yang baik dengan konsumen maka Kalibata City telah menyiapkan team *Customer Care* dalam menangani keluhan konsumen dengan melayani tepat waktu. Kalibata City juga selalu mengajak partisipasi aktif dalam acara-acara kemanusiaan yang ada seperti aksi donor darah, kurban bersama. Serta melakukan serah terima tepat waktu dalam menjaga kepercayaan konsumen.

4. Ancaman dari produk atau jasa pengganti (*Threat of Substitute Products or Services*)

Dalam bisnis rusunami Kalibata City ini sama sekali tidak berpengaruh terhadap produk-produk pengganti seperti kos-kosan, karena jelas konsep yang ditawarkan lebih menarik disbanding dengan produk pengganti yang ada.

5. Persaingan antara pesaing yang ada (*Rivalry Among Existing Competitors*)

Persaingan antara pesaing yang sudah ada memiliki banyak bentuk, termasuk harga diskon, pengenalan produk baru, kampanye iklan, dan peningkatan pelayanan. Yang dilakukan Kalibata City yaitu melakukan observasi atau survey dalam meningkatkan selling point. Dengan keunggulan yang dimiliki Kalibata City yaitu konsep kuat, sdm yang dimiliki serta nama besar developer yaitu Agung Podomoro Group, tidak menjadi kendala bagi pesaing yang ada, asalkan persaingan dilakukan secara sehat.

4.1.1.2 Lingkungan Kompetitor

Lingkungan kompetitor atau lingkungan pesaing dalam hal ini Kalibata City melakukan observasi serta survey dalam mengetahui lebih dalam para pesaingnya baik itu lingkungan maupun visi, misinya. Dengan pemahaman mendalam maka perusahaan mengetahui dimana posisinya dan dimana posisi pesaingnya, sehingga perusahaan secara cepat mampu mengantisipasi segala perubahan yang terjadi pada pesaingnya.

4.1.2 Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal perusahaan merupakan hal yang sangat penting dalam mengetahui kesesuaian strategi perusahaan dengan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Dengan analisis lingkungan internal maka dapat diketahui kekuatan dan kelemahan perusahaan. Berikut adalah faktor-faktor lingkungan internal yang menjadi kekuatan atau kelemahan perusahaan sebagai berikut :

4.1.2.1 Sumber Daya Berwujud (*Tangible Resources*)

Dalam proyek Kalibata City yang termasuk sumber daya berwujud yaitu lokasi proyek. Dimana lokasi Kalibata City merupakan sumber daya yang sulit ditiru oleh para pesaingnya, tidak semua pesaing memiliki kesempatan yang sama dalam mendapatkan lokasi. Terletak dipusat kota, dekat dengan perkantoran dan dekat dengan transportasi masal yaitu kereta api. Lokasi merupakan kekuatan yang dimiliki proyek Kalibata City ini.

Kelemahan yang ada yaitu keterbatasan lahan yang dimiliki, mengingat dengan adanya proyek ini maka harga lahan disekitar menjadi melambung tinggi melebihi NJOP yang ditetapkan pemerintah, sehingga agak sulit bagi perusahaan dalam melakukan pengembangan proyek kedepannya.

4.1.2.2 Sumber Daya Tak Berwujud (*Intangible Resources*)

Yang menjadi sumber daya tak berwujud bagi proyek ini adalah nama besar developer Agung Podomoro yang merupakan salah satu perusahaan properti terbesar diIndonesia yang telah lebih dari 30 tahun dibidang properti. Membuat konsumen yakin saat membeli unit rusunami sekalipun pernah terjadi penyegelan proyek yang dikarenakan kurangnya kordinasi antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah, dapat dilihat kurang dari 5 (lima) persen konsumen yang membatalkan pembelian bahkan konsumen tetap percaya bahwa proyek akan diselesaikan tepat waktu.

Nama besar Agung Podomoro juga merupakan kekuatan yang cukup berpengaruh bagi perusahaan dalam menetapkan strategi bersaingnya.

4.1.2.3 Sumber Daya Manusia

Dengan pengalaman yang luar bisa dalam bisnis properti membuat APG memiliki SDM yang sangat handal, sehingga dalam proyek Kalibata City ini menempatkan SDM yang telah berpengalaman dalam proyek-proyek terdahulu. Dalam meningkatkan skill yang dimiliki maka dilakukan training-traning yang bermanfaat bagi SDM serta adanya reward bagi karyawan berprestasi dan punishment bagi karyawan yang melanggar aturan perusahaan.

4.2 *Key success factor* Kalibata City

Berdasarkan hasil analisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan dari narasumber, maka faktor kunci keberhasilan perusahaan saat ini adalah :

Nama besar perusahaan dan pengalaman perusahaan kurang lebih 40 tahun di bidang property memiliki pengaruh yang sangat besar bagi keberhasilan kalibata city. Kebesaran nama perusahaan ini pula yang membuat mantapnya perencanaan suatu proyek. Disamping itu dengan nama besar membuat calon pembeli, kontraktor, supplier maupun investor yakin dan percaya terhadap proyek yang akan dijalankan. Terbukti dengan konsep yang matang membuat Kalibata city menjadi proyek yang lebih terdepan untuk kelas rusunami jika dibandingkan dengan proyek-proyek rusunami lainnya.

Modal kuat yang dimiliki juga merupakan salah satu *key success factors* dengan modal kuat yang dimiliki membuat pembangunan proyek Kalibata City ini berjalan sesuai dengan rencana.

Disamping itu perusahaan memiliki sumber daya manusia yang kompetent. APG memiliki team yang sangat handal dari mulai pencarian lokasi proyek, konsep proyek, marketing sampai sistem pengelolaan proyek. Dengan selalu dilakukannya pelatihan-pelatihan serta evaluasi-evaluasi di setiap proyek-proyek terdahulu membuat SDM semakin unggul dan berpengalaman. Sehingga disetiap proyek baru yang akan dijalankan/ digarap mereka berusaha memperkecil kekurangan yang ada.

Lokasi strategis juga menentukan kesuksesan proyek ini, dengan lokasi yang strategis di tengah kota dekat dengan perkantoran, transportasi umum dan juga kampus membuat Kalibata City ini dapat diperhitungkan dibandingkan dengan para pesaingnya..

Faktor internal perusahaan merupakan hal yang dominan bagi kesuksesan perusahaan. Hal tersebutlah yang membuat Kalibata City ini lebih unggul dibandingkan dengan pesaing-pesaingnya. Terutama *intangible asset* yang sulit ditiru oleh para pesaingnya seperti nama besar perusahaan dan SDM yang handal, yang mengantarkan Kalibata City dalam meraih kesuksesan harus terus tingkatkan.

4.3 Strategi Bersaing Kalibata City

Dalam menganalisis strategi bersaing Kalibata City dalam penelitian ini penulis menggunakan analisis SWOT dan AHP.

Analisis SWOT yang digunakan dalam penelitian ini bertujuan untuk menjaring penilaian expert terhadap faktor-faktor internal dan eksternal Kalibata City sehingga diperoleh faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Berdasarkan pembobotan dengan IFE dan EFE maka diperoleh beberapa alternatif strategi bersaing Kalibata City.

Setelah memperoleh beberapa alternatif strategi melalui analisis SWOT maka dilakukan pemilihan prioritas berdasarkan kriteria yang ditetapkan. Dalam melakukan pemilihan alternatif strategi yang ada maka penulis menggunakan analisis AHP.

4.3.1 Analisis SWOT

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber, berikut faktor-faktor internal yang menjadi kekuatan serta kelemahan serta faktor-faktor eksternal yang menjadi peluang dan ancaman Kalibata City.

4.3.1.1 *Strength* (Kekuatan) dan *Weakness* (Kelemahan)

1. *Strength* (Kekuatan)

- **Lokasi yang strategis**

Untuk mendapatkan lokasi yang tepat untuk dikembangkan, Perseroan mengandalkan tim pengembangan bisnis, hubungan baik dengan pemilik tanah dan reputasi Perusahaan yang baik. Dengan memiliki catatan keberhasilan dalam memperoleh lokasi pengembangan yang baik selama ini dan dengan kemampuan yang dimiliki, perusahaan yakin akan terus dapat mengembangkan proyek-proyek berkualitas di masa yang akan datang.

Kalibata City yang terletak di Jakarta Selatan, padat penduduk dan pusat aktifitas masyarakat dekat perkantoran serta kampus bahkan sangat dekat dengan pusat transportasi masal yaitu kereta api dan lokasi tepat dipinggir jalan raya. Hal tersebut yang menjadi keunggulan tersendiri bagi proyek ini.

- **Modal yang Kuat**

Dapat kita lihat table 5.1 diatas yaitu faktor-faktor yang menjadi kekuatan proyek adalah modal yang dimiliki perusahaan. Hal tersebut yang membuat perusahaan menjadi lebih tangguh dibandingkan dengan para pesaingnya. Modal kuat yang dimiliki proyek Kalibata City karena harga emisi APG di BEI (Bursa Efek Indonesia) yang cenderung meningkat. Hal tersebut ditegaskan oleh dari PT Pemeringkat Efek Indonesia (Pefindo) mengenai peringkat idA untuk obligasi I-2011 PT Agung Podomoro Land Tbk (APLN) yang nilai emisinya dinaikkan menjadi maksimum Rp1,2 triliun dari semula Rp800 miliar. Peringkat yang sama juga diberikan untuk perseroan dengan outlook stabil. ¹Penambahan nilai obligasi diharapkan tidak mempengaruhi profil nilai perseroan secara signifikan karena penambahan tersebut akan dikompensasi oleh berkurangnya nilai utang bank yang akan ditarik oleh perusahaan.

Adapun hasil yang diterima dari hasil obligasi akan digunakan seluruhnya untuk pengembangan usaha perseroan melalui akuisisi perusahaan-perusahaan yang memiliki proyek dalam industri properti berupa apartemen, perhotelan, perkantoran, pertokoan, pusat perbelanjaan, pusat rekreasi, dan atau perumahan. Peringkat ini mencerminkan posisi bisnis APLN/ APG yang kuat diindustri properti, khususnya pada segmen hunian vertikal dan kualitas aset perusahaan yang di atas rata-rata.

Setelah Penawaran Umum Perdana Saham, Perseroan memperkirakan bahwa *gearing ratio* Perseroan akan berada sekitar 0,5 kali, yang akan menempatkan Perseroan dalam posisi keuangan yang kuat untuk pertumbuhan di masa depan serta mendukung Perseroan untuk lebih mengembangkan properti yang ada tanpa harus bergantung pada pembiayaan pihak ketiga. Perseroan fokus pada perputaran modal yang efisien seperti selektif dalam *pre-sale* apartemen hunian atau perkantoran untuk mendanai biaya awal atas konstruksi dari beberapa pengembangan properti Perseroan lainnya.

Hal ini juga memungkinkan Perseroan untuk selektif dalam menjaga/mempertahankan perolehan *recurring income* dari bisnis ritel dan komersialnya sehingga dapat menunjang pengembangan portofolio Perseroan. Untuk selanjutnya, strategi ini memungkinkan Perseroan untuk memperoleh

peningkatan nilai properti, di mana pada saat yang sama hal ini mengurangi volatilitas pendapatan serta memberikan arus kas yang memadai untuk memenuhi persyaratan konstruksi Perseroan.

- **Nama Besar Perusahaan**

Perusahaan merupakan salah satu perusahaan pemilik, pengembang dan pengelola property terintegrasi terbesar dan tercepat pertumbuhannya di Indonesia (Hasil riset Procon Indah/ Savills, tahun 2010). Perusahaan hanya fokus pada pengembangan sektor properti. Perseroan telah membangun hunian apartemen, mulai dari rumah susun bersubsidi Pemerintah (rusunami) hingga hunian premium, pusat perbelanjaan, perkantoran dan hotel, yang sebagian besar berlokasi strategis di Jakarta. Proyek-proyek Perseroan di rancang oleh firma yang memiliki reputasi internasional seperti DP Architects of Singapore dan dibangun oleh perusahaan konstruksi yang memiliki kualifikasi tinggi dan berpengalaman. Sebagai pengembang yang sudah berpengalaman, Perusahaan dikenal karena proyek-proyeknya yang berkualitas tinggi dan “*iconic*” seperti superblok Central Park dan Senayan City. Perseroan telah menerima lebih dari 20 penghargaan bergengsi, antara lain “*High End and Middle Class Apartment*” dari FIABCI (The International Real Estate Federation), “*Best Superblock and Highrise Residence*” dari Property and Bank Magazine, dan “*Best Experiential Marketing*” dari Marketing Magazine. Direktur Utama Perseroan, Trihatma Kusuma Haliman juga telah memperoleh penghargaan “*Property Man of The Year*” dari Bank Magazine untuk tahun 2006, 2008 dan 2009.

Nama besar tersebut yang merupakan salah satu faktor kekuatan yang dimiliki proyek Kalibata City. Sehingga membuat calon pembeli yakin dalam memilih proyek ini untuk dibelinya.

- **Pengalaman perusahaan di bidang Properti**

Dengan pengalaman lebih dari 40 tahun dalam bidang property terutama dalam hunian vertikal membuat proyek Kalibata City ini semakin mantap digarap. APG merupakan salah satu perusahaan pengembang properti termasuk pengembang superblok terbesar di Indonesia (sumber: Hasil riset Procon Indah/Savills, tahun 2010) dan sejak tahun 1973 telah menyelesaikan lebih dari 70

proyek, yang terdiri dari 100.000 hunian dan unit ritel, luas kotor pusat perbelanjaan 825.000 m² dan luas kotor kantor 195.000 m² (dimana keseluruhan luas di luar area parkir). Sesuai dengan *industry report* yang disusun oleh Procon Indah/Savills, Grup Perseroan memiliki pangsa pasar terbesar atas penjualan unit apartemen untuk periode bulan Januari 2002 hingga 30 Juni 2010. Perusahaan selain memiliki akses ke dalam jaringan dan pengalaman yang luas terhadap kondisi pasar properti domestik, Perseroan juga memiliki kemampuan dalam menyelesaikan proyek pengembangan dalam waktu yang cepat dan kualitas yang Perseroan yakini merupakan *premium brand*.

- **Sumber Daya Manusia Yang Kompetent**

Salah satu kekuatan yang cukup penting dalam proyek ini adalah memiliki SDM yang kompetent. SDM berpengalaman dalam bidangnya masing-masing seperti team marketing, proyek serta supporting team lainnya yang merupakan satu kesatuan penting dalam menjalankan suatu proyek.

Kesuksesan Perseroan bergantung pada komitmen yang berkelanjutan dari manajemen kunci dan tenaga teknis serta kemampuan Perusahaan dalam memotivasi dan mempertahankan pegawai yang berkualitas. Guna meningkatkan mutu dan kualitas SDM juga dilakukan training-training berkala. Faktor eksternal seperti tingkat pengangguran, perubahan demografi, upah minimum dan peraturan ketenagakerjaan lain terkait jam kerja minimum dan pemutusan hubungan kerja, dapat mempengaruhi kemampuan Perusahaan untuk memenuhi kebutuhan dan pengendalian biaya tenaga kerja.

- **Konsep Proyek Yang Matang**

Perseroan memiliki model bisnis yang terintegrasi, dengan kemampuan dalam pengembangan dan pengelolaan properti, mulai dari pengadaan lahan, desain, pengembangan proyek, penjualan, penyewaan hingga pengelolaan operasional dari properti ritel, perkantoran, hotel dan hunian. Per 30 Juni 2010, Perseroan tengah mengembangkan 3 (tiga) dari 9 (sembilan) proyek superblok dan *mixed use* di wilayah Jakarta. Dengan memiliki lokasi strategis dan sinergi yang tercipta dari konsep *mixed-used* superblok. Pengembangan superblok terintegrasi mendukung gaya hidup di mana penghuni superblok memiliki akses

yang mudah ke kantor, pusat perbelanjaan ritel Perseroan yang menyediakan *one-stop shop* untuk seluruh kebutuhan konsumsinya, termasuk hiburan, kuliner dan belanja. Sebagai pengembang superblok terkemuka, Perseroan yakin dapat menikmati keuntungan ekonomis, dimana kondisi ini memberikan Perseroan efisiensi dalam biaya negosiasi ulang atas kontrak konstruksi, dan Perseroan berusaha untuk mengoptimalkan efisiensi dalam kegiatan operasi internal seperti dalam bidang sumber daya manusia dan sistem informasi.

Dalam menjalankan setiap proyek-proyeknya APG selalu menyiapkan konsep yang matang, demi memberikan hasil yang terbaik bagi konsumennya. Konsep *one "Back to the City"* selalu ditawarkan perusahaan agar proyek yang ditawarkan memenuhi serta memudahkan semua kebutuhan konsumennya dalam menjalani kehidupan sehari-hari.

2. Weakness (Kelemahan)

• Lingkungan Sekitar

Lingkungan sekitar merupakan salah satu kelemahan yang dihadapi proyek Kalibata City ini walaupun kurang berpengaruh terhadap kelangsungan proyek. Sesuai dengan komitmen perusahaan bahwa di setiap proyek yang ada akan merdayakan tenaga kerja yang berasal dari lingkungan sekitar dan mampu membantu mensejahterakan perekonomian lingkungan sekitar. Namun terdapat beberapa SDM yang berada dibawah standar serta belum berpengalaman perusahaan, dengan demikian memerlukan waktu dalam penanganan masalah tersebut dengan cara melakukan traning-training dalam meningkatkan kualitas SDMnya.

Perseroan menghadapi berbagai peraturan dan perundang-undangan di Indonesia terkait dengan perlindungan lingkungan hidup yang mungkin mewajibkan pemilik properti saat ini atau sebelumnya untuk memeriksa dan membersihkan bahan berbahaya atau beracun yang terdapat dalam properti. Di bawah ketentuan hukum yang berlaku, pemilik dan operator dari properti dapat dikenakan kewajiban atas biaya pembersihan atau pemulihan bahan berbahaya atau bahan yang diatur lainnya yang terdapat dalam properti tersebut. Kelalaian untuk mematuhi ketentuan ini dapat mengakibatkan denda atau sanksi lainnya.

Laporan-laporan mengenai lingkungan hidup sehubungan dengan properti yang dimiliki oleh Perseroan saat ini atau properti yang akan diakuisisi di masa depan mungkin tidak mengungkapkan (i) seluruh kewajiban lingkungan hidup, (ii) bahwa setiap pemilik atau operator properti Perseroan sebelumnya tidak menyebabkan kondisi lingkungan material yang tidak diketahui oleh Perseroan, atau (iii) bahwa terdapat kondisi lingkungan hidup yang material dalam salah satu atau lebih properti yang dimiliki oleh Perseroan. Terdapat juga kemungkinan bahwa terjadi risiko kondisi lingkungan hidup yang material, kewajiban atau hal-hal yang menyangkut kesesuaian dengan peraturan setelah dilakukannya peninjauan ulang terhadap dokumen ini di masa depan. Pada akhirnya, hukum yang berlaku di masa depan maupun penafsiran atas hukum yang telah ada di masa depan dapat mengakibatkan kewajiban lingkungan hidup yang material. Perseroan mungkin dapat dikenakan kewajiban atau denda yang berkaitan dengan masalah pengelolaan lingkungan hidup yang dapat mempengaruhi secara negatif kegiatan usaha, reputasi, laba bersih dan hasil usaha Perseroan.

- **Kegiatan operasional Perusahaan dapat terpengaruh apabila hubungan dengan karyawan memburuk**

Di masa depan, Perseroan atau kontraktor Perseroan dapat terlibat dalam perselisihan perburuhan yang dapat menyebabkan demonstrasi, pemogokan kerja atau gangguan tenaga kerja lainnya, di mana hal ini dapat menyebabkan penundaan operasional yang merugikan terhadap kegiatan usaha, kondisi keuangan atau hasil usaha Perseroan.

Walaupun Perseroan tidak memiliki perselisihan perburuhan yang signifikan, perselisihan perburuhan merupakan hal umum yang terjadi di Indonesia dan Perseroan tidak dapat menjamin bahwa perselisihan tersebut tidak akan terjadi di masa depan. Kompetitor Perseroan di Indonesia mungkin membayar karyawan mereka lebih tinggi dari yang diberikan oleh Perseroan dari waktu ke waktu. Kondisi ini dapat menyebabkan hilangnya karyawan atau kenaikan biaya tenaga kerja. Kurangnya tenaga kerja terampil atau peningkatan biaya tenaga kerja dapat memberikan dampak yang merugikan terhadap kegiatan usaha, laba bersih, hasil usaha dan prospek usaha Perseroan.

Tabel 4.1 Faktor-Faktor Internal

<i>Strength (Kekuatan)</i>	<i>Weakness (Kelemahan)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Modal yang kuat. • Nama besar perusahaan. • Pengalaman perusahaan di bidang properti. • Lokasi yang strategis • Sumber daya manusia yang handal. • Konsep proyek yang matang. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lingkungan sekitar • Kegiatan operasional Perusahaan dapat terpengaruh apabila hubungan dengan karyawan memburuk

Sumber : Hasil wawancara dan olahan penulis

4.3.1.2 *Opportunity (Peluang) dan Threat (Ancaman)*

3. *Opportunity (Peluang)*

- **Adanya Program Pemerintah 1.000 Tower**

Dengan adanya program pemerintah 1.000 tower merupakan peluang bagi APG untuk berpartisipasi dalam program tersebut. Disamping berpartisipasi hal ini merupakan pengembangan program perusahaan untuk proyek menengah kebawah, biasanya APG dikenal dengan pembangunan proyek-proyek menengah keatas.

- **Kepadatan penduduk Jakarta**

Jakarta adalah ibukota dan sekaligus kota terbesar di Indonesia. Jakarta merupakan kota terpadat keenam di dunia. Pada tahun 2010, populasi Jakarta sekitar 9,6 juta jiwa (Data BPS 2010). Dengan tingkat kepadatan rata-rata sekitar 14.915 jiwa per km², Jakarta merupakan salah satu kota terpadat di dunia.

Dengan kepadatan penduduk Jakarta ini membuat lahan semakin terbatas, keterbatasan lahan Jakarta yang membuat konsep hunian beralih menjadi ke konsep hunian vertikal. Hal tersebut yang menjadi tren baru bagi masyarakat Jakarta yang padat aktifitas.

- **Kebutuhan penduduk Jakarta akan tempat tinggal yang murah dan strategis.**

Aktifitas penduduk Jakarta yang cukup tinggi dari hari kehari membuat masyarakat beralih untuk tinggal di hunian vertical (rusunami), disamping lokasinya cukup strategis dengan pusat aktifitas mereka serta harga yang ditawarkan juga cukup terjangkau. Hal ini lach yang menjadi peluang tersendiri bagi bisnis rusunami ini.

- **Berkembangnya property di Indonesia**

Secara umum, Perseroan berkeyakinan bahwa prospek usahaPerseroan sangat menjanjikan dengan membaiknya kondisi perekonomian Indonesia yang dapat memberikan dampak positif terhadap industri properti Indonesia sebagai berikut :

- Peningkatan jumlah penduduk berdampak pada naiknya tingkat kebutuhan hunian baik di kota-kota besar maupun sekitarnya.
- Peningkatan pertumbuhan ekonomi yang didorong oleh meningkatnya tingkat konsumsi domestik yang didukung oleh peningkatan daya beli masyarakat, berdampak terhadap peningkatan permintaan hunian baik dari segmen menengah ke bawah maupun segmen ke atas.
- Meningkatnya kebutuhan hunian vertikal karena perubahan gaya hidup dan tren investasi.
- Meningkatnya taraf hidup masyarakat mengakibatkan perubahan gaya hidup dan tingkat kebutuhan hunian yang lebih berkualitas dan kompleks.
- Tingkat konsumsi domestik Indonesia yang tinggi mendorong pertumbuhan industri ritel domestik dan adanya penghapusan larangan terhadap *foreign direct investment* berdampak maraknya persaingan usaha di industri ritel baik dari lokal maupun asing.

- **Turunnya suku bunga dari Bank Indonesia di tahun 2008 menjadi 6,5 %**

Bank Indonesia (“BI”) telah melakukan pemotongan tingkat suku bunga sebanyak sembilan kali dengan total pemotongan sebesar 300 bps antara Desember 2008 sampai dengan Agustus 2009. Pemotongan tersebut dilakukan

sebagai respons terhadap krisis keuangan global dan juga terhadap tren penurunan inflasi yang mencapai titik terendah dalam sembilan tahun terakhir sebesar 2,8% pada tahun 2009. Pada bulan Agustus 2010, BI memutuskan untuk mempertahankan BI *rate* sebesar 6,5% setelah dilakukannya kajian yang komprehensif atas perkembangan-perkembangan terakhir dan *outlook* ekonomi yang lebih positif.

BI akan menetapkan kebijakan moneter dan perbankan yang diperlukan untuk memastikan tingkat inflasi di masa yang akan datang tetap sesuai dengan target tingkat inflasi yang telah ditetapkan, yakni sekitar 4% sampai dengan 6% pada tahun 2010 dan 2011 dan untuk memastikan bahwa kondisi makroekonomi Indonesia tetap stabil serta menjaga pertumbuhan ekonomi domestik yang berkelanjutan. BI juga akan mengawasi dan mengambil kebijakan untuk memastikan hal tersebut. Dewan Gubernur BI menganggap bahwa BI *rate* sebesar 6,5% pada saat ini sudah cukup untuk mengatasi inflasi di masa yang akan datang

- **Dukungan dari beberapa Bank yang turut andil dalam pinjaman kepemilikan rusunami dengan menurunkan suku bunga pinjaman menjadi sekitar 10%**

Terjadinya penurunan ekonomi global tahun 2008 tidak memiliki dampak yang terlalu besar terhadap kinerja perekonomian Indonesia. Dengan penurunan suku bunga yang dilakukan oleh Bank Indonesia sejak awal 2008 hingga September 2009 sebesar 250 basis poin menjadi 6,5 %, hal tersebut dipandang positif oleh beberapa Bank di Indonesia untuk berpartisipasi dalam program pembiayaan rusunami, dengan cara menurunkan suku bunga pinjaman menjadi sekitar 10 % .

4. Threat (Ancaman)

- **Regulasi pemerintah mengenai subsidi masih sering berubah-ubah.**

Kesulitan dalam memperoleh sertifikasi yang diperlukan seperti izin, alokasi atau otorisasi dari Pemerintah atau setiap perubahan yang tak terduga dalam peraturan yang berlaku, juga dapat meningkatkan biaya, atau menunda konstruksi atau menunda pembukaan sebuah proyek baru.

Izin-izin tersebut dikeluarkan oleh pemerintah daerah dan sanksi terhadap pelanggaran akan mengikuti peraturan-peraturan yang ada di daerah yang bersangkutan. Apabila Perseroan tidak berhasil memperoleh izin maka Perusahaan mungkin tidak dapat menjalankan kegiatan operasional sebagai akibat atas penutupan atau penghentian kegiatan operasi oleh Pemerintah setempat. Hal tersebut menjadi ancaman bagi kelancaran proyek pembangunan yang berdampak pada pembengkakan biaya.

- **Perseroan bergantung pada kontraktor untuk menyediakan berbagai macam jasa dan setiap adanya gangguan dalam pemberian jasa tersebut dapat mempengaruhi kegiatan usaha Perseroan**

Dalam melakukan pembangunan sebuah properti, Perusahaan melibatkan kontraktor pihak ketiga untuk menyediakan berbagai macam jasa, termasuk konstruksi, tiang pancang dan pondasi, pekerjaan fitting out bangunan dan properti, dekorasi interior, pemasangan pendingin ruangan, lift dan pekerjaan lansekap dan pertamanan. Perseroan dapat menghadapi risiko di mana kontraktor mungkin membutuhkan tambahan dana dari yang semula ditenderkan untuk penyelesaian sebuah proyek dan Perseroan mungkin harus menanggung jumlah tambahan dana tersebut dengan menyediakan mereka insentif yang cukup untuk menyelesaikan proyek.

Perusahaan juga mungkin menghadapi risiko bahwa kontraktor mengalami kesulitan keuangan atau kesulitan lainnya yang dapat mempengaruhi kemampuan mereka untuk melaksanakan pekerjaan konstruksi sehingga mengakibatkan penundaan penyelesaian proyek atau meningkatkan biaya yang akan ditanggung oleh Perseroan. Tidak ada jaminan bahwa jasa yang diberikan oleh kontraktor pihak ketiga akan selalu memuaskan atau sesuai dengan tingkat kualitas yang ditargetkan oleh Perusahaan. Seluruh faktor ini dapat memberikan dampak yang merugikan terhadap kegiatan usaha, reputasi, pendapatan usaha, laba bersih, hasil usaha dan prospek usaha Perseroan.

- **Kenaikan harga material bangunan.**

Risiko keterlambatan atau peningkatan biaya konstruksi dapat timbul selama pembangunan setiap properti baru Proses konstruksi untuk pembangunan

proyek baru memiliki risiko yang signifikan termasuk kekurangan bahan baku atau tenaga kerja terampil, masalah-masalah tak terduga dalam aspek teknis, lingkungan dan geologis, pemogokan kerja, tuntutan hukum, gangguan cuaca, banjir dan kenaikan biaya tak terduga, yang dapat menimbulkan keterlambatan atau peningkatan biaya konstruksi. Sebagai contoh, setiap peningkatan yang signifikan dalam harga bahan bangunan akan meningkatkan biaya pengembangan Perusahaan.

Tabel 4.2 Faktor-Faktor Eksternal

<i>Opportunity (Peluang)</i>	<i>Threat (Ancaman)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Adanya Program Pemerintah 1.000 Tower • Kepadatan penduduk Jakarta • Kebutuhan penduduk Jakarta akan tempat tinggal yang murah dan strategis. • Berkembangnya property di Indonesia • Turunnya suku bunga dari Bank Indonesia di tahun 2008 menjadi 6,5 % • Dukungan dari beberapa Bank yang turut andil dalam pinjaman kepemilikan rusunami dengan menurunkan suku bunga pinjaman menjadi sekitar 10% 	<ul style="list-style-type: none"> • Regulasi pemerintah • Perseroan bergantung pada kontraktor untuk menyediakan berbagai macam jasa dan setiap adanya gangguan dalam pemberian jasa tersebut dapat mempengaruhi kegiatan usaha Perseroan • Kenaikan harga material bangunan.

Sumber : Hasil wawancara dan olahan penulis

4.3.1.3 Pembobotan Faktor-Faktor Internal dan Eksternal

Setelah ditentukan faktor-faktor internal dan eksternal oleh narasumber melalui wawancara yang dilakukan, maka tahap selanjutnya adalah melakukan pembobotan terhadap faktor-faktor tersebut dengan menggunakan IFE

(*Internal Factor Evaluation*) untuk pembobotan faktor-faktor internal dan EFE (*External Factor Evaluation*) untuk pembobotan faktor-faktor eksternal yang merupakan elemen SWOT dapat dilihat pada table berikut :

Tabel 4.3 Rekapitulasi Pembobotan Faktor Internal

Responden	Kekuatan (<i>Strength</i>)						Kelemahan (<i>Weakness</i>)		Total
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	W1	W2	
R1	4	4	4	4	3	3	3	3	28
R2	4	4	3	4	3	3	3	2	26
R3	4	4	4	4	3	3	3	3	28
Total	12	12	11	12	9	9	9	8	82
Bobot	0,15	0,15	0,13	0,15	0,11	0,11	0,11	0,09	1
%	15	15	13	15	11	11	11	9	100

Sumber : Hasil wawancara dan olahan penulis

Keterangan :

R1 = Responden 1

S1-6 = Strength 1-6

R2 = Responden 2

W1-2 = Weakness 1-2

R3 = Responden 3

Berdasarkan tabel 4.4 IFE di atas, terlihat bahwa rata-rata perolehan bobot untuk *strength* cukup besar 0,15 modal yang dimiliki, nama besar perusahaan, pengalaman perusahaan di bidang property serta lokasi yang strategis. Dan juga memperoleh rating yang tinggi sebesar 4 (empat). Hal tersebut didasarkan atas keyakinan bahwa kekuatan yang ada adalah kekuatan yang dominan bagi kemajuan proyek. Tetapi dua faktor yang lain yaitu SDM yang hadal dan konsep proyek yang matang juga tidak kalah besarnya yaitu 0,11 dengan rating 3 (tiga). Sehingga total nilai *strength* yang diperoleh dari hasil perhitungan adalah sebesar 2,98.

Untuk perolehan bobot *weakness* masing-masing lingkungan sekitar serta kegiatan operasional Perusahaan dapat terpengaruh apabila hubungan dengan

karyawan memburuk memperoleh 0,11 dan 0,09 dengan rating yang sama sebesar 3 (tiga) dengan total nilai sebesar 0,6 menunjukkan bahwa kedua weakness yang kurang mempengaruhi proyek.

Terlihat dari penilaian strength dan weakness diatas bahwa proyek kalibata city memiliki kekuatan yang sangat besar namun perlu dilakukan upaya memperbaiki kelemahan yang ada walaupun kurang mempengaruhi proyek.

Tabel 4.4 Rekapitulasi Penilaian Faktor Internal

Faktor Internal	Bobot	Rating	Bobot X Rating
Strength (Kekuatan)			
• Modal yang dimiliki.	0,15	4	0,6
• Nama besar perusahaan.	0,15	4	0,6
• Pengalaman perusahaan di bidang properti.	0,13	4	0,52
• Lokasi yang strategis	0,15	4	0,6
• Sumber daya manusia yang kompeten.	0,11	3	0,33
• Konsep proyek yang matang.	0,11	3	0,33
Total Strength	1		2,98
Weakness (Kelemahan)			
• Lingkungan sekitar	0,11	3	0,33
• Kegiatan operasional Perusahaan dapat terpengaruh apabila hubungan dengan karyawan memburuk	0,09	3	0,27
Total Weakness	1		0,6
TOTAL IFE			3,58

Sumber : Hasil wawancara dan olahan penulis

Tabel 4.5 Rekapitulasi Pembobotan Faktor Eksternal

Responden	Peluang (Opportunity)						Ancaman (Threat)			Total
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	T1	T2	T3	
R1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	28
R2	4	3	3	2	2	3	3	4	3	27
R3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	29
Total	12	9	9	8	8	9	9	11	9	84
Bobot	0,14	0,11	0,11	0,09	0,09	0,11	0,11	0,13	0,11	1
%	14	11	11	9	9	11	11	13	11	100

Sumber : Hasil wawancara dan olahan penulis

Keterangan :

R1 = Responden 1

R2 = Responden 2

R3 = Responden 3

O1- 6 = Opportunity 1-6

W1-3 = Threat 1- 3

Untuk faktor eksternal tabel 4.6 bobot tertinggi diberikan pada adanya program 1.000 tower yang dicanangka pemerintah. Karena program tersebutlah yang membuat perusahaan berpartisipasi dalam pembangunan rusunami ini. Adapun bobot yang diberikan sebesar 0,14 dengan rating sebesar 4 (empat) sangat penting bagi proyek ini.

Berdasarkan matriks EFE maka dapat dilihat secara keseluruhan bahwa proyek ini memiliki peluang yang cukup tinggi sebesar 2, 09 sedangkan untuk ancaman sebesar 1,05. Bahwa proyek ini harus memanfaatkan peluang-peluang besar yang ada dengan memperhatikan ancaman yang dapat menghambat perkembangan kedepannya.

Jika dibandingkan dengan matriks IFE, matriks EFE tidak terlalu jauh berbeda hal ini dapat dinyatakan bahwa proyek ini memiliki faktor internal yang sangat kuat (3,58) disbanding dengan faktor eksternalnya (3,14).

Tabel 4.6 Rekapitulasi Penilaian Faktor Eksternal

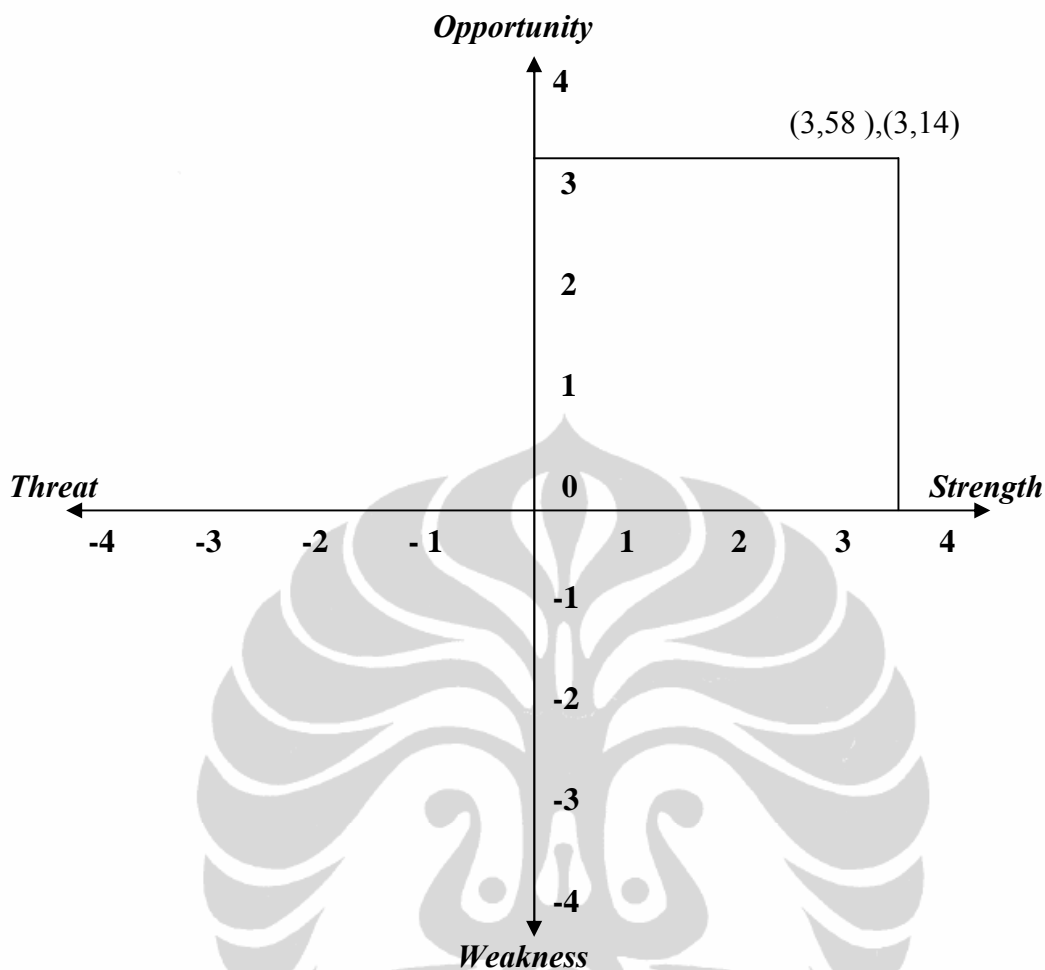
Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Bobot X Rating
Opportunity (Peluang)			
• Program Pemerintah 1.000 Tower	0,14	4	0,56
• Kepadatan penduduk Jakarta	0,11	3	0,33
• Kebutuhan penduduk Jakarta akan tempat tinggal yang murah dan strategis.	0,11	3	0,33
• Berkembangnya property di Indonesia	0,09	3	0,27
• Turunnya suku bunga dari Bank Indonesia di tahun 2008 menjadi 6,5 %	0,09	3	0,27
• Dukungan dari beberapa Bank yang turut andil dalam pinjaman kepemilikan rusunami dengan menurunkan suku bunga pinjaman menjadi sekitar 10%	0,11	3	0,33
Total Opportunity	1		2,09
Threat (Ancaman)			
• Regulasi pemerintah	0,11	3	0,33
• Perseroan bergantung pada kontraktor untuk menyediakan berbagai macam jasa dan setiap adanya gangguan dalam pemberian jasa tersebut dapat mempengaruhi kegiatan usaha Perseroan	0,13	3	0,39
• Kenaikan harga material bangunan	0,11	3	0,33
Total Threat	1		1,05
TOTAL EFE			3,14

Sumber : Hasil wawancara dan olahan penulis

Tabel 4.7 Matriks Interaksi IFE-EFE SWOT

<p style="text-align: center;">IFE</p> <p style="text-align: center;">EFE</p>	<p>Strength (Kekuatan)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Modal yang kuat. 2. Nama besar perusahaan. 3. Pengalaman perusahaan di bidang properti. 4. Lokasi yang strategis 5. Sumber daya manusia yang handal. 6. Konsep proyek yang matang. 	<p>Weakness (Kelemahan)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lingkungan sekitar 2. Keterbatasan lahan, sehingga perluasan lokasi gagal dilaksanakan
<p>Opportunity (Peluang)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Program Pemerintah 1.000 Tower 2. Kepadatan penduduk Jakarta 3. Kebutuhan penduduk Jakarta akan tempat tinggal yang murah dan strategis. 4. Berkembangnya property di Indonesia 5. Turunnya suku bunga dari Bank Indonesia di tahun 2008 menjadi 6,5 % 6. Dukungan dari beberapa Bank yang turut andil dalam pinjaman kepemilikan rusunami dengan menurunkan suku bunga pinjaman menjadi sekitar 10% 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan pengembangan proyek Kalibata City dengan menambah pembangunan untuk perkantoran, hotel atau rumah sakit. 2. Menambah sarana dan prasarana Kalibata City berupa lahan parkir bagi pengunjung mal. 3. Melakukan kerja sama dengan pemerintah dengan membuat akses langsung dengan stasiun kereta api. 4. Meningkatkan kerjasama dengan perbankan dalam program pembiayaan. 	<p>Meningkatkan hubungan baik dengan lingkungan sekitar, dengan melakukan kegiatan-kegiatan keagamaan atau kegiatan kemanusiaan yang melibatkan serta bermanfaat bagi lingkungan sekitar.</p>
<p>Threat (Ancaman)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Regulasi pemerintah mengenai subsidi masih sering berubah-ubah. 2. Kurangnya kordinasi antara pemerintah pusat dan daerah mengenai perijinan. 3. Kenaikan harga material bangunan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kordinasi dan hubungan baik dengan pemerintah. 2. Memilih serta mengevaluasi supplier dan kontraktor sehingga terjalin kerjasama dalam jangka panjang. 	<p>Menjadi penghubung antara lingkungan sekitar dengan pemerintah dalam rangka memenuhi kebutuhan keduabelah pihak</p>

Sumber : Hasil wawancara dan olahan penulis



Gambar 4.1 Diagram Analisis SWOT

Sumber : Hasil olahan penulis.

Berdasarkan diagram SWOT pada gambar 4.1 dinyatakan bahwa alternative strategi terpilih yaitu strategi *Strength-Opportunity* (SO), yang dapat diartikan yaitu menggunakan kekuatan internal perusahaan dalam memanfaatkan peluang eksternal. Inilah yang merupakan strategi agresif positif yaitu menyerang penuh inisiatif dan terencana. Datalah program atau kegiatan yang akan dilaksanakan, kapan waktunya dan dimana dilaksanakan, sehingga tujuan organisasi akan tercapai secara terencana dan terukur. Dalam strategi SO, organisasi mengejar peluang-peluang dari luar dengan mempertimbangkan kekuatan organisasi.

Strategi *Strength-Opportunity* (SO) berdasarkan matriks interaksi IFE dan EFE SWOT pada tabel 4.7 memiliki beberapa strategi kebijakan sebagai berikut:

1. Melakukan pengembangan proyek Kalibata City dengan menambah pembangunan untuk perkantoran, hotel atau rumah sakit.
2. Menambah sarana dan prasarana Kalibata City berupa lahan parkir bagi pengunjung mal.
3. Melakukan kerja sama dengan pemerintah dengan membuat akses langsung dengan stasiun kereta api.
4. Meningkatkan kerjasama dengan perbankan dalam program pembiayaan

Beberapa strategi SO yang telah dirumuskan tersebut belum tentu semua dapat dilaksanakan secara simultan, sehingga perlu dilakukan prioritas apabila dalam pelaksanaannya secara bersama-sama mengalami kendala keterbatasan sumber daya. Penentuan prioritas strategi dari beberapa strategi kebijakan Strength-Opportunity (SO) yang dihasilkan melalui analisis SWOT pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan The Analytic Hierarchy Process (AHP).

4.3.2 Analisis AHP

Berdasarkan analisis SWOT yang telah dilakukan sebelumnya, telah diperoleh beberapa alternatif strategi bersaing. Namun dengan berbagai keterbatasan sumber daya yang ada, beberapa strategi bersaing terpilih belum tentu dapat dilakukan secara simultan atau bersamaan. Untuk mengatasi hal tersebut maka diperlukan proses penentuan prioritas strategi bersaing dari alternative-alternatif yang ada berdasarkan pendekatan criteria yaitu strategi generic. Strategi bersaing mana yang akhirnya dianggap lebih penting terhadap pencapaian sasaran perusahaan, yang didapat berdasarkan pendapat narasumber ahli (expert) melalui pendekatan Analitucal Hierarcy Process (AHP). Tahapan AHP yang dilakukan adalah sebagai berikut :

4.3.2.1 Penentuan Kriteria

Penentuan kriteria-kriteria dan penyusunan hirarki faktor-faktor merupakan dua tahapan yang timbal balik dan iteratif. Namun, sesuai dengan sistematika penyajian, dalam bagian ini terlebih dahulu dibahas penentuan

kriteria-kriteria yang diikuti dengan pembahasan penyusunan hirarki faktor-faktor. Penentuan kriteria-kriteria meliputi tahapan-tahapan identifikasi, verifikasi, dan penetapan kriteria-kriteria. Karena kriteria-kriteria yang bersifat khusus lebih baik dipahami daripada kriteria-kriteria yang bersifat umum, maka kriteria-kriteria yang ditentukan terlebih dahulu adalah kriteria yang bersifat khusus/ operasional.

Pada metode AHP terdapat ketentuan (asumsi) bahwa kriteris-kriteria yang disertakan bersifat operasional, spesifik, efisien, dan efektif.

1) Kriteria-kriteria harus operasional

Kriteria-kriteria harus mudah dipahami maksudnya dan dapat dihayati implikasinya oleh responden. Kriteria-kriteria yang lebih terukur mencerminkan bahwa kriteria-kriteria tersebut lebih operasional.

2) Kriteria-kriteria harus spesifik

Kriteria-kriteria yang dipilih harus memiliki makna tunggal (tidak ambigu) dan saling lepas (independence) sehingga mencegah terjadinya penghitungan ulang (double counting).

3) Jumlah kriteria harus efisien dan efektif

Jumlah kriteria seminimal mungkin (efisien) dengan maksud untuk menjaga konsistensi dan validitas penilaian oleh responden. Namun, perlu diperhatikan pula bahwa jumlah tersebut harus cukup efektif (lengkap dan komprehensif) untuk mencapai tujuan penelitian.

Tabel 4.8 Indikator Analisis AHP

Kriteria	Strategi	Skala Pengukuran
Cost	1. Melakukan pengembangan proyek Kalibata City dengan menambah pembangunan untuk perkantoran, hotel atau rumah sakit. 2. Menambah sarana dan prasarana Kalibata City berupa lahan parkir bagi pengunjung mal. 3. Melakukan kerja sama dengan pemerintah dengan membuat akses langsung dengan stasiun kereta api. 4. Meningkatkan kerjasama dengan perbankan dalam program pembiayaan.	Rasio
Leadership		Rasio
Diferensiasi		Rasio
Fokus		

Sumber : Olahan penulis

4.3.2.2 Penyusunan Hirarki

Untuk menyederhanakan dan mensistematisasikan persoalan maka semua faktor-faktor harus dipisahkan ke dalam kelompok-kelompok hirarki. Pendekatan yang digunakan dalam penyusunan struktur hirarki adalah pendekatan dari bawah (bottom up). Artinya, letak faktor-faktor diidentifikasi mulai dari level terendah (level 3) hingga level tertinggi (level 1). Faktor-faktor yang disertakan dalam analisis ini dibagi menjadi tiga golongan besar, yaitu:

1. Tujuan

Level 1 sampai merupakan tujuan dal penelitian ini adalah strategi bersaing Kalibata City.

Sebagai tujuan studi, faktor penentuan prioritas strategi bersaing Kalibata City ditempatkan pada hirarki teratas (level 1). Faktor ini merupakan fokus dari semua faktor yang dipertimbangkan dalam penentuan prioritas strategi bersaing.

2. Kriteria-kriteria

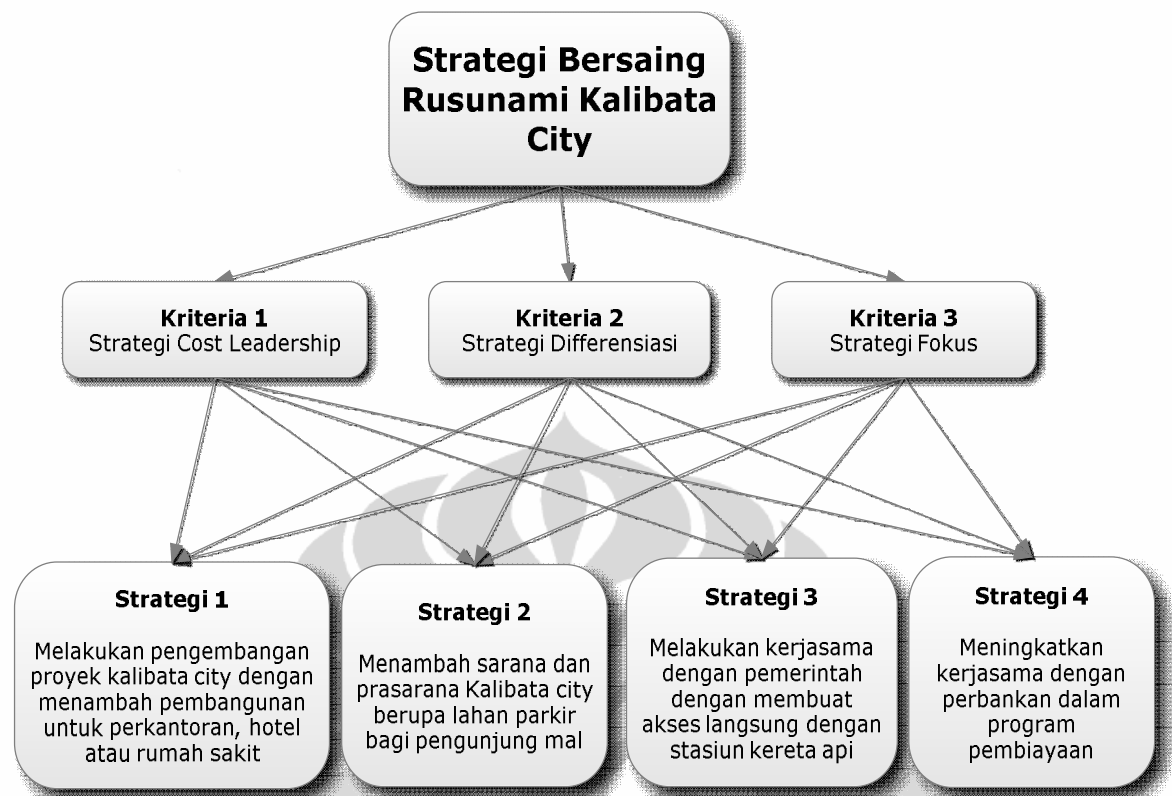
Level 2 merupakan kriteria-kriteria penentu dalam hal ini strategi generik yaitu :

1. Strategi Cost Leadership
2. Strategi Diferensiation
3. Strategi Fokus

3. Alternatif-alternatif

Level 3 merupakan alternatif strategi yang ditetapkan berdasarkan hasil analisis SWOT yang telah dilakukan sebelumnya, terdiri dari 4 strategi utama, yaitu:

1. Melakukan pengembangan proyek Kalibata City dengan menambah pembangunan untuk perkantoran, hotel atau rumah sakit.
2. Menambah sarana dan prasarana Kalibata City berupa lahan parkir bagi pengunjung mal.
3. Melakukan kerja sama dengan pemerintah dengan membuat akses langsung dengan stasiun kereta api.
4. Meningkatkan kerjasama dengan perbankan dalam program pembiayaan



Gambar 4.2 Indikator Analisis AHP

4.2.2.3 Pembobotan Kriteria

Pembobotan faktor-faktor adalah proses mengukur tingkat kepentingan relatif antar kriteria dan alternatif strategi. Untuk tujuan tersebut, dilakukan penilaian perbandingan berpasangan antar faktor-faktor dalam setiap kelompok faktor yang terletak dalam hirarki yang sama. Penilaian dilakukan oleh para responden ahli yang memiliki pengetahuan dan kompetensi dalam penentuan strategi strategi bersaing Kalibata City. Sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya, pada penelitian ini, responden ahli yang direncanakan berjumlah 3 orang.

Penggabungan pendapat responden ahli dilakukan dengan menggunakan rata-rata geometrik, dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Rata-rata geometrik} = g_{ij} = \sqrt[m]{\prod_{k=1}^m pa_{ij}(k)}$$

Dimana :

n = jumlah responden

x_i = penilaian oleh responden ke – i

1. Pembobotan Pertanyaan Bagian I

Tabel 4.9 Rekap Pembobotan Bagian 1

Level	Kriteria	Responden			Rataan Geometrik
		1	2	3	
1	CI – D	5	5	5	5
	CI – F	1/3	1/2	1/2	1/2
	D – F	1/5	1/5	1/5	1/5

Sumber : Olahan Penulis

Keterangan :

CI : Cost Leadership

D : Diferensiation

F : Fokus

2. Pembobotan Pertanyaan Bagian 2

Tabel 4.10 Rekap Pembobotan Bagian 2

Level	Kriteria	Responden			Rataan Geometrik
		1	2	3	
2	S1 – S2	3	3	3	3
	S1 – S3	2	3	2	2
	S1 – S4	3	3	3	3
	S2 – S3	1	2	2	2
	S2 – S4	2	3	1	2
	S3 – S4	2	3	1	2

Sumber : Olahan Penulis

3. Pembobotan Pertanyaan Bagian 3

Tabel 4.11 Rekap Pembobotan Bagian 3

Level	Kriteria	Responden			Rataan Geometrik
		1	2	3	
2	S1 – S2	3	3	3	3
	S1 – S3	3	5	5	4
	S1 – S4	3	1	2	2
	S2 – S3	1/3	1/3	1/3	1/3
	S2 – S4	1/5	1/3	1/3	1/3
	S3 – S4	1/3	1/3	1/3	1/3

Sumber : Olahan Penulis

4. Pebobotan Pertanyaan Bagian 4

Tabel 4.12 Rekap Pembobotan Narasumber Bagian 4

Level	Kriteria	Responden			Rataan Geometrik
		1	2	3	
2	S1 – S2	5	5	5	5
	S1 – S3	7	6	7	7
	S1 – S4	3	3	3	3
	S2 – S3	3	3	3	3
	S2 – S4	1/3	1/3	1/3	1/3
	S3 – S4	1/3	1/3	1/3	1/3

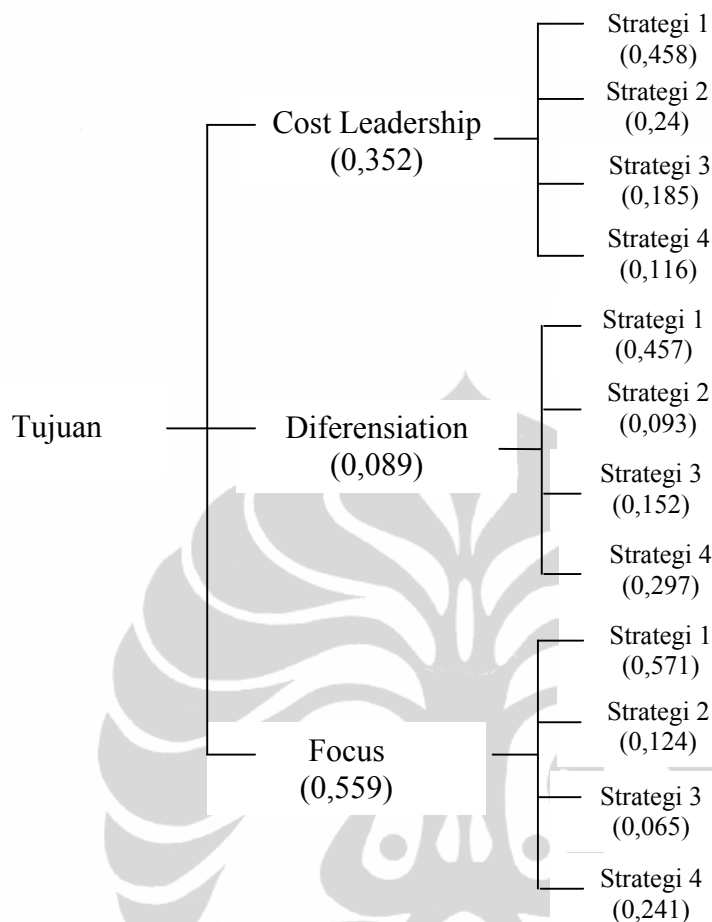
Sumber : Olahan Penulis

Hasil pembobotan dari narasumber selanjutnya diolah dengan menggunakan *software expert choice versi 11* dengan output sebagai berikut sebagai berikut :

Tabel 4.13 Rekap Nilai Konsistensi Rasio

	Level 1	Level 2		
		Cost Leadership	Diferensiation	Focus
CR	0,05	0,05	0,09	0,05

Sumber : Hasil Olahan penulis menggunakan Expert Choice



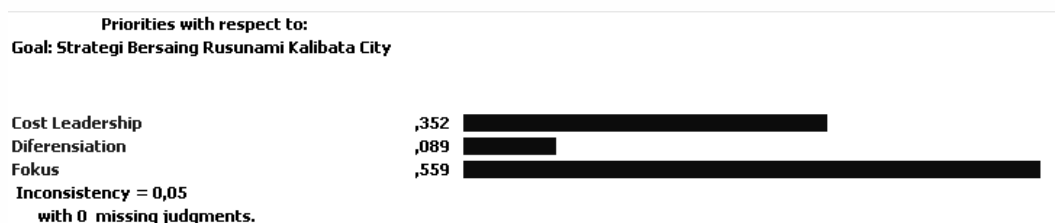
Gambar 4.3 Rekapitulasi Pembobotan

Sumber : Olahan penulis menggunakan expert choice

1. Pembobotan Kriteria (Level 1)

Menurut tingkat kepentingannya terhadap tujuan penentuan prioritas strategi bersaing Kalibata City untuk kriteria strategi Fokus memiliki bobot tertinggi sebesar (0,559), di ikuti oleh kriteria strategi Cost leadership memiliki bobot (0,352), dan kriteria strategi Diferensiation (0,089). Dengan nilai bobot yang tidak terpaut jauh antara strategi fokus dan cost leadership dapat disimpulkan bahwa strategi pilihan narasumber terhadap strategi bersaing dimasa yang akan datang adalah fokus – cost leadership. Hal ini didasarkan atas konsistensi perusahaan yang berpengalaman lebih dari 40 tahun yang fokus dalam bidang properti. Hal tersebut juga dapat dilihat dari fokusnya APG dalam pengembangan hunian superblock dengan slogan “*Back to the city*” dalam pengembangan rusunami yang low cost.

Konsistensi rasio global pada kriteria ini sebesar 0,05. Artinya secara umum jawaban dari para narasumber cukup konsisten terhadap masing-masing kriteria dalam memilih kriteria strategi fokus sebagai kriteria utama dalam menentukan prioritas strategi bersaing Kalibata City.

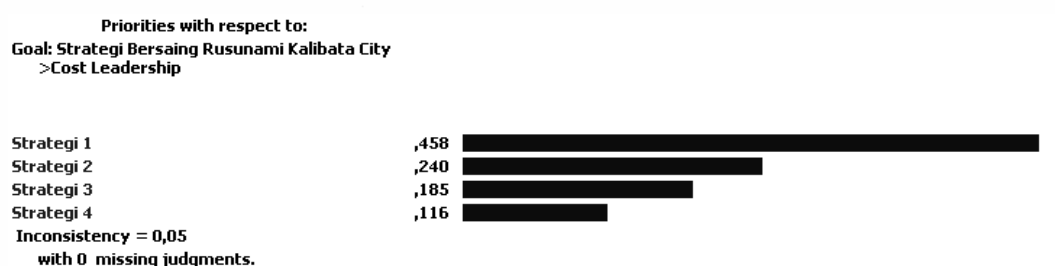


Gambar 4.4 Diagram Batang Level 1

Sumber : Hasil olahan Expert Choice

2. Pembobotan Alternatif-alternatif (level 2)

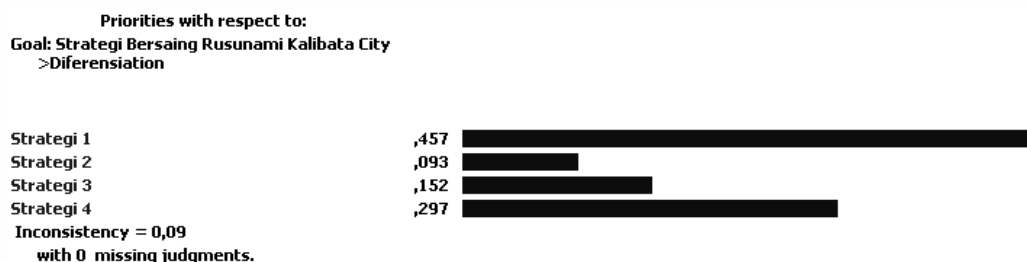
Kriteria pertama yaitu cost leadership strategi 1 dengan bobot (0,45), diikuti dengan strategi 2 (0,24), strategi 3 (0,185) dan strategi 4 (0,116). Dengan kriteria cost leadership, strategi 1 yaitu Melakukan pengembangan proyek Kalibata City dengan menambah pembangunan untuk perkantoran, hotel atau rumah sakit mendapatkan bobot tertinggi yaitu dengan pengawasan modal yang ketat, pengawasan yang ketat terhadap tenaga kerja serta perencanaan proyek yang matang maka pengembangan proyek dengan low cost dapat dijalankan. Karena dengan hal-hal tersebut maka pengembangan dapat dijalankan secara efektif dan efisien.



Gambar 4.5 Diagram Batang Level 2 – Cost Leadership

Sumber : Hasil olahan Expert Choice

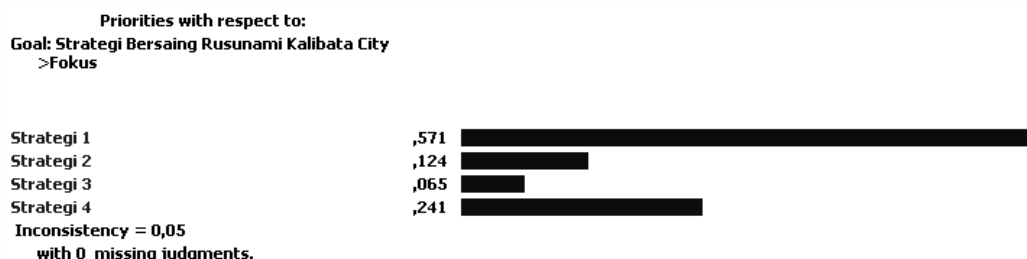
Kriteria kedua yaitu deferensiation, strategi 1 dengan bobot (0,457), diikuti dengan strategi 4 (0,297) , strategi 3 (0,152) dan di pembobotan terkecil untuk strategi 2 (0,093). Narasumber memiliki keyakinan yang cukup tinggi terhadap strategi 1 dengan kriteria diferensiation ini, dengan cara melakukan pemasaran yang kuat, dengan kreatifitas yang tinggi dalam perencanaan pengembangan sehingga ide-ide baru dalam proyek maka strategi 1 menjadi bobot tertinggi.



Gambar 4.6 Diagram Batang Level 2 – Diferensiation

Sumber : Hasil olahan Expert Choice

Kriteria ketiga yaitu fokus. Strategi 1 tetap mendapatkan bobot tertinggi (0,571) diikuti dengan strategi 4 (0,241), strategi 2 (0,124) dan di bobot terkecil strategi 3 (0,065). Dengan strategi fokus strategi 1 tetap menjadi prioritas utama dengan bobot tertinggi maka dalam kriteria fokus ini maka dengan modal kuat yang dimiliki, reputasi perusahaan dalam bidang properti maka narasumber yakin bahwa strategi 1 merupakan prioritas yang mampu diterapkan dalam strategi bersaing kalibata city yang akan datang.



Gambar 4.7 Diagram Batang Level 2 – Focus

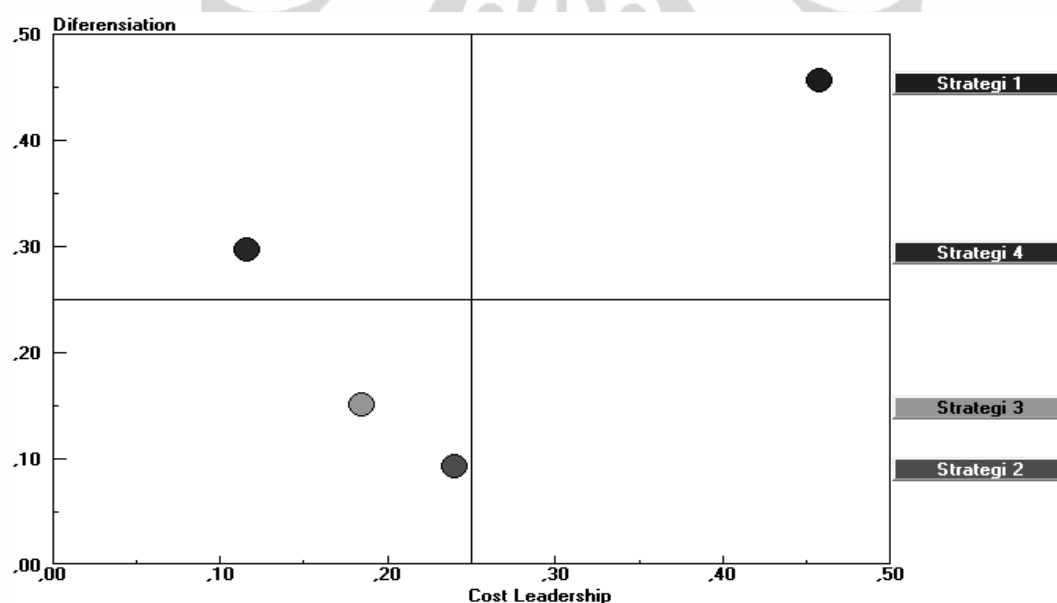
Sumber : Hasil olahan Expert Choice

Analisis Sensitivitas

Analisis sensitivitas dilakukan untuk mengetahui seberapa sensitive suatu solusi hasil keputusan terhadap perubahan-perubahan variable yang mempengaruhinya. *Analisis sensitivitas* ini digunakan untuk dapat melihat kelayakan pendapat responden untuk dijadikan landasan pengambilan keputusan dengan AHP. Dengan menggunakan analisis sensitivitas dapat dilihat komponen atau elemen dari struktur hierarki yang paling sensitive terhadap perubahan bobotnya sehingga menghasilkan perubahan alternatif.

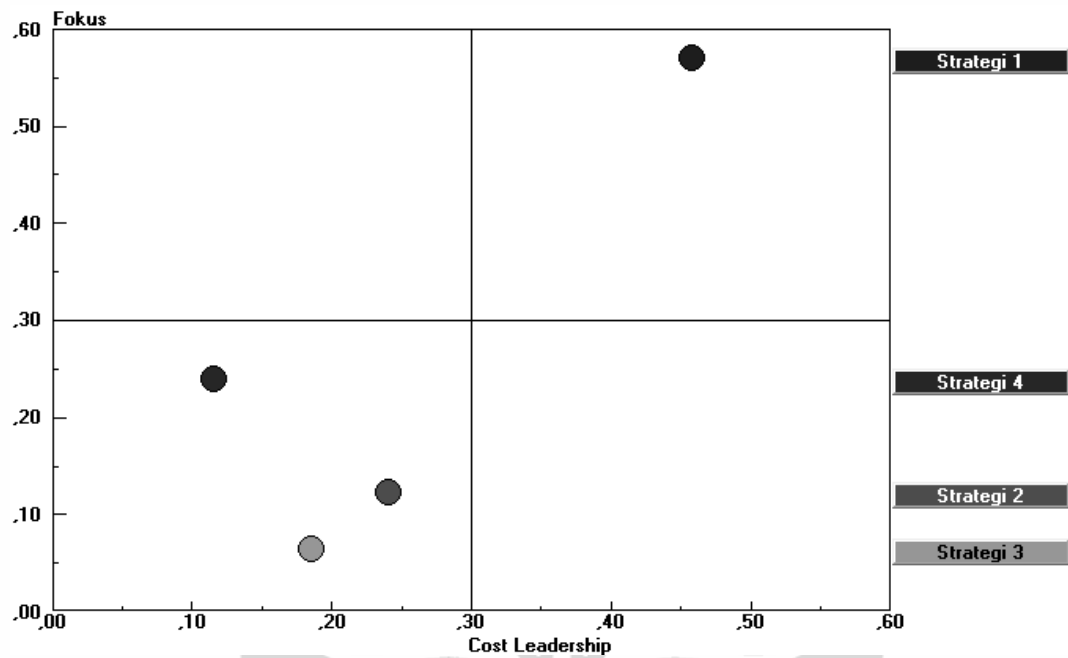
1. Analisis Sensitivitas 2 Dimensi

Analisis sensitivitas ini berkaitan dengan seberapa baik suatu alternatif jika berhadapan dengan alternatif lain. Sumbu X dan Y menggambarkan tujuan sedangkan tanda lingkaran mewakili alternatif strategi. Jika lingkaran yang berada pada posisi kiri atas dan kanan bawah menunjukkan bahwa alternatif tersebut *trade off* antara 2 kriteria. Sedangkan bila lingkaran berada pada posisi kanan atas maka menunjukkan 2 kriteria merupakan solusi yang terbaik.



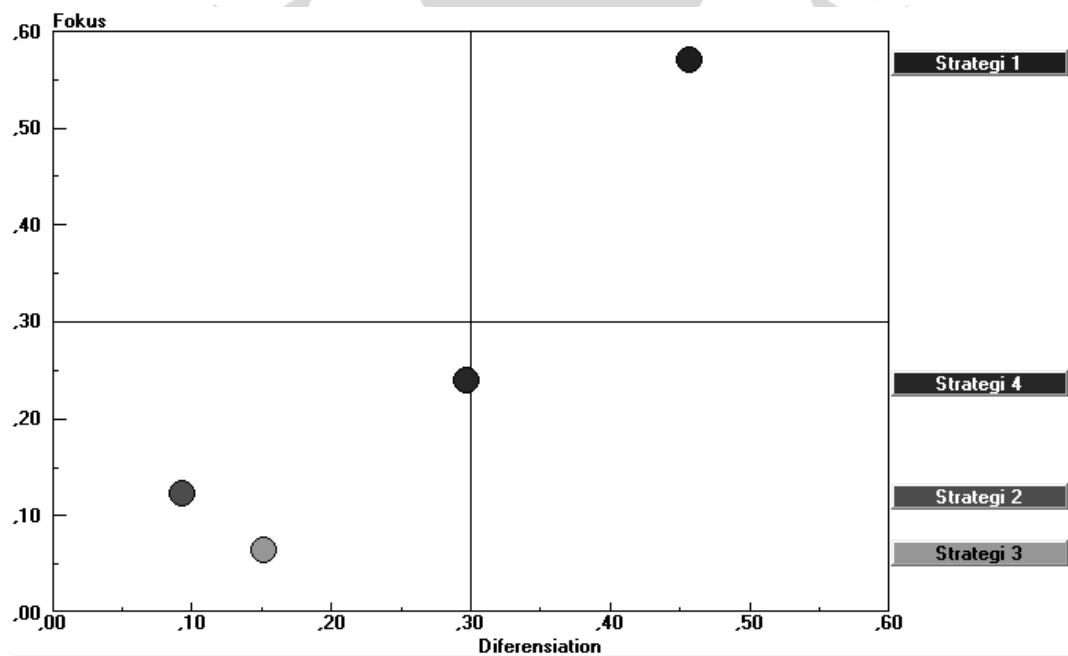
Gambar 4.8 Grafik Sensitivitas 2D Cost Leadership Terhadap Diferensiation

Sumber : Hasil olahan Expert Choice



Gambar 4.9 Grafik Sensitivitas 2D Cost Leadership Terhadap Fokus

Sumber : Hasil olahan Expert Choice



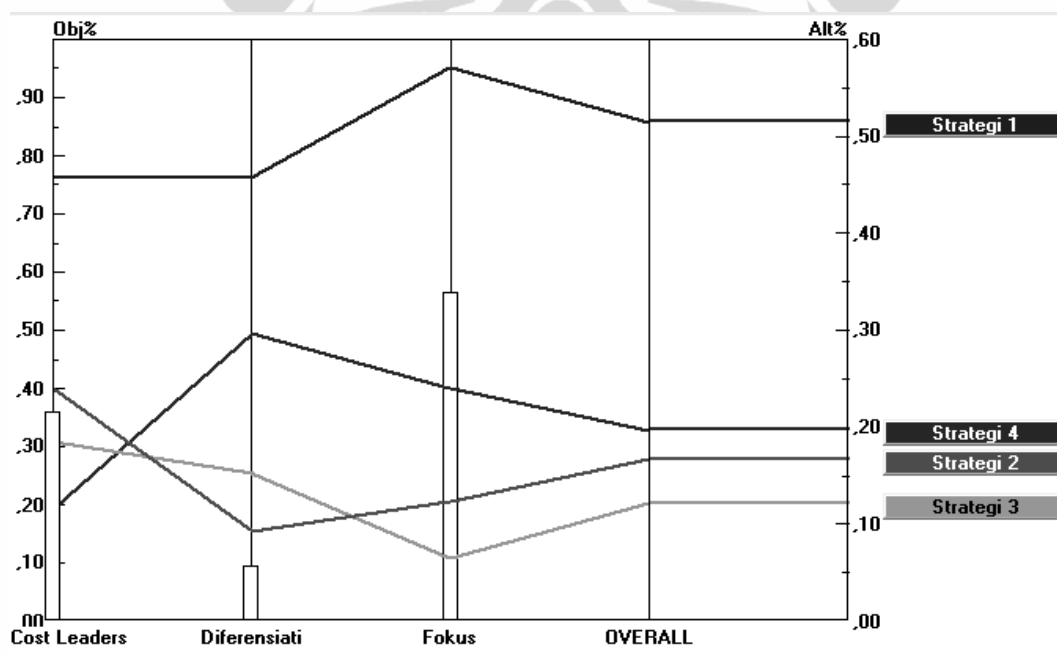
Gambar 4.10 Grafik Sensitivitas 2D Cost Leadership Terhadap Diferensiation

Sumber : Hasil olahan Expert Choice

Dari ketiga gambar diatas gambar 4.8 yaitu Cost Leadership (pada sumbu X) dan Diferensiation (pada sumbu Y), gambar 4.9 yaitu Cost Leadership (pada sumbu X) dan Focus (pada sumbu Y), dan gambar 4.10 yaitu Diferensiation (pada sumbu X) dan Focus (pada sumbu Y), jika dibandingkan dengan menggunakan 2 kriteria, ketiga gambar menunjukkan strategi 1 berada pada sisi kanan atas yang artinya merupakan alternative prioritas yang menjadi pilihan para narasumber. Maka alternatif strategi 1 yaitu melakukan pengembangan proyek Kalibata City dengan menambah pembangunan untuk perkantoran, hotel atau rumah sakit menempati posisi tertinggi. Dapat diartikan bahwa para narasumber sepakat bahwa strategi 1 merupakan strategi yang dipilih sebagai strategi bersaing kalibata city untuk masa yang akan datang.

2. Analisis Sensitifitas Performance

Pada analisis performance dapat diperoleh informasi-informasi tentang tingkat prioritas pada masing-masing kriteria yang ada, serta dapat dilihat mengenai perilaku alternatif-alternatif jika terjadi perubahan pada kriteria-kriteria yang ada.



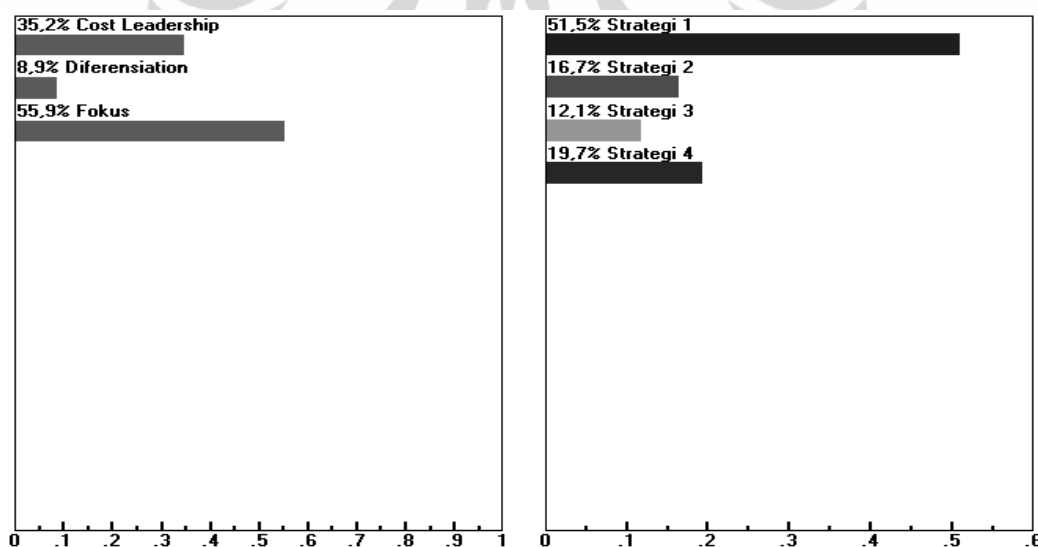
Gambar 4.11 Grafik Sensitifitas Performance

Sumber : Hasil olahan expert choice

Dimana pada gambar 4.11 tingkatan kriteria yang diprioritaskan adalah strategi fokus yang diikuti kemudian dengan strategi cost leadership dan diferensiasi pada prioritas terakhir. Sedangkan untuk level alternatif terpilih strategi 1 yang menjadi prioritas para narasumber sebagai strategi bersaing Kalibata City dimasa yang akan datang.

3. Analisis Sensitivitas Dynamic

Pada gambar 4.12 dapat dilihat bahwa Fokus memperoleh persentase terbesar sebagai pilihan prioritas para narasumber sebesar (55,9%) untuk cost leadership memperoleh persentase sebesar (35,2%) dan terakhir diferensiasi (8,9%). Sedangkan persentase untuk alternatif-alternatif yang ada strategi 1 memperoleh (51,5%), Strategi 2 (16,7%), strategi 3 (12,1%), dan strategi 4 (19,7%). Untuk alternatif terprioritas pilihan narasumber yaitu untuk strategi 1 diikuti selanjutnya strategi 4, strategi 2 dan terakhir strategi 3.



Gambar 4.12 Grafik Sensitivitas Dynamic

Sumber : Hasil olahan expert choice

4. Analisis Sensitivitas Gradient

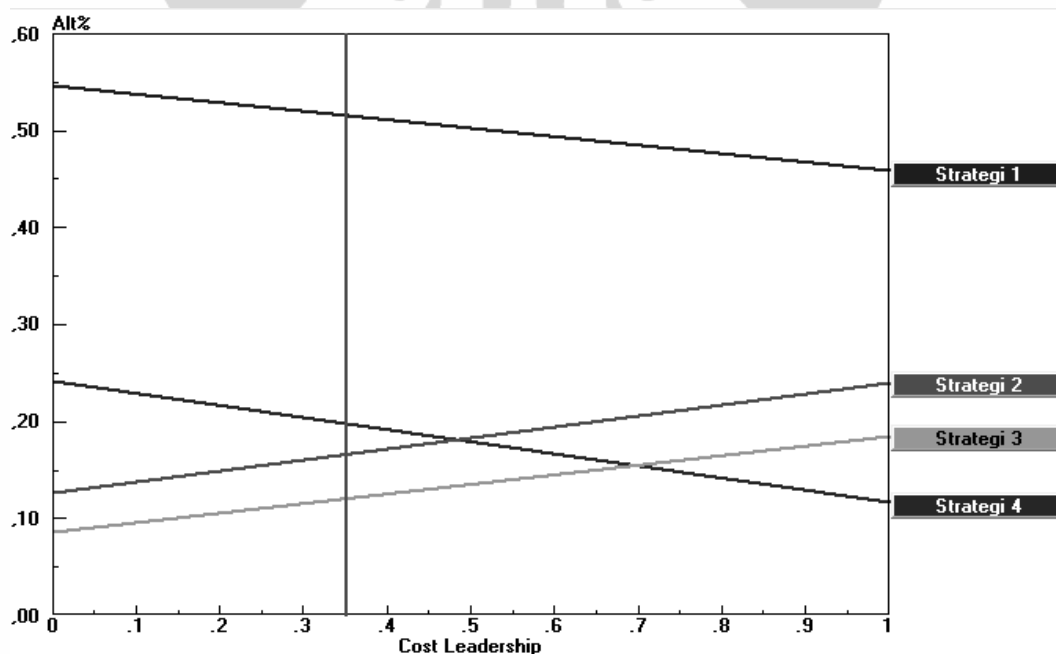
Dengan analisis sensitivity gradient diperoleh tentang gambaran detail tentang tingkat sensitivitas dari alternatif-alternatif yang ada berdasarkan pada

suatu kriteria. Sumbu vertikal di sisi kiri sebagai nilai prioritas dari alternatif-alternatif dan sumbu horizontal sebagai nilai prioritas dari kriteria yang akan dianalisis. Tampak pula garis-garis lurus yang jumlahnya sesuai dengan jumlah alternatif yang ada.

Untuk gambar 4.13 terlihat bahwa pada kriteria Cost leadership, strategi 1 memperoleh prioritas utama sebagai pilihan strategi bersaing Kalibata City di ikuti prioritas berikutnya strategi 2, 3 dan 4.

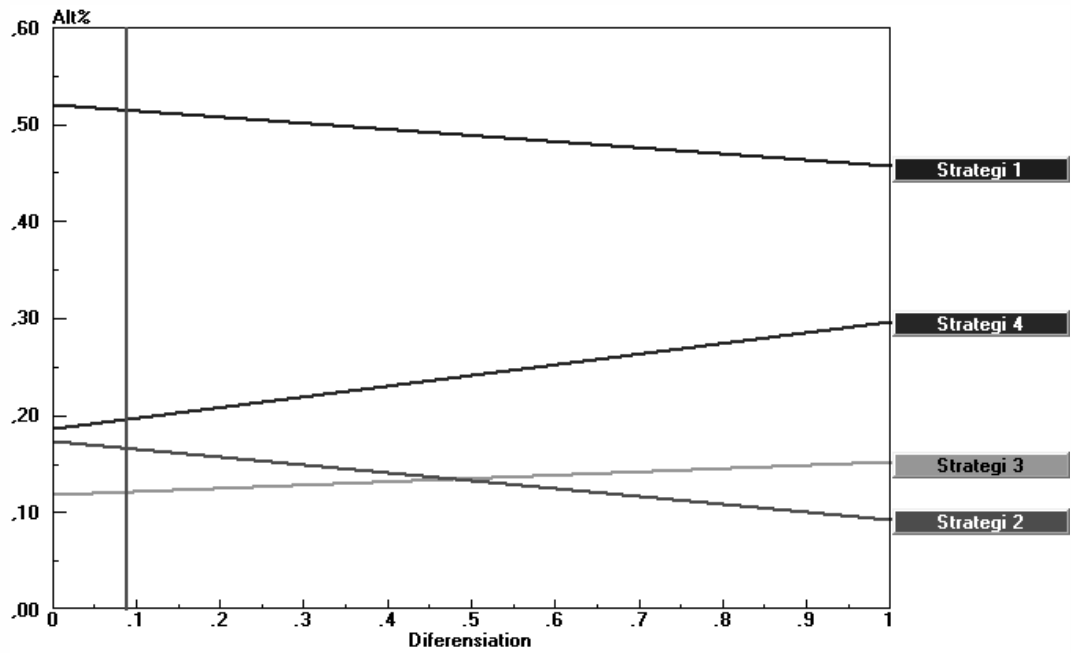
Untuk gambar 4.14 terlihat bahwa pada kriteria diferensiation, strategi 1 memperoleh prioritas utama sebagai pilihan strategi bersaing Kalibata City di ikuti prioritas berikutnya strategi 4, 3 dan 2.

Untuk gambar 4.15 terlihat bahwa pada kriteria focus, strategi 1 memperoleh prioritas utama sebagai pilihan strategi bersaing Kalibata City di ikuti prioritas berikutnya strategi 4, 2 dan 3.



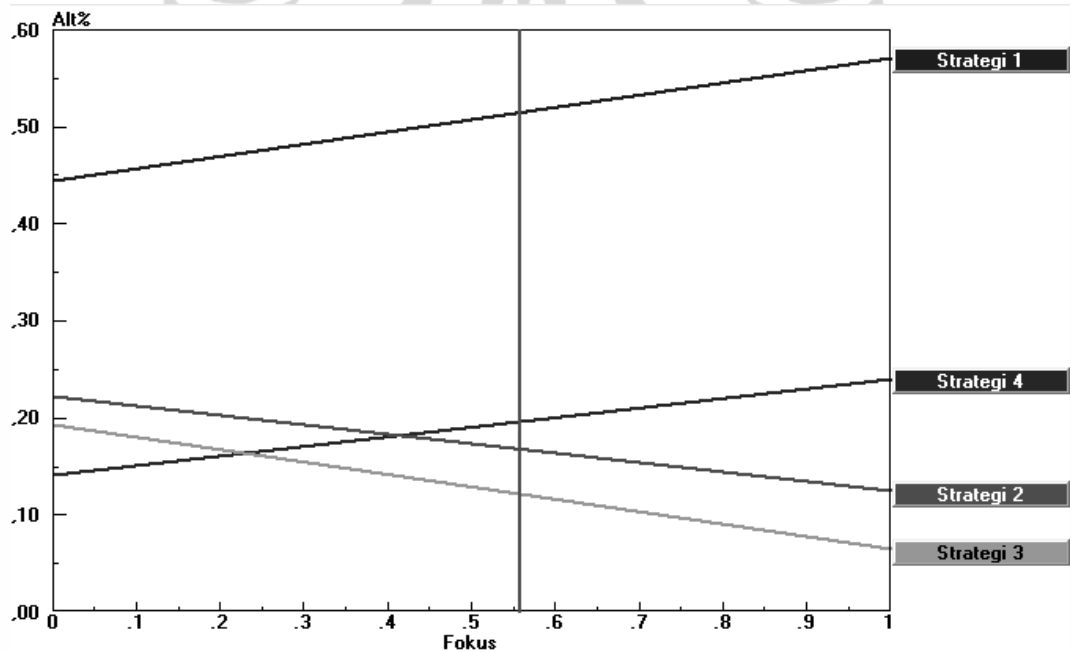
Gambar 4.13 Grafik Sensitifitas Gradient – Cost Leadership

Sumber : Hasil olahan expert choice



Gambar 4.14 Grafik Sensitifitas Gradient – Diferensiation

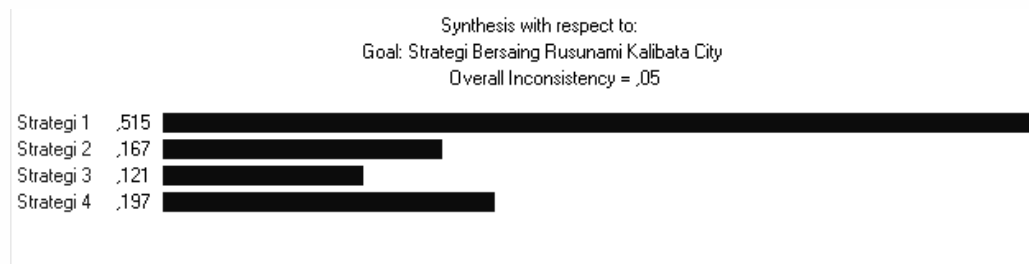
Sumber : Hasil olahan expert choice



Gambar 4.15 Grafik Sensitifitas Gradient – Fokus

Sumber : Hasil olahan expert choice

5. Strategi Bersaing Kalibata City



Gambar 4.16 Diagram Batang Prioritas kriteria dan Alternatif

Sumber : Hasil olahan expert choice

Dari gambar 4.16 diatas dapat dianalisis bahwa strategi fokus merupakan kriteria prioritas dalam menjalankan prioritas laternatif yaitu strategi 1. Denga terpilihnya strategi bersaing Kalibata City berdasarkan pilihan narasumber adalah strategi 1 yaitu melakukan pengembangan proyek Kalibata City dengan menambah pembangunan untuk perkantoran, hotel atau rumah sakit berdasarkan kriteria fokus yaitu tetap konsisten dengan konsep rusunami dan sloga perusahaan yaitu konsep *back to the city*.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 KESIMPULAN

Kesimpulan yang didapatkan berdasarkan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh faktor-faktor lingkungan eksternal dan lingkungan internal terhadap proyek Kalibata City adalah
 - Lingkungan eksternal meliputi lingkungan jauh, lingkungan industri dan lingkungan kompetitor.
 - a. Lingkungan jauh faktor demografi yang mempengaruhi proyek Kalibata City adalah kepadatan penduduk, karakteristik penduduk serta daya beli masyarakat yang tinggi. Faktor ekonomi yaitu dengan membaiknya pertumbuhan perekonomian Indonesia, dukungan dari Bank-bank nasional terhadap pembiayaan serta kredit kepemilikan apartemen. Faktor Politik-Hukum adanya program pemerintah pembangunan 1.000 tower hunian vertikal, dan hambatannya yaitu peraturan subsidi yang berubah-ubah serta kordinasi antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah yang kurang baik. Faktor sosial-budaya yaitu gaya hidup masyarakat dikota-kota besar yang cenderung memilih hunian dekat dengan aktifitas mereka sehari-hari melihat kemacetan kota yang semakin hari semakin tidak terkendali. Faktor Teknologi yaitu dengan kemajuan teknologi mempermudah proses pemasaran serta proses pembangunan yang sangat terbantu dengan adanya teknologi canggih dalam peralatan pembangunan. Sedangkan faktor Global tidak mempengaruhi proyek ini karena sektor properti global belum dipengaruhi kondisi global.
 - b. Lingkungan Industri yaitu ancaman pendatang baru tidak terlalu berpengaruh, karena kebanyakan pendatang baru adalah pemain baru di bisnis property, Kekuatan tawar menawar pemasok yaitu tidak ada pemasok tunggal dalam proyek ini, Kekuatan tawar menawar pembeli tidak berpengaruh mengingat produk yang ditawarkan adalah kebutuhan

primer dengan harga yang cukup murah, ancaman produk pengganti hal ini tidak berpengaruh dan persaingan antara pesaing yang ada pengaruhnya mengetahui posisi perusahaan dalam persaingan untuk meningkatkan selling point dan menentukan strategi bersaing dimasa yang akan datang.

- c. Lingkungan kompetitor. Pengaruh lingkungan kompetitor dalam proyek Kalibata City untuk menetapkan strategi bersaing dimasa yang akan datang. Melalui observasi serta survey dalam mengetahui lebih dalam para pesaingnya baik itu lingkungan maupun visi, misinya serta posisi perusahaan dalam persaingan.
 - Lingkungan Internal adalah sumber daya yaitu intangible Asset yang mempengaruhi adalah nama besar perusahaan yang telah dikenal sebagai salah satu perusahaan property terbesar di Indonesia, tangible asset yaitu lokasi Kalibata City merupakan lokasi strategis, sumber daya manusia yaitu kalibata city memiliki SDM yang kompetent pada bidangnya masing-masing yang telah berpengalaman pada proyek-proyek terdahulu.
2. Berdasarkan hasil analisis faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal maka diperoleh Key Success faktor Kalibata City ini adalah nama besar Agung Podomoro Group, modal yang kuat, SDM kompetent dan lokasi strategis yang dimiliki Kalibata City.
3. Strategi bersaing Kalibata City yang terpilih berdasarkan analisis SWOT dan AHP dengan bantuan software expert choice versi 11 didapat strategi pertama yaitu melakukan pengembangan proyek Kalibata City dengan menambah pembangunan untuk perkantoran, hotel atau rumah sakit melalui pendekatan fokus. Strategi ini terpilih berdasarkan pertimbangan fokus pada konsep awal pembangunan yaitu mewujudkan hunian “one stop living”. Dengan pertimbangan jika dibandingkan dengan ketiga strategi lainnya, dengan menambah pembangunan perkantoran atau rumah sakit atau hotel maka terbuka pasar yang baru hal tersebut yang dimanfaatkan perusahaan dalam memperoleh profit. Disamping kedua alasan tersebut perusahaan mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang ada terutama lokasi strategis

yang dimiliki, karena masih sangat memungkinkan dalam melakukan perluasan proyek kedepannya.

5.2 SARAN

1. Agung Podomoro Group merupakan perusahaan property terbesar di Indonesia. Yang telah berpengalaman kurang lebih 40 tahun dibidangnya harus mampu mengantisipasi faktor lingkungan internal dan lingkungan eksternal secara terus menerus dalam mempengaruhi keputusan strategisnya, saat ini maupun dimasa-masa yang akan datang, mengingat perkembangan bisnis properti yang dinamis dari waktu ke waktu. Perusahaan harus terus menjaga bahkan terus meningkatkan kekuatan perusahaan yang merupakan aset kuat yang sulit ditiru oleh pesaing-pesaingnya serta dapat memperbaiki serta menghilangkan kelemahan. Dan mampu memanfaatkan peluang yang ada dengan mempersiapkan strategi yang matang dan meminimalkan ancaman yang dihadapi dalam proyek kalibata city.
2. Dalam menerapkan strategi bersaing terprioritas yaitu melakukan pengembangan proyek Kalibata City dengan menambah pembangunan untuk perkantoran, hotel atau rumah sakit melalui pendekatan strategi fokus-costleadership, perusahaan harus tetap memperhatikan dan meningkatkan kualitas proyek pengembangan, hal tersebut sesuai dengan goal perusahaan yang tidak hanya membuat hunian ditengah kota tetapi konsep “one stop living”.harus dipertahankan
3. Saran bagi para pengembang yang hendak memasuki bisnis Rusunami ini yaitu perusahaan harus memiliki modal yang kuat, memiliki lokasi yang strategis, memiliki SDM yang competent, berpengalaman dibidang property serta nama besar perusahaan yang membuat calon pembeli yakin dan percaya terhadap proyek yang akan dikembangkan nantinya.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU

- Arikunto, Suharsini, (1998), *Metode Penelitian; Suatu Pendekatan Praktek*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Badan Pusat Statistik. (2010). *Statistik Indonesia: Statistical yearbook of Indonesia*. Jakarta: Badan Pusat Statistik.
- Bambang Permadi S, AHP, (Jakarta : Pusat Antar Universitas-Studi Ekonomi, Universitas Indonesia). h. 18. *Perkembangan Triwulan Perekonomian Indonesia (Juni 2011)*, Word Bank .
- Barney, J. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*.
- Barney, J. (2003). *Resources, Capabilities, Core Competencies, Invisible asset and knowledge*. Prentice-Hall NJ.
- David, F.R. (2001). *Strategic management: Concepts and cases*. New Jersey: Prentice Hall.
- Daymon, Christine (2008), *Metode-Metode Riset Kualitatif dalam Public Relations & Marketing Communications*. Mizan Media Utama, Jakarta. Freedy, Rangkuti. (2006), *Analisis SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama ; Jakarta
- Day, George S., dan David J. Reibstein (1997). *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*. Jhon Wiley & Son, Inc. New York
- Dess, G. Gregory, Lumpkin. G.T, Eisner. Alan. B, 2009, *Strategic Management Text & Cases*, 5th edition, Irwin Professional Publisher
- Faisal, Sanafiyah, (1990). *Penelitian Kualitatif Dasar-Dasar dan Aplikasinya*. Yayasan Asah Asih Asuh, Malang.
- Grant, Robert M. (1995). *Contemporary Strategy Analysis : Concept Techniques, Application*. Massachussets : Basil Blackwell inc.
- Hanson, Dallas : Peter J Dowling et al (2008) : *Strategic Management*, Thomson, South Melborn, Australia

- Hax & Majluf (1984). *Strategic Management : an Integrative Perspective*, New Jersey: Prentice Hall
- Hill, C.W.L., & Jones, G.R. (2008). *Strategic management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Hitt, M.A., R.D. Ireland dan Robert E. 103 on (2005). *Strategic Management*. South-Western, Thomson Corpora
- Husaini, Martani (2006), *Manajemen Strategik Kontemporer*. E-book
- Irawan, Prasetya(2006). *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif untuk Ilmu-ilmu Soisal*. Jakarta : DIA FIDIP UI.
- Johnson, Gerry & Kevan, Scholes & Whittington, Richard. (2008). *Exploring Corporate Strategy 8th edition*, Prentice Hall.
- Kaiser, Stephan & Ringlstetter, Max Josef. (2011). *Strategic Management of Professional Service Firms Theory and Practice*. © Springer-Verlag Berlin Heidelberg
- Mazzucalo, mariana(2002), *Strategy for Business*. London : Sage Publication.
- Mintzberg & quin (2003), *The Strategy Process, Concept, Contexts, Case*, New Jersey : Prentice Hall inc.
- Mulyono, Sri. 1996. *Teori Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Pearce & Robinson (2008). *Manajemen Strategis : Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta : Salemba Empat.
- Pitts, Robert A., & Lei, David. (2000). *Strategi management: building and sustaining competitive advantage*. USA: South-Western College.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1993) *Strategi Bersaing : Teknik Menganalisa Industry dan Pesaing*. Penerjemah : Agus Maulana. Jakarta : Erlangga.

- Porter, M.E.(2007). Strategi Bersaing Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing, Alih Bahasa : Sigit Suryanto, Tangerang : Kamirma Publishing Group.
- Porter, M.E. (1994). Keunggulan bersaing: Menciptakan dan mempertahankan kinerja unggul (Tim Penterjemah Binarupa Aksara, Penerjemah.). Jakarta: Binarupa Aksara.
- Prahalad, C. K., dan G. Hamel. (1997). The Core Competence of the corporation. Oxford University Press.
- Prahalad, C. K., dan G. Hamel .(1994). Competing for The Future, Boston : Harvard Business Press.
- Robinson, R.B., & Pearce II, J.A. (2003). Strategic management: Formulation, Implementation, and control. New York: McGraw-Hill
- Saaty, T.L. 1993. Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin, Proses Hirarki Analitik untuk Pengambilan Keputusan dalam Situasi yang Kompleks. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Sak Onkvist dan John J. Shaw, International Marketing, Analysis and Strategy, Macmillan Publishing Company, 1990
- Sampurno, Dr, MBA (2010). Manajemen Strategik Menciptakan Keunggulan Bersaing. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Singarimbun, Masri (editor). (1987). Metode Penelitian Survei. Lembaga Penelitian, Pendidikan dan Penerangan Ekonomi dan Sosial (LP3ES), Jakarta.
- Suku Dinas Kependudukan DKI Jakarta (2010) Laporan bulanan
- Suyanto (2007). Strategic Management : Global Most Admired Companies, Yogyakarta : Andi.
- Warren, Marcus. MA, (2000), Economic Analysis for Property and Business. Butterworth-Heinemann
- Wheelen, T.L., & Hunger, J.D.(2010). Strategic Management and Business Policy. USA : Pearson. E-book
- W. Lawrence, Neuman (2000), Prentice-Hall NJ.Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches, 4th ed. Boston: Allyn and Bacon, USA.

Zuhal (2010), *Knowledge & Inovation : Platform Kekuatan Daya Saing*, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.

ARTIKEL

Bisnis Indonesia, 3 Juni 2009 hal 4, "Kredit Mulai Tumbuh"

PT. AGUNG PODOMORO LAND Tbk DAN ANAK PERUSAHAAN LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASI UNTUK PERIODE ENAM BULAN YANG BERAKHIR 30 JUNI 2011 (Tidak Diaudit) DAN TAHUN YANG BERAKHIR 31 DESEMBER 2010 (Diaudit)

Prospektus, PT AGUNG PODOMORO LAND Tbk. 3 November 2010

JURNAL

Collis, D.J., & Rukstad, M.G. (2008). Can you say what your strategy is?, *Harvard Business Review*, April.

Gasparotti, Carmen. *Management & Marketing* (2009) Vol. 4, No. 3, pp. 97-110. The Internal and Eksternal Environment Analisis of Romanian Naval Industri With SWOT model

Porter, M.E (2008). "The Five Competitive Forces I Hat Shape Strategy" *Harvard Business Review*, Januari.

Porter, M.E. (1996). What is strategy, *Harvard Business Review*, Nov-Dec, 61-78.

Porter, M.E. (2008). On competition. USA: A Harvard Business Review Book

Prahalad, C.K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation". *Harvard Business Review*, May-June,79-93

Ratnaningsih, Anik., Anwar, Nadjadji., Suwignjo, Patdono., & Wiguna, I Putu Wargana. (2010) *Journal of Economics and Engineering*, ISSN: 2078-0346, №4, December, Analysis of Internal and Eksternal Factor For Competitive Advantage of Indonesia Contractor

Ray, G., J.B. Barney,. Dan W.A. Muhanna. (2004) Capabilities, Business Process, and Competitive Advantage : Choosing the Dependent Variable in Empirical Test of the Resources-Based View. *Strategic Management Journal*, 25: 23-31

Saaty, T.L. 1987. Uncertainty and rank order in the analytic hierarchy process. *European Journal of Operational Research* 32:27-37

Shapiro, C. (1989). The Theory of Business Strategy. *Jurnal of Economics*, 20 (1) : 125:137.

TESIS

Gustina, Lita. (2005). Strategi Bersaing PT XYZ Dalam Industri Jasa Internet. Jakarta : Pascasarjana, Administrasi Kebijakan Bisnis, Universitas Indonesia.

Suciani, Ratih Dwi. (2010). Strategi Bersaing Bisnis E-Commerce Dalam Pilihan Alternatif Strategi Generik (studi Kasus Plasa.Com). Jakarta : Pascasarjana, Administrasi Kebijakan Bisnis, Universitas Indonesia.

Wulandari, Jeni. (2009). Strategi Pengembangan Kawasan Industri Kecil Berbasis Komoditas Unggulan (Studi Kasus Kawasan Sentra Industri Keripik Kota Bandar Lampung). Jakarta : Pascasarjana, Administrasi Kebijakan Bisnis, Universitas Indonesia.

MEDIA INTERNET

http://www.ubb.ac.id/menulengkap.php?judul=DAMPAK%20KRISIS%20EKONOMI%20GLOBAL%20TERHADAP%20KONDISI%20SOSIAL%20EKONOMI%20DI%20PROVINSI%20KEPULAUAN%20BANGKA%20BELITUNG&nomorurut_artikel=273

<http://bagkeu-bppk.net/content/mengatasi-dampak-krisis-global-melalui-program-stimulus-fiskal-apbn-09>

http://www.ekonomirakyat.org/edisi_3/artikel_4.htm

http://www.depkeu.go.id/ind/Data/Artikel/dampak_perekonomian.htm

<http://metris-community.com/dampak-krisis-ekonomi-global/>

http://www.janabadra.ac.id/id/index.php?option=com_content&view=article&id=219:dampak-krisis-keuangan-global-terhadap-perekonomian-indonesia&catid=61:fakultas-ekonomi

<http://regional.kompasiana.com/2011/01/13/pembiayaan-pembangunan-rumah-susun-program-seribu-tower/>

<http://urplan.wordpress.com/2010/06/05/evaluasi-kebijakan-dan-rencana-strategis-pembangunan-rumah-susun-di-kawasan-perkotaan-tahun-2007-2011/>

<http://www.agungpodomoro.c>

<http://bataviase.co.id/detailberita-10447576.html>

<http://www.vibiznews.com>

<http://www.mediaindonesia.com/read/2011/06/02/230801/4/2/-Kemenpera-Wajib-Selesaikan-Pembangunan-1.000-Tower-Rusunami>

<http://tulismenulisniek.blogspot.com/2011/01/pembiayaan-pembangunan-rumah-susun.html>



PEDOMAN WAWANCARA KEPADA NARASUMBER

1. Bagaimana konsep yang ditawarkan Kalibata City ?
2. Lingkungan Eksternal
 - 2.1 Lingkunga Umum
 - a. Kondisi *Demografic*
 - Apa saja yang menjadi dasar perusahaan dalam pemilihan lokasi proyek ?
 - Apakah populasi, struktur usia dan income penduduk Jakarta mempengaruhi perumusan Strategi Kalibata City ?
 - b. Kondisi *Ekonomic*
 - Apakah modal yang dimiliki perusahaan berpengaruh terhadap perumusan strategi ?
 - Bagaimana pengaruh pertumbuhan ekonomi Indonesia terhadap pengembangan strategi Kalibata City?
 - Bagaimana pengaruh suku bunga dan inflasi terhadap perumusan strategi Kalibata City?
 - c. Kondisi *Political/ Legal*
 - Bagaimana pengaruh regulasi pemerintah terhadap strategi Kalibata City ?
 - Apakah kondisi politik negara juga mempengaruhi perumusan strategi Kalibata City ?
 - Bagaimana kebijakan pajak mempengaruhi strategi ?
 - d. Kondisi *Socio/ cultural*
 - Bagaimana pengaruh lingkungan disekitar proyek Kalibata City dalam perumusan strategi ?
 - Apakah gaya hidup dan tingkat pendidikan masyarakat Jakarta mempengaruhi strategi Kalibata City?
 - Bagaimana nilai-nilai/ norma-norma yang berlaku di lingkungan sekitar proyek mempengaruhi strategi ?

e. *Kondisi Technoligical*

Bagaimana peran perkembangan teknologi terhadap strategi Kalibata City ?

f. *Kondisi Global*

- Apakah globalisasi berpengaruh terhadap perumusan strategi ?
- Apakah proyek Kalibata City mengacu pada strandar International ?
(mutu bangunan, material dan juga keselamatan para pekerja)

2.2 Lingkungan Industri

a. *Threat of new entrants*

Bagaimana perusahaan menghadapi munculnya pesaing-pesaing baru dalam bisnis ini ?

b. *Bargaining Power of suppliers*

- Berapa jumlah supplier yang terlibat dalam proyek Kalibata City ?
- Bagaimana perusahaan membina hubungan dengan para *Supplier* ?

c. *Bargaining Power of buyer*

- Bagaimana cara perusahaan menarik calon pembeli ?
- Bagaimana cara perusahaan membina hubungan dengan customer ?

d. *Threat of Subsitutes Products or Service*

Apa yang dilakukan perusahaan menghadapi produk-produk pengganti ?
(seperti kos-kosan, hotel tingkat melati)

e. *Rivalry Among Existing Competitors*

- Apa yang dilakukan perusahaan terhadap para pesaingnya ?
- Bagaimana perusahaan membina hubungan dengan para pesaingnya ?

2.3 Lingkungan Kompetitor/ pesaing

- Apakah perusahaan mengetahui visi dan misi kompetitornya ?
- Apakah perusahaan mengetahui strategi yang diterapkan oleh para kompetitornya ?

3. Lingkungan Internal *Resources* (Sumber)

a. *Tangibel Resources*

- Apa saja yang merupakan *tangible resources* perusahaan ?

- Bagaimana perusahaan mengelolah sumberdaya tersebut ?

b. Intangible Recources

- Apa saja yang merupakan intangible resource perusahaan ?
- Apakah reputasi/ nama besar perusahaan berpengaruh terhadap strategi perusahaan ?

c. Human Capital (Sumber Daya Manusia)

- Berapa jumlah sumber daya manusia/ karyawan yang ada ?
 - Apa saja yang dilakukan perusahaan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia/ karyawan ?
4. Faktor-faktor apa saja yang menjadi hambatan perusahaan dalam menjalankan proyek Kalibata City ini ?
 5. Faktor-faktor apa saja yang menjadi kelebihan proyek Kalibata City dibandingkan dengan para pesaingnya?

Kuesioner

Kuesioner ini bertujuan untuk memilih prioritas strategi bersaing dalam rangka penelitian “Strategi Bersaing Kalibata City”. Kuesioner AHP ini merupakan lanjutan analisis SWOT yang telah dilaksanakan sebelumnya yang dengan diperoleh beberapa strategi terpilih.

PETUNJUK PENGISIAN

1. Untuk memberikan penilaian terhadap elemen-elemen permasalahan dari setiap level yang sedang diteliti prioritasnya, penilaian dinyatakan dalam skala numerik (skala 1 hingga 9), dengan menggunakan skala sebagai berikut :
Skala 1 = Sama pentingnya (*equal importance*)
Skala 3 = Sedikit lebih penting (*moderate importance of one over another*)
Skala 5 = Jelas lebih penting (*essential importance*)
Skala 7 = Sangat jelas lebih penting (*demonstrated importance*)
Skala 9 = Mutlak lebih penting (*extreme importance*)
Skala 2,4,6,8 = Nilai antara (*intermediate value*)
2. Kuesioner ini menggunakan metode rating untuk menilai besarnya pengaruh antara satu hal dengan hal lainnya dengan cara berilah tanda silang pada kotak yang anda pilih.
3. Jika elemen pada kolom sebelah kiri lebih penting dari elemen pada kolom sebelah kanan, nilai perbandingan ini diisikan pada kolom sebelah kiri, dan jika sebaliknya maka diisikan pada kolom sebelah kanan (lihat contoh).

Contoh pengisian kuesioner :

1. Bila pilihan A **sama pentingnya** dengan pilihan B

Pilihan A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pilihan B
-----------	---	---	---	---	---	---	---	---	--------------	---	---	---	---	---	---	---	---	-----------

2. Bila pilihan A **sedikit lebih penting** dibanding pilihan B

Pilihan A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pilihan B
-----------	---	---	---	---	---	---	--------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-----------

3. Bila pilihan B **sedikit lebih penting** dibanding pilihan A

Pilihan A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pilihan B
-----------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--------------	---	---	---	---	---	---	-----------

4. Bila pilihan A berada pada **nilai antara sama penting dengan sedikit lebih penting** dengan pilihan B

Pilihan A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pilihan B
-----------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--------------	---	---	---	---	---	---	---	-----------

BAGIAN 1

Berkaitan dengan strategi generic Michael Porter, maka kriteria mana yang dianggap lebih penting untuk diprioritaskan ?

Cost Leadership	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Diferensiasi
Cost Leadership	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Fokus
Diferensiasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Fokus

BAGIAN 2

Manakah strategi bersaing Kalibata City yang lebih penting menurut kriteria cost leadership

Melakukan pengembangan proyek Kalibata City dengan menambah pembangunan untuk perkantoran, hotel atau rumah sakit	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Menambah sarana dan prasarana Kalibata City berupa lahan parkir bagi pengunjung mal.
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--

Melakukan pengembangan proyek Kalibata City dengan menambah pembangunan untuk perkantoran, hotel atau rumah sakit	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Melakukan kerja sama dengan pemerintah dengan membuat akses langsung dengan stasiun kereta api.
Melakukan pengembangan proyek Kalibata City dengan menambah pembangunan untuk perkantoran, hotel atau rumah sakit	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatan kerjasama dengan perbankan dalam program pembiayaan.

Menambah sarana dan prasarana Kalibata City berupa lahan parkir bagi pengunjung mal.	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Melakukan kerja sama dengan pemerintah dengan membuat akses langsung dengan stasiun kereta api.
Menambah sarana dan prasarana Kalibata City berupa lahan parkir bagi pengunjung mal.	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatan kerjasama dengan perbankan dalam program pembiayaan
Melakukan kerja sama dengan pemerintah dengan membuat akses langsung dengan stasiun kereta api.	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatan kerjasama dengan perbankan dalam program pembiayaan

BAGIAN 3

Manakah strategi bersaing Kalibata City yang lebih penting menurut kriteria diferensiasi

Melakukan pengembangan proyek Kalibata City dengan menambah pembangunan untuk perkantoran, hotel atau rumah sakit	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Menambah sarana dan prasarana Kalibata City berupa lahan parkir bagi pengunjung mal.
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--

Melakukan pengembangan proyek Kalibata City dengan menambah pembangunan untuk perkantoran, hotel atau rumah sakit	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Melakukan kerja sama dengan pemerintah dengan membuat akses langsung dengan stasiun kereta api.
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Melakukan pengembangan proyek Kalibata City dengan menambah pembangunan untuk perkantoran, hotel atau rumah sakit	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatan kerjasama dengan perbankan dalam program pembiayaan.
Menambah sarana dan prasarana Kalibata City berupa lahan parkir bagi pengunjung mal.	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Melakukan kerja sama dengan pemerintah dengan membuat akses langsung dengan stasiun kereta api.
Menambah sarana dan prasarana Kalibata City berupa lahan parkir bagi pengunjung mal.	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatan kerjasama dengan perbankan dalam program pembiayaan

Melakukan kerja sama dengan pemerintah dengan membuat akses langsung dengan stasiun kereta api.	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatan kerjasama dengan perbankan dalam program pembiayaan
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

BAGIAN 4

Manakah strategi bersaing Kalibata City yang lebih penting menurut kriteria fokus.

Melakukan pengembangan proyek Kalibata City dengan menambah pembangunan untuk perkantoran, hotel atau rumah sakit	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Menambah sarana dan prasarana Kalibata City berupa lahan parkir bagi pengunjung mal.
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--

Melakukan pengembangan proyek Kalibata City dengan menambah pembangunan untuk perkantoran, hotel atau rumah sakit	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Melakukan kerja sama dengan pemerintah dengan membuat akses langsung dengan stasiun kereta api.
Melakukan pengembangan proyek Kalibata City dengan menambah pembangunan untuk perkantoran, hotel atau rumah sakit	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatan kerjasama dengan perbankan dalam program pembiayaan.

Menambah sarana dan prasarana Kalibata City berupa lahan parkir bagi pengunjung mal.	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Melakukan kerja sama dengan pemerintah dengan membuat akses langsung dengan stasiun kereta api.
Menambah sarana dan prasarana Kalibata City berupa lahan parkir bagi pengunjung mal.	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatan kerjasama dengan perbankan dalam program pembiayaan
Melakukan kerja sama dengan pemerintah dengan membuat akses langsung dengan stasiun kereta api.	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatan kerjasama dengan perbankan dalam program pembiayaan