

## **STRATEGI PENINGKATAN DAYA SAING BISNIS GREEN PROPERTY (Studi Kasus: PT Ciputra Indah di Pekanbaru)**

***Geidy Tiara Ariendi, Arief Daryanto, Bunasor Sanim***

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis, Institut Pertanian Bogor

*E-mail: geidytiara@yahoo.com*

### **ABSTRACT**

The continued development of the business industry makes green property company must have a specific strategy to increase competitiveness and provide long-term capacity in the face of competition, especially in Pekanbaru. This study aims to analyze the state of competition within the industry green property facing the Company, analyze the internal and external factors affecting the Company's business development in Pekanbaru, and formulate what the main strategies that can be applied to improve the competitiveness of companies in the city of Pekanbaru. There are some alternative strategies that resulted from the analysis of the IFE, EFE, IE matrix, and SWOT analysis is then performed to select a primary strategy QSPM suggested for the Company. The results showed that the main strategies suggested to the Company in order to increase their competitiveness is to open a new project in Pekanbaru. For further research, researchers suggested to do the counting efficiency and effectiveness of alternative strategies generated.

**Keywords:** competitiveness strategy, green property, IE matrix, SWOT, QSPM

**JEL Classification:** M31

### **PENDAHULUAN**

Dipicu oleh peningkatan jumlah penduduk secara tajam dan meningkatnya emisi gas buangan akibat aktivitas manusia sejak revolusi industri membuat daya dukung serta keseimbangan alam mulai menurun, isu pemanasan global saat ini pun telah menjadi dasar pemikiran seluruh disiplin keilmuan. Untuk mengatasi masalah kerusakan lingkungan ini, PBB pertama kali menyelenggarakan konferensi tentang lingkungan manusia di Stockholm, Swedia pada tahun 1972 yang menghasilkan Deklarasi Stockholm. Deklarasi ini menyerukan pengentasan kemiskinan dan perlindungan terhadap lingkungan. Kemudian pada tahun 1987, Komisi Lingkungan dan Pembangunan PBB mendiskusikan isu-isu lingkungan dan pembangunan yang menghasilkan dokumen Laporan Brutland yang membahas sebuah konsep yang disebut pembangunan berkelanjutan. Pada konferensi yang diadakan tahun 2012, Indonesia melalui Presiden RI menyatakan komitmen untuk menerapkan *green economy*. Pengertian *Green Economy* menurut UNEP (*United Nations Environment Programme*) merupakan ekonomi yang menghasilkan kemajuan penghidupan manusia dan kesetaraan sosial, dan pengurangan secara signifikan resiko lingkungan serta kelangkaan ekologis. Komitmen ini dituangkan oleh Pemerintah melalui Perpres nomor 61 tahun 2011 tentang Rencana Aksi Nasional

Penurunan Emisi Gas Rumah Kaca dan Perpres nomor 71 tahun 2011 tentang Penyelenggaraan Inventarisasi Gas Rumah Kaca.

Pemanasan global pada awalnya dipercaya sebagai akibat dari efek rumah kaca yang ditimbulkan dari emisi karbon limbah pengolahan pabrik di negara-negara maju. Namun dari beberapa hasil penelitian terbaru menunjukkan bahwa sektor bangunan merupakan sektor pengguna energi terbesar (lebih dari 30%) di dunia (Nelson 2008). Peningkatan efisiensi bangunan dipercaya dapat menurunkan kebutuhan energi sebesar 85% pada tahun 2030. Saat ini, pembangunan ramah lingkungan merupakan sebuah paradigma baru pada bisnis properti (*green property*). Pembangunan properti ramah lingkungan ini sesuai dengan terminologi bisnis “Triple Bottom Line” dimana bisnis tidak hanya memberi manfaat secara ekonomi (*profit*) dan sosial (*people*), namun juga manfaat kepada lingkungan (*planet*). Dibutuhkan peran para professional untuk menanamkan pemahaman yang benar mengenai konsep hijau dan bagaimana konsep tersebut dapat mempengaruhi pasar *real estate*.

Indonesia sebagai negara berkembang terus menunjukkan eksistensinya di dunia global. Berdasarkan data BPS RI tahun 2013 diketahui bahwa pertumbuhan ekonomi mendekati 6% dan total PDB lebih dari 2 triliun Rp membuat Indonesia masuk dalam kelompok 20 negara terkaya di dunia dari sektor PDB, negara triliuner dari segi PDB, dan negara berpendapatan kelas menengah di Dunia. Keadaan ekonomi Indonesia yang semakin membaik ini membuat aliran investasi terus mengalir ke Indonesia, salah satunya ialah investasi di sektor properti. Saat ini tidak hanya Jabodetabek saja, namun pertumbuhan investasi di luar pulau Jawa semakin meningkat, salah satunya ialah Riau. Pada pameran REI yang diadakan tahun 2013, tercatat telah terjadi transaksi sebesar 60 miliar rupiah di Pekanbaru (Pertumbuhan 2013).

Rata-rata pertumbuhan ekonomi Riau pada tahun 2012 masuk ke dalam lima besar se-Indonesia yaitu sebesar 5,01%, mengalahkan Kalimantan Timur dan Sumatera Utara. Untuk skala provinsi, kota Pekanbaru menjadi penyumbang terbesar dalam PDRB. Hal ini cukup wajar mengingat Kota Pekanbaru adalah ibu kota Provinsi Riau yang aktivitas ekonominya cukup besar dan merupakan pusat peredaran barang dan jasa. Laju pertumbuhan ekonomi dan pembangunan yang

lebih cepat bila dibandingkan kota-kota besar, jumlah penduduk yang terus bertambah, serta daya beli yang tinggi inilah yang menjadi alasan Ciputra Group melalui PT Ciputra Indah membuka perumahan CitraLand dan CitraGarden di Pekanbaru. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan Managing Director Grup Ciputra, Harun Hajadi ketika launching Perumahan CitraLand Pekanbaru pada bulan Maret 2011 lalu (Grup 2011).

Ciputra Group merupakan pengembang properti premium Indonesia yang telah memiliki pengalaman lebih dari 30 tahun dengan reputasi sebagai pengembang kawasan hunian premium dan telah mendapat penghargaan baik secara nasional maupun internasional. Pada tahun 2013, Ciputra Group memiliki *market share* sebesar 11%. Ciputra Group memiliki komitmen untuk senantiasa menghasilkan karya terbaik dengan mengedepankan inovasi, kualitas, dan hasil yang memuaskan dengan tujuan menciptakan kehidupan yang lebih baik bagi masyarakat. Ciputra Group berinvestasi sebesar Rp 105 miliar pada bulan Februari 2011 untuk membangun perumahan berkualitas premium di lahan seluas 22 ha dengan mengusung konsep “*Clean, Green, and Modern*” pada perumahan CitraLand Pekanbaru. Pada bulan Juli 2012, Ciputra Group membangun kembali perumahan CitraGarden Pekanbaru dengan konsep *The Art of Modern Living*. Berbagai fasilitas, sarana, dan prasarana yang ada didesain dengan memperhatikan keselarasan, keberlanjutan, dan nilai tambah bagi penghuni. Jika dinilai menggunakan indikator draft GREENSHIP untuk kawasan berkelanjutan yang disusun oleh *Green Building Council Indonesia* pada November 2013, maka perumahan Ciputra Group yang ada di Pekanbaru ini termasuk kedalam peringkat Bronze. Meski belum sempurna menjadi sebuah kawasan berkelanjutan, PT. Ciputra Indah telah berusaha dan akan terus berusaha untuk memenuhi kriteria GREENSHIP dengan melakukan diferensiasi pada setiap proyek yang dibangun.

Perkembangan bisnis *green property* dan kondisi persaingan yang telah dipaparkan di atas menunjukkan bahwa perlu dilakukan suatu kajian khusus tentang strategi yang dapat digunakan Ciputra Group, khususnya PT Ciputra Indah untuk meningkatkan daya saing perusahaan guna memberikan kemampuan jangka panjang bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis *green property* di Pekanbaru. Sebagaimana diketahui dari dewan pengurus

DPD REI bahwa perusahaan sejenis seperti Agung Podomoro Group, Summarecon Group, dan Trans Corp akan segera membuka proyek serupa yang mana akan mempengaruhi persaingan bisnis *green property* di Pekanbaru. Tujuan yang ingin dicapai adalah 1) menganalisis kondisi persaingan di lingkungan industri *green property* yang dihadapi oleh PT Ciputra Indah di Pekanbaru; 2) menganalisis faktor-faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi PT Ciputra Indah dalam pengembangan usahanya serta menghadapi persaingan industri *green property* di Kota Pekanbaru; dan 3) merumuskan strategi alternatif utama yang sebaiknya diterapkan PT Ciputra Indah dalam pengembangan usahanya serta meningkatkan daya saing pada industri *green property* di Kota Pekanbaru.

#### MATERI DAN METODE PENELITIAN

*Green property* merupakan suatu konsep pembangunan hemat energi dan ramah lingkungan guna meningkatkan kualitas lingkungan akibat pemanasan global. Tema *green property* mencakup *green architecture* dan *green building*. *Green architecture* didefinisikan sebagai sebuah kesadaran lingkungan arsitektur yang tidak hanya memasukkan aspek utama arsitektur (kuat, fungsi, nyaman, rendah biaya, estetika) namun juga memasukkan aspek lingkungan dari sebuah *green building* yaitu efisiensi energi, konsep keberlanjutan, dan pendekatan secara holistik terhadap lingkungan. Adapun prinsip hijau yang ditekankan dalam *green property* bukanlah hanya sekedar gedung, namun hingga pengolahan limbah, sampah, instalasi pengolaan air dan pengelolaan air bersih dan hujan (Balitbang 2013). Sedangkan konsep *green property* yang diungkapkan oleh Erdiono (2009) menekankan peningkatan efisiensi dalam penggunaan air, energi, dan material bangunan.

Rasio pemanfaatan ruang untuk bangunan dan lingkungannya harus memerhatikan Koefisiensi Dasar Bangunan (KDB) dan Koefisien Dasar Hijau (KDH) yang berkisar 40-70% ruang terbangun berbanding 30-60% untuk ruang terbuka yang bisa dimanfaatkan ruang hijau untuk bernapas dan menyerap air (Erdiono 2009). Konsep hijau bangunan dapat dikuantifikasikan berdasarkan pemerinkatan melalui beberapa macam kriteria yang dirumuskan oleh lembaga-lembaga *rating green building* (Nugroho 2011) melalui proses

sertifikasi hijau. *Green Building Council Indonesia* (GBCI) merupakan lembaga yang didirikan pada tahun 2009. Lembaga ini dapat mengeluarkan sertifikat bagi bangunan ramah lingkungan dan merupakan *Emerging Member dari World Green Building Council* (WGBC) yang berpusat di Toronto, Kanada (GBCI 2014).

Perencanaan strategik menurut Pearce dan Robinson (2009) didefinisikan sebagai kumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi dari rencana yang dirancang untuk mencapai tujuan suatu perusahaan. David (2007) membagi tahapan dalam manajemen strategik menjadi tiga, yaitu: (1) *Strategy Formulation*, (2) *Strategy Implementation*, dan (3) *Strategy Evaluation*. Sedangkan Wheelen dan Hunger (2012) menambahkan pengamatan lingkungan dalam proses manajemen strategik, sehingga konsep dasar proses manajemen strategik menjadi empat elemen dasar, yaitu : (1) Pengamatan lingkungan (*Environmental Scanning*), (2) Perumusan strategi (*Strategy Formulation*), (3) Implementasi strategi (*Strategy Implementation*), dan (4) Evaluasi dan pengendalian (*Evaluation and Control*).

Strategi dari suatu perusahaan merupakan suatu kesatuan rencana (*master plan*) yang berisi tentang bagaimana cara perusahaan mencapai misi dan tujuannya. Terdapat tiga tipe strategi, yaitu (1) Strategi tingkat korporasi menjelaskan secara keseluruhan arah pertumbuhan perusahaan dan manajemen berbagai bisnis serta lini produknya. Strategi ini harus memenuhi tiga syarat utama yaitu stabilitas, pertumbuhan, dan penghematan, (2) Strategi tingkat bisnis ini terjadi pada tingkatan unit bisnis atau level produk. Strategi ini menekankan pada peningkatan posisi kompetitif produk didalam industri terkait atau segmen pasar unit bisnis tersebut, dan (3) Strategi tingkat fungsional merupakan pendekatan yang digunakan di level fungsional untuk mencapai tujuan korporat dan unit bisnis dengan cara memaksimalkan produktivitas sumber daya (Wheelen dan Hunger 2012).

Porter (2007) menyatakan bahwa persaingan didalam suatu industri dipengaruhi oleh lima kekuatan, yaitu: (1) Pendaatang baru potensial, (2) Pesaing yang ada didalam industri itu sendiri, (3) Ancaman produk pengganti, (4) Kekuatan pembeli, dan (5) Kekuatan pemasok. Setelah memahami model untuk menganalisis keuntungan perusahaan secara keseluruhan, dilanjutkan dengan mendiskusikan strategi apa yang

akan digunakan perusahaan agar memiliki posisi yang diatas rata-rata. Terdapat tiga pendekatan strategi perusahaan yang diungkapkan oleh Porter, yaitu pendekatan diferensiasi, pendekatan keunggulan biaya menyeluruh (*cost leadership*), dan fokus.

Terdapat dua teori keunggulan kompetitif, yaitu teori berbasis *Industrial Organization* yang disebut sebagai *outside-in* dan teori berbasis sumber daya (*Resource Based View*) yang disebut sebagai *inside-out*. *Resource Based View* merupakan pandangan yang mengemukakan bahwa dengan mengatur sumber daya dan kapabilitas secara strategik dan terstruktur, maka dapat meningkatkan daya saing organisasi (Barney 1991). Barney (1991) membagi sumber daya menjadi tiga, yaitu sumber daya modal fisik, sumber daya modal manusia, dan sumber daya modal organisasional. Sumber daya yang dimaksud meliputi semua aset, kapabilitas, proses organisasional, karakteristik perusahaan, informasi, pengetahuan, dan lain sebagainya yang mana sumber daya ini berada dalam kendali perusahaan untuk implementasi strategi agar tercapai keefektifan dan efisiensi. Agar perusahaan dapat memiliki daya saing yang tinggi, maka sumber daya perusahaan harus memiliki konsep VRIN, yaitu *valuable*, *rare*, *inimitability*, dan *non-substitutability*.

SWOT merupakan singkatan dari *strenghts*, *weakness*, *opportunities*, dan *threats*. Analisis ini akan menunjukkan faktor-faktor internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Selain itu, analisis ini juga akan menunjukkan peluang-peluang yang dapat dimanfaatkan perusahaan. Dalam David (2009) dijelaskan bahwa terdapat empat jenis strategi keluaran dari SWOT, yaitu (1) Strategi SO atau kekuatan-peluang, (2) Strategi WO atau kelemahan-peluang, (3) Strategi ST atau kekuatan-ancaman, dan (4) Strategi WT atau kelemahan-ancaman.

Matriks perencanaan strategis kuantitatif atau QSPM merupakan alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang diidentifikasi sebelumnya (David 2009). Untuk melakukan analisis QSPM diperlukan data faktor-faktor utama yang berasal dari Matriks IFE dan Matriks EFE serta alternatif strategi yang berasal dari Matriks SWOT, Matriks SPACE, Matriks BCG, ataupun Matriks IE. Namun demikian, tidak semua alternatif strategi yang

ada harus dievaluasi dengan menggunakan QSPM. Para penyusun harus menggunakan penilaian intuitif yang bagus untuk memilih strategi mana yang hendak dianalisis menggunakan QSPM.

Lokasi penelitian dilakukan di Perumahan CitraLand dan CitraGarden yang merupakan proyek perumahan PT Ciputra Indah di Kotamadya Pekanbaru pada bulan April-Mei 2014. Penelitian dilakukan menggunakan metode deskriptif (*descriptive method*) dalam bentuk studi kasus untuk menguraikan dan menjawab masalah yang dihadapi perusahaan dan strategi bisnis yang dilakukan dalam rangka meningkatkan daya saing perusahaan. Jenis data yang dibutuhkan dalam penelitian ini ialah data primer dan sekunder. Dimana data primer diperoleh melalui wawancara dan kuisisioner mendalam dengan pemimpin perusahaan untuk mengetahui faktor-faktor internal dan eksternal apa saja yang mempengaruhi PT Ciputra Indah di Pekanbaru. Sedangkan data sekunder dikumpulkan peneliti melalui studi literatur yang diambil dari berbagai dokumen tertulis, laporan internal perusahaan, berita, studi perpustakaan, dan lain sebagainya.

Pengambilan informan dan responden dilakukan dengan menggunakan teknik pengambilan contoh tanpa peluang (*non probability sampling*) dengan penentuan secara sengaja (*purposive sampling*) melalui pendekatan *expertise judgement*. Teknik pengolahan data pada penelitian ini terbagi menjadi tiga tahap, yaitu tahap input, tahap pencocokan, dan tahap keputusan. Tahap input dilakukan dengan analisis dekriptif dan analisis persaingan industri. Tahap pencocokan dilakukan dengan matriks IFE, matriks EFE, matriks IE, dan matriks SWOT. Kemudian tahap keputusan dilakukan dengan menggunakan matriks QSPM.

## HASIL PENELITIAN

PT Ciputra Development Tbk (“Perusahaan”) merupakan salah satu anak perusahaan dari Ciputra Group yang didirikan oleh Dr. Ir. Ciputra. Anak perusahaan ini pertama kali didirikan pada tanggal 22 Oktober 1981 dengan nama PT Citra Habitat Indonesia. Seiring berjalannya waktu, pada tanggal 28 Desember 1990 mengganti nama menjadi PT Ciputra Development hingga saat ini. Pada tahun 1994, Perusahaan melakukan Penawaran Umum Perdana dan tercatat di Bursa Efek Indonesia (BEI). Hingga saat ini, Perusahaan

telah memiliki 7 anak perusahaan dengan lebih dari 50 proyek yang tersebar di 28 kota besar di Indonesia, salah satunya ialah di Pekanbaru.

Proyek pertama di Pekanbaru dibuka pada bulan Februari 2011 dengan nama CitraLand Pekanbaru yang merupakan kerjasama (*joint venture*) antara PT Ciputra Indah yang merupakan anak perusahaan dari PT Ciputra Development Tbk dengan perusahaan lokal PT Wahana Nusantara. Motto yang diusung CitraLand Pekanbaru, yaitu *Clean, Green, and Modern*. Kemudian pada bulan Juli 2012 PT Ciputra Indah melakukan kerjasama dengan perusahaan lokal PT Seraya Sumber Sejahtera membuka proyek baru di Pekanbaru dengan nama CitraGarden Pekanbaru yang mengusung konsep *The Art of Modern Living*.

Visi, misi, dan filosofi yang dimiliki Perusahaan merupakan refleksi dari visi, misi, dan filosofi yang dimiliki Grup. hal ini dilakukan agar Perusahaan memiliki arah dan tujuan yang sama dengan apa yang dimiliki oleh Grup. Adapun visinya ialah “Mengembangkan sebuah grup bisnis properti dengan semangat yang unggul dan penuh inovasi, sehingga menciptakan nilai tambah dalam menyediakan kehidupan yang lebih baik bagi masyarakat dan memberikan kemakmuran dan kesejahteraan bagi para pemangku kepentingan”. Untuk mencapai visi tersebut, Perusahaan memiliki misi “Menjadi yang terdepan dalam bisnis properti dengan menjadi yang paling unggul, profesional dan menguntungkan, sehingga menjadi pilihan pertama bagi para konsumen, menjadi tempat kerja yang paling menarik dan menantang bagi para karyawan, menjadi investasi yang paling menguntungkan bagi para pemegang saham dan menjadi berkat yang nyata bagi masyarakat dan tanah air” dengan filosofi yang

dijunjung oleh Perusahaan ialah *Integrity, Professionalism* dan *Entrepreneurship*.

Analisis persaingan industri ini dilakukan untuk mengetahui variabel-variabel yang mempengaruhi tingkat persaingan yang ada pada industri saat ini dan memahami perubahan strategi yang akan dihadapi perusahaan guna memaksimalkan keuntungan. Dari setiap variabel terdapat parameter-parameter yang dituangkan dalam bentuk kuisioner yang kemudian diisi oleh tiap responden untuk kemudian dihitung bobot, *rating*, dan skor dari masing-masing variabel yang ada. Hasil penilaian analisis persaingan industri Perusahaan dapat dilihat pada Tabel 1.

Kekuatan tawar menawar pemasok menjadi variabel yang memiliki skor tertinggi karena di Pekanbaru saat ini, bisnis *green property* masih sangatlah jarang. Hal ini membuat kebutuhan material untuk pembangunan *green property* masih sangat sedikit sehingga pemasok material yang dibutuhkan masih sangat terbatas. Keadaan seperti ini membuat pemasok memiliki posisi yang kuat untuk menaikkan harga ataupun menurunkan kualitas produk atau jasa. Hal ini harus dihadapi secara serius oleh Perusahaan, karena sebagai salah satu perusahaan properti terbesar di Indonesia dan untuk meningkatkan daya saing, Perusahaan harus selalu mempertahankan kualitas dari pelayanan dan juga produk yang ditawarkan.

*Resources based view* melihat bahwa sumber daya yang lebih bernilai, langka, sulit ditiru, dan sulit digantikan merupakan sumber yang penting pada peningkatan keunggulan daya saing. Sumber daya yang dimiliki Perusahaan baik dari aset, kapabilitas, proses organisasional, karakteristik perusahaan, informasi, dan pengetahuan berada dalam kendali perusahaan

**Tabel 1**  
**Hasil Penilaian Analisis Industri**

No	Variabel	Skor	Keterangan	Ranking
1	Ancaman pendatang baru	1,77	Lemah	5
2	Ancaman produk substitusi	2,04	Sedang	3
3	Ancaman antara perusahaan	2,13	Sedang	2
4	Kekuatan tawar menawar pemasok	2,17	Sedang	1
5	Kekuatan tawar menawar pembeli	2,03	Sedang	4

untuk implementasi strategi agar tercapai keefektifan dan efisiensi.

Berikut adalah pemaparan deskriptif sumber daya Perusahaan jika dilihat dari teori keunggulan kompetitif melalui pendekatan *resources based view*, yaitu 1) bernilai, sumberdaya Perusahaan yang dianggap bernilai pada peningkatan daya saing ialah modal yang sangat besar dan tidak adanya hutang. Kompetensi ini dianggap bernilai karena dapat menciptakan nilai bagi perusahaan dengan cara mengeksploitasi peluang dan menetralkan ancaman dalam lingkungan eksternal perusahaan sehingga dapat membangun perumahan yang nyaman, aman, dan juga mampu meningkatkan status sosial konsumennya; 2) langka, saat ini perusahaan merupakan satu-satunya pengembang yang mengembangkan perumahan dengan konsep *green*. Hal inilah yang menjadikan Perusahaan memiliki keunggulan bersaing khususnya di Pekanbaru; 3) sulit ditiru, kompetensi lain yang menjadikan Perusahaan memiliki keunggulan bersaing ialah relasi antara *top management* dan pegawai, budaya kerja, serta *brand* yang dimiliki Ciputra Group. Kompetensi ini sangat sulit ditiru oleh pesaing karena memiliki historis yang unik, bersifat ambigu, dan bersifat kompleksitas sosial. Relasi internal dan eksternal serta budaya kerja yang dimiliki oleh Perusahaan membuat lingkungan kerja menjadi sangat nyaman sehingga meningkatkan kinerja Perusahaan; dan 4) sulit digantikan, sumberdaya yang dimiliki Perusahaan saling berkaitan satu dengan yang lain dan tidak dapat dieksploitasi secara terpisah. Hal ini membuat para pesaing sulit untuk meniru strategi yang dimiliki Perusahaan karena harus meniru keselu-

ruhan sumber daya yang dimiliki oleh Perusahaan.

Jika dilihat dari pemaparan diatas, maka Perusahaan termasuk kedalam siklus sumber daya yang lambat atau sumber daya tersebut tahan lama. Hal ini disebabkan oleh *brand* yang dimiliki perusahaan sudah dipercaya dan dikenal masyarakat, sumber daya manusia yang unggul, sumber daya organisasional yang terpercaya, dan sumber daya fisik yang teruji kualitasnya.

Identifikasi faktor eksternal dilakukan dengan tujuan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kecenderungan dan kejadian yang berada diluar kontrol perusahaan. Identifikasi ini dapat mempermudah manajemen perusahaan untuk menentukan strategi-strategi dalam memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman. Identifikasi dilakukan dengan menggunakan pendekatan analisis PESTEL yang terdiri dari: (1) Aspek Politik, Pemerintahan, dan Hukum, (2) Aspek Ekonomi, (3) Aspek Sosial, Budaya, Demografi, dan Lingkungan, serta (4) Aspek Teknologi.

Pada Tabel 2 disajikan hasil penilaian faktor eksternal (EFE) yang dilihat dari aspek PESTEL dimana diperoleh total penilaian faktor eksternal sebesar 2,65. Skor total ini menunjukkan bahwa respon perusahaan terhadap pemanfaatan peluang dan menghindari ancaman termasuk dalam kategori sedang. Jika dilihat dari segi peluang, variabel yang memberikan peluang paling besar ialah dari aspek situasi politik dan hukum yang kondusif di Pekanbaru khususnya. Sedangkan variabel yang menjadi ancaman terbesar ialah Perda yang membatasi luas kepemilikan lahan.

Identifikasi faktor internal Perusahaan dilaku-

**Tabel 2**  
**Hasil Penilaian Faktor Eksternal**

No	Faktor	Tingkat kepentingan	Bobot	Rating	Bobot*rating
<b>Peluang</b>					
1	Kemudahan perijinan	5	0,09	2	0,17
2	Situasi politik dan hukum yang kondusif	5	0,09	4	0,34
3	Pertumbuhan ekonomi Riau	4	0,07	4	0,28
4	Jumlah penduduk banyak	3	0,05	2	0,10
5	Jumlah komunitas	4	0,07	2	0,14

**Tabel 2 (Lanjutan)**  
**Hasil Penilaian Faktor Eksternal**

No	Faktor	Tingkat kepentingan	Bobot	Rating	Bobot*rating
6	Belum ada perumahan di lokasi strategis yang memiliki lahan luas	4	0,07	3	0,21
7	Berkembangnya teknologi yang berkaitan dengan fasilitas dan manajemen.	3	0,05	2	0,10
<b>Ancaman</b>					
1	Surat Edaran BI mengenai suku bunga untuk rumah investasi	4	0,07	1	0,07
2	Perda yang membatasi luas kepemilikan lahan	5	0,09	4	0,34
3	Ketergantungan pendapatan terhadap hasil bumi	5	0,09	2,5	0,22
4	Berita negative cepat menyebar	4	0,07	4	0,28
5	Belum biasa tinggal dilingkungan perumahan	3	0,05	2	0,10
6	Kondisi lahan gambut	4	0,07	3	0,21
7	Biaya maintenance <i>green property</i> tinggi	5	0,09	1	0,09
	Total Nilai EFE	58	1,00		2,65

kan peneliti dengan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan Perusahaan guna menghadapi persaingan bisnis. Identifikasi dilakukan dengan menggunakan alat bantu berupa kuisioner yang diisi oleh pimpinan internal perusahaan yang dianggap mengerti dan berkompentensi dengan mengacu kepada aspek keuangan, manajemen, sumber daya manusia, dan

teknologi. Skor total yang diperoleh ialah sebesar 3,03 dimana skor ini menunjukkan bahwa kondisi internal perusahaan dalam keadaan kuat. Hasil penilaian faktor internal dapat dilihat pada Tabel 3.

Setelah dilakukan penilaian terhadap faktor internal (IFE) dan eksternal (EFE) Perusahaan, maka dapat diketahui *grand strategy* yang cocok untuk

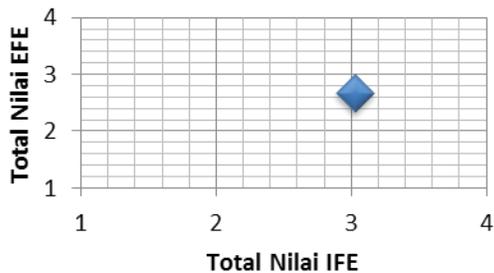
**Tabel 3**  
**Hasil Analisis Faktor Internal**

No	Faktor	Tingkat Kepentingan	Bobot	Rating	Bobot*rating
<b>Kekuatan</b>					
1	Modal yang didukung oleh grup	5	0,11	3,5	0,39
2	<i>Turn over</i> pegawai rendah	5	0,11	3	0,33
3	Dukungan dari <i>top management</i>	5	0,11	4	0,44
4	Kinerja SDM sangat loyal, baik, jujur, ahli.	5	0,11	4	0,44
5	Menerapkan pondasi tiang pancang lapis geotextile	4	0,09	3	0,27
6	Menerapkan Sistem Informasi Manajemen	5	0,11	4	0,44

**Tabel 3**  
**Hasil Analisis Faktor Internal**

No	Faktor	Tingkat Kepentingan	Bobot	Rating	Bobot*rating
<b>Kelemahan</b>					
1	Prosedur permohonan keuangan panjang	3	0,07	2	0,13
2	Masa kerja lama menyebabkan gaji mahal	3	0,07	2	0,13
3	Kekurangan pegawai level manajerial	2	0,04	2	0,09
4	Koneksi internet yang tidak stabil	4	0,09	2	0,18
5	Terbatasnya teknologi pembangunan di atas lahan gambut	4	0,09	2	0,18
Total nilai IFE		45	1,00		3,03

diterapkan pada Perusahaan dengan memetakan total nilai IFE dan EFE kedalam Matriks IE.



Gambar 1  
Hasil Analisis Matriks IE

Adapun total nilai IFE yang diperoleh masuk dalam kategori posisi internal kuat, yaitu sebesar 3,03 dan total nilai EFE masuk dalam kategori posisi eksternal sedang dengan nilai sebesar 2,65. Dari Gambar 1, diketahui bahwa Perusahaan masuk kedalam sel kuadran IV, yaitu tumbuh dan bina (*grow and build*). Adapun strategi yang dapat digunakan pada posisi ini ialah: (1) Strategi intensif berupa penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk atau (2) Integratif yang dapat dilakukan dengan integrasi ke depan ataupun integrasi horizontal.

Analisis SWOT digunakan peneliti untuk alat bantu pengembangan strategi yang didasarkan pada

kekuatan dan kelemahan Perusahaan serta memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman yang ada. Hasil analisis SWOT terbagi menjadi empat tipe strategi, yaitu strategi S-O, strategi W-O, strategi S-T, dan strategi W-T. Diperoleh tiga strategi S-O dimana strategi ini memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal yang ada, yaitu (1) *Differensiasi*, (2) *Membuka proyek baru*, dan (3) *Optimalisasi divisi Research and Development*. Strategi kedua ialah strategi W-O yang bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal, yaitu (1) *Merekrut pegawai baru dalam tataran manajerial*, (2) *Meningkatkan kualitas sumber daya manusia*, dan (3) *Optimalisasi penggunaan teknologi*. Strategi ketiga ialah strategi S-T dimana strategi ini menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal, yaitu (1) *Melakukan edu-promotion* mengenai isu lingkungan dan peranan *green property*, (2) *Memberi alternatif pembayaran rumah untuk memfasilitasi konsumen yang dianggap tidak bankable* untuk mengambil KPR, (3) *Memilih lokasi pembangunan proyek yang kondusif*, dan (4) *Melakukan kontrak dengan kontraktor atau supplier* agar material yang dibutuhkan tetap terjaga kuantitas, kualitas, dan kontinuitasnya. Strategi keempat ialah strategi W-T dimana strategi ini merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari

ancaman eksternal, yaitu (1) Meningkatkan kualitas hubungan dengan konsumen dan juga calon kosumen, serta (2) Mematangkan perencanaan pembangunan dan keuangan agar dapat selesai tepat waktu.

Hasil analisis SWOT menghasilkan beberapa pilihan strategi yang dapat diterapkan oleh Perusahaan guna meningkatkan daya saing dalam industri bisnis *green property*. Kemudian peneliti melakukan analisis QSPM untuk memilih strategi mana yang dianggap paling relevan dan optimal untuk diterapkan di Perusahaan. Strategi yang dimasukkan kedalam kuisisioner QSPM merupakan strategi yang telah dipilih secara intuitif oleh peneliti dari tahap sebelumnya. Kemudian peneliti meminta responden untuk melakukan penilaian terhadap *Attractiveness Score* masing-masing strategi. Setelah dinilai oleh responden, peneliti kemudian menghitung *Total Attractiveness Score* (TAS) dengan cara menjumlahkan semua TAS pada masing-masing strategi yang diajukan. Strategi yang memiliki total nilai TAS yang paling tinggi merupakan strategi yang paling baik untuk diimplementasikan.

Adapun pilihan strategi yang dimasukkan dalam analisis QSPM adalah 1) strategi A: differensiasi, baik dari sisi konsep yang ditawarkan, kualitas, *service*, teknologi, material, desain, dan fasilitas; 2) strategi B: membuka proyek baru guna meningkatkan *market share*; 3) strategi C : promosi kreatif, melakukan *edu-promotion* dimana tidak hanya melakukan pengenalan produk tapi juga meningkatkan wawasan masyarakat mengenai *green property* dan meningkatkan kesadaran masyarakat terhadap pentingnya selaras dengan alam; dan 4) strategi D: meningkatkan kualitas hubungan dengan calon konsumen dan konsumen. Melalui pendekatan personal, diharapkan dapat menumbuhkan rasa nyaman, *trust*, dan memiliki.

Hasil penilaian QSPM menunjukkan bahwa strategi yang mendapat skor tertinggi dengan nilai TAS sebesar 6,65 ialah strategi B, dimana Perusahaan disarankan untuk membuka proyek baru. Strategi B bertujuan untuk meningkatkan *market share* guna meningkatkan daya saing Perusahaan. Strategi ini juga sesuai dengan saran yang dihasilkan dari matriks IE, yaitu tumbuh dan bina dengan melakukan penetrasi pasar, pengembangan pasar, ataupun pengembangan produk. Strategi kedua yang disarankan ialah strategi A dengan nilai TAS sebesar 6,39 dimana Perusahaan melakukan differensiasi baik dari sisi konsep, kualitas,

pelayanan, teknologi, material, desain, dan fasilitas yang ditawarkan. Differensiasi dijadikan nilai tambah dan menjadi pembeda dengan produk sejenis sehingga diharapkan dapat meningkatkan daya saing Perusahaan. Strategi ketiga yang disarankan ialah strategi C dengan nilai TAS sebesar 5,53 yaitu melakukan promosi kreatif. Semakin bertambahnya pesaing menuntut Perusahaan untuk meningkatkan promosi. Promosi merupakan suatu upaya yang dilakukan Perusahaan guna mengkomunikasikan keberadaan dan nilai produk kepada calon konsumen (Mardian 2011). Perusahaan perlu melakukan pemasaran dengan mengedepankan sisi edukasi, dimana masyarakat ditingkatkan kesadarannya mengenai isu lingkungan dan peranan *green property* terhadap peningkatan fungsi lingkungan serta berbagai macam keuntungan yang diperoleh konsumen *green property*.

Penerapan alternatif strategi yang dihasilkan QSPM tidak memiliki dampak buruk maupun mengubah kebijakan Perusahaan yang ada saat ini sehingga alternatif strategi dapat diadopsi dengan mudah oleh Perusahaan. Hasil penelitian ini juga mendukung dan membuktikan kepada Perusahaan bahwa membuka proyek baru merupakan pilihan yang tepat guna meningkatkan daya saing Perusahaan dalam industri bisnis *green property* di Pekanbaru. Peneliti menyarankan kepada Perusahaan agar segera melakukan tindakan lebih lanjut guna memantapkan konsep dan merealisasikan strategi tersebut dalam waktu 1 tahun. Hal ini dilakukan guna mengantisipasi meningkatnya persaingan dalam industri *green property* ketika perusahaan sejenis membuka proyek serupa di Pekanbaru. Diharapkan pada tahun 2015, Perusahaan telah membuka proyek baru guna memenuhi kebutuhan masyarakat Pekanbaru akan sentra bisnis dan perdagangan yang mengusung konsep *green*.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, diketahui bahwa kondisi persaingan di lingkungan industri *green property* Pekanbaru cukup kondusif dimana tidak terdapat faktor hambatan yang memperoleh skor tinggi. Adapun faktor yang dianggap menjadi ancaman ialah kekuatan tawar menawar pemasok karena jumlah pe-

masuk barang yang sesuai dengan spesifikasi masih sedikit yang berada di Pekanbaru dan barang substitusinya pun masih sedikit. Hasil analisis faktor eksternal menunjukkan bahwa aspek politik, pemerintahan, dan hukum merupakan aspek yang memberi peluang terbaik bagi Perusahaan guna mengembangkan usahanya. Hal ini disebabkan karena situasi politik dan hukum di Pekanbaru sangat kondusif guna mengembangkan bisnis *green property* khususnya. Selain memberi peluang tertinggi, aspek politik, pemerintahan, dan hukum juga menjadi ancaman tertinggi karena adanya Perda yang batasi luas kepemilikan lahan. Adapun analisis faktor internal menunjukkan bahwa aspek sumber daya manusia dan teknologi merupakan kekuatan utama dari Perusahaan. Selain menjadi kekuatan utama, aspek teknologi juga merupakan aspek yang menjadi kelemahan utama bagi Perusahaan karena masih terbatasnya jaringan listrik dan ketidakstabilan koneksi internet di Pekanbaru sehingga mengganggu sistem informasi manajemen yang diterapkan Perusahaan.

#### Saran

Berdasar analisis QSPM diperoleh strategi yang paling optimal untuk diterapkan oleh Perusahaan, yaitu strategi membuka proyek baru. Strategi ini diharapkan dapat meningkatkan *market share* Perusahaan sehingga meningkatkan daya saing Perusahaan pada industri *green property* di Pekanbaru.

#### DAFTAR PUSTAKA

- [Balitbang] Balai Penelitian dan Pengembangan Kementerian Pekerjaan Umum. 2013. Inilah Konsep Green Building Sesungguhnya. [Internet]. [diunduh 2014 Feb 21]. Tersedia pada: <http://litbang.pu.go.id/inilah-konsep-green-building-sesungguhnya.balitbang.pu.go.id>.
- [BPS] Badan Pusat Statistik Provinsi Riau. 2013. Perkembangan Ekonomi Riau. [Internet]. [diunduh 2013 Des 2]. Tersedia pada: <http://riau.bps.go.id/press-releases/061113/perkembangan-ekonomi-riau.html>.
- [BPS] Badan Pusat Statistik. 2013. Jumlah Perusahaan Konstruksi menurut Provinsi, 2004-2011. [Internet]. [diunduh 2013 Des 2]. Tersedia pada: [http://www.bps.go.id/tab\\_sub/view.php?kat=2&tabel=1&daftar=1&id\\_subyek=04&notab=3](http://www.bps.go.id/tab_sub/view.php?kat=2&tabel=1&daftar=1&id_subyek=04&notab=3).
- [GBCI] Green Building Council Indonesia. 2014. About GBC Indonesia [Internet]. [diunduh 2014 Feb 21]. Tersedia pada: <http://www.gb-cindonesia.org/>.
- Barney J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* [Internet]. [diunduh 2014 Feb 24]; 17(1): 99-120. Tersedia pada: [http://business.illinois.edu/josephm/BA545\\_Fall%202011/S10/Barney%20\(1991\).pdf](http://business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202011/S10/Barney%20(1991).pdf).
- David FR. 2007. *Strategic Management, Concepts, and Cases*. 11th ed. New Jersey (US): Prentice Hall.
- David FR. 2009. *Manajemen Strategis Konsep*. Edisi duabelas. Buku satu. Terjemahan Dono Sunardi. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Erdiono D. 2009. Arsitektur Hijau: Arsitektur Ramah Lingkungan. *Jurnal EKOTON* Apr 2009 [Internet]. [diunduh 2014 Jan 10]; 9(1). Tersedia pada: <http://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/EKOTON/article/download/288/221>.
- Green Building A Sustainable Concept for Construction Development in Indonesia. 2011 Juni. *Buletin Penataan Ruang Edisi Mei-Jun 2011* [Internet]. [diunduh 2014 Jan 20]. Tersedia pada [http://bulletin.penataanruang.net/upload/data\\_artikel/Green%20Building%20A%20Sustainable%20Concept%20for%20Construction%20Development%20in%20Indonesia.pdf](http://bulletin.penataanruang.net/upload/data_artikel/Green%20Building%20A%20Sustainable%20Concept%20for%20Construction%20Development%20in%20Indonesia.pdf).
- Grup Ciputra Luncurkan Perumahan CitraLand Pekanbaru. 2011 Maret 10. *Kompas* [Internet]. [diunduh 2014 Jan 22]. Tersedia pada: <http://properti.kompas.com/read/2011/03/10/22383021/Grup.Ciputra.Luncurkan.Perumahan.CitraLand.Pekanbaru>

Mardian R. 2011. Pengaruh Promosi Penjualan untuk Meningkatkan Omzet Warung Tradisional (Studi di Area Kerja Kantor PT HM Sampoerna Divisi Sales Bali) [Tesis]. Denpasar(ID): Universitas Udayana.

Nelson AJ. 2008. Globalization and Global Trends in Green Real Estate Investment. *RREEF Research No.64 bulan Sep 2008* [Internet]. [diunduh 2014 Jan 10]. Tersedia pada: [http://www.srmnetwork.com/pdf/whitepapers/Global\\_Trends\\_in\\_Green\\_Real\\_Estate\\_RREEF\\_Sep08.pdf](http://www.srmnetwork.com/pdf/whitepapers/Global_Trends_in_Green_Real_Estate_RREEF_Sep08.pdf).

Nugroho AC. 2011. "Sertifikasi Arsitektur/Bangunan Hijau: Menuju Bangunan yang Ramah Lingkungan". *Jurnal Arsitektur Universitas Bandar Lampung*, 2(1):12-22.

Pearce JA, Robinson RB. 2009. *Strategic Management, Formulation, Implementation, and Control*. Eleven edition. Irwin McGraw-Hall.

Porter. 2007. *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisa Industri dan Pesaing*. Edisi Revisi. Terjemahan Sigit Suryanto. Karisma Publishing Group. Jakarta.

Wheelen TL, Hunger JD. 2012. *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. Thirteenth Edition. Pearson Education Inc. United States of America.