

Analisis Pasar untuk Grand Dharmahusada Lagoon Proyek Apartemen PT. PP Properti, Tbk.

Devia Virena, Berto Mulia Wibawa, dan Bahalwan Apriyansyah
Departemen Manajemen Bisnis, Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS), Surabaya
e-mail: berto@mb.its.ac.id

Abstrak—Grand Dharmahusada Lagoon merupakan salah satu proyek apartemen milik PT. PP Properti, Tbk. Sebagai salah satu pelaku bisnis properti di Indonesia, Grand Dharmahusada Lagoon sedang mengalami penurunan penjualan sejak tahun 2018 hingga 2020 yang disebabkan oleh ketidaktercapaian target penjualan *Marketing In-House* dalam setiap bulannya. Kondisi pandemi covid-19 pada tahun 2020 turut berdampak pada semakin menurunnya penjualan apartemen. Berdasarkan permasalahan tersebut maka diperlukan analisis pasar Grand Dharmahusada Lagoon untuk mengetahui kondisi perusahaan sehingga strategi yang diterapkan sesuai dengan keadaan eksisting. Metode yang digunakan untuk perolehan data ialah secara daring maupun tatap muka dengan melakukan *in-depth semi-structural interview* dan *focus group discussion* bersama dengan jajaran *Top Management* Divisi Pemasaran serta *customer* yang telah melakukan pembelian apartemen. Metode analisis yang digunakan yaitu analisis deskriptif eksploratif. Perumusan kondisi eksisting internal dan eksternal perusahaan menggunakan *tools value chain* dan *5 force porter* sebagai dasar perancangan Matriks IFAS, Matriks EFAS, dan Matriks IE. Hasil yang diperoleh menyatakan bahwa Grand Dharmahusada Lagoon berada pada kondisi *hold and maintain* sehingga strategi yang tepat untuk diterapkan kedepannya yaitu strategi *market penetration* dan *product development*.

Kata Kunci—*Five Force Porter*, Grand Dharmahusada Lagoon, Matriks IFAS, Matriks EFAS, *Value Chain*.

I. PENDAHULUAN

PERTUMBUHAN sektor industri properti dan *real estate* Indonesia semakin meningkat. Bursa Efek Indonesia (BEI) mencatat terdapat 29 perusahaan yang masuk dalam pipeline untuk melantai di bursa saham melalui skema pemasaran saham perdana atau *Initial Public Offering* (IPO) per 30 Januari 2020, dari 29 perusahaan tersebut didominasi oleh sektor Properti, *Real Estate*, dan Konstruksi yakni sebanyak 11 perusahaan. Sedangkan pada penutupan Indeks Harga Saham Gabungan (IHSG) tanggal 18 Februari 2020 diperoleh hasil bahwa Indeks Harga Saham Gabungan (IHSG) ditutup naik 0,33% ke level 5.886,96 dimana kenaikan tersebut ditopang oleh Sektor Industri Dasar dan Sektor Properti. Berdasarkan informasi tersebut, diketahui bahwa saat ini industri properti di Indonesia mulai bermunculan pada beberapa tahun terakhir untuk bersaing menunjukkan eksistensinya.

PT. PP Properti, Tbk. ialah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan merupakan salah satu pengembang properti dengan beragam portofolio serta pengalaman di Indonesia. Sebagai perusahaan ternama, PT. PP Properti, Tbk. juga

menggarap banyak proyek properti, termasuk properti apartemen. Salah satunya ialah menyasar pasar di Jawa Timur, yakni Surabaya. Proyek Grand Dharmahusada Lagoon sendiri merupakan proyek apartemen mewah atau premium yang berlokasi di Surabaya Timur dengan mengusung tema *resort*. Keberadaan Grand Dharmahusada Lagoon sebagai proyek perusahaan ternama tentu turut menjadi salah satu pemain industri properti yang bersaing dengan proyek apartemen lainnya di Surabaya bahkan Indonesia.

Sebagai pengembang properti di bidang apartemen, Grand Dharmahusada Lagoon merencanakan pembangunan 7 tower apartemen dan sudah dimulai pembangunan tower pertama sejak tahun 2015. Namun selama 6 tahun berjalannya pembangunan hingga tahun 2020, penjualan apartemen pada tower pertama hanya mencapai angka 70% dari total unit sehingga kurang 30% unit belum terjual. Grafik penjualan apartemen Grand Dharmahusada Lagoon mengalami penurunan sejak tahun 2018 hingga 2020. Ditambah dengan kondisi pandemi Covid-19 yang terjadi turut melatar belakangi semakin menurunnya grafik penjualan apartemen[1].

Berdasarkan latar belakang tersebut, Grand Dharmahusada Lagoon perlu untuk memperhatikan kondisi pasar perusahaan supaya tepat dalam melakukan penerapan strategi. Maka dari itu penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kondisi pasar Grand Dharmahusada Lagoon untuk mengetahui *market situation* perusahaan.

II. LANDASAN TEORI

A. Industri Real Estate dan Properti di Indonesia

Menurut peraturan perundang-undangan di Indonesia, pengertian mengenai *real estate* tercantum dalam PDMN No. 5 Tahun 1974, yaitu perusahaan properti yang bergerak dalam bidang penyediaan, pengadaan, serta pematangan tanah bagi keperluan usaha-usaha industri termasuk industri pariwisata[2]. Sedangkan definisi properti menurut SK Menteri Perumahan Rakyat No. 05/KPTS/BKP4N/1995, Ps 1.a:4 properti adalah tanah hak dan atau bangunan permanen yang menjadi objek pemilik dan pembangunan. Dengan kata lain, properti adalah industri *real estate* di tambah dengan hukum-hukum seperti sewa dan kepemilikan. Produk yang dihasilkan dari industri *real estate* dan properti berupa perumahan, apartemen, rumah toko (ruko), rumah kantor (rukan) dan gedung perkantoran (*office building*) termasuk dalam *landed* properti. Sedangkan *mall*, *plaza* atau *trade centre* termasuk dalam *commercial building*[3].

Perusahaan *real estate* dan properti merupakan salah satu sektor industri yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI). Perkembangan industri *real estate* dan properti begitu pesat saat ini yang disebabkan oleh semakin meningkatnya jumlah penduduk sedangkan *supply* tanah bersifat tetap[4]. Adapun jumlah perusahaan *real estate* dan properti yang terdaftar di BEI padatahun 2003 berjumlah 30 perusahaan dan pada tahun 2009 terdapat 41 perusahaan hingga tahun 2012 sektor *real estate* dan properti menjadi 55 perusahaan yang terdaftar pada BEI[4], dan sampai dengan 30 Desember 2019 terdapat 62 perusahaan *real estate* dan properti serta konstruksi bangunan.

B. Value Chain

Value chain merupakan proses dimana suatu perusahaan mengidentifikasi aktivitas utama dan aktivitas pendukungnya. *Value chain* menggambarkan *internal activities* dari sebuah perusahaan yang dilakukan perusahaan ketika *input* hingga *output*. *Value chain* terdiri dari *primary activities* yang terdiri dari *inbound logistics, operations, outbound logistics, marketing & sales, dan service*. Selanjutnya juga terdapat *support activities* yang terdiri dari *firm infrastructure, human resource management, technology, dan procurement*. Desain *value chain* mengacu pada Wibawa, B. M., et al[5].

C. Five Force Porter

Menurut (David, 2011)[6] analisis kompetitif dengan menggunakan model Lima Kekuatan Porter adalah pendekatan yang dipakai untuk mengembangkan strategi dibanyak perusahaan. Porter menyatakan bahwa persaingan di dalam perusahaan terdiri dari beberapa hal yaitu meliputi *Bargaining Power of Suppliers* (daya tawar pemasok), *Bargaining Power of Buyers* (daya tawar pembeli), *Rivalry Among Existing Competitors* (persaingan di antara kompetitor), *Threat of Substitutes* (ancaman produk substitusi), dan *Threat of New Entrants* (ancaman pendatang baru). Analisis *five force porter* mengacu pada Wibawa, B.M., et al[7].

D. Internal Factor Analysis Summary (IFAS)

Menurut (Rangkuti, 2013), setelah faktor-faktor strategis internal suatu perusahaan diidentifikasi maka tahap selanjutnya ialah menyusun suatu tabel IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*) untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal tersebut dalam kerangka *strength* dan *weakness* perusahaan. Faktor-faktor tersebut berasal dari dalam perusahaan.

E. External Factor Analysis Summary (EFAS)

Menurut (Rangkuti, 2013)[8], perusahaan melakukan identifikasi EFAS (*External Factors Analysis Summary*) untuk mengetahui faktor-faktor ancaman dan peluang. Ancaman dan peluang tersebut diperoleh dari kondisi luar.

F. Matriks Internal-Eksternal (IE)

Menurut (Rangkuti, 2013)[8], matriks IE (*Internal-External*) berguna untuk memposisikan suatu *strategic business unit* (SBU) perusahaan ke dalam matriks yang terdiri atas sembilan sel. Matriks IE diperoleh dari hasil analisis eksternal dan internal yang telah dilaksanakan sebelumnya.

Matriks IE terdiri dari dua dimensi, yaitu:

- a. Dimensi X: total skor dari matriks IFAS
- b. Dimensi Y: total skor dari matriks EFAS.

Matriks IE memiliki tiga implikasi strategi yang berbeda, yaitu:

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

III. METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Jenis desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif eksploratif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan suatu metode riset yang tidak terstruktur dan sifatnya menjelaskan suatu hal yang mengacu pada sampel kecil serta dapat memberikan wawasan mengenai masalah yang terjadi[9]. metode analisis deskriptif eksploratif adalah penelitian dengan pemecahan masalah yang digali secara luas tentang sebab-sebab atau hal-hal yang mempengaruhi terjadinya sesuatu berdasarkan fakta-fakta yang terjadi di lapangan[10]. Terdapat 2 metode yang digunakan untuk memperoleh data dalam penelitian ini yaitu *individual depth interview/IDI/in-depth interview* yang bersifat semi structured dan *focus group discussion* dengan desain yang mengacu pada Wibawa, B. M. et al[11].

B. Metode Pengumpulan Data

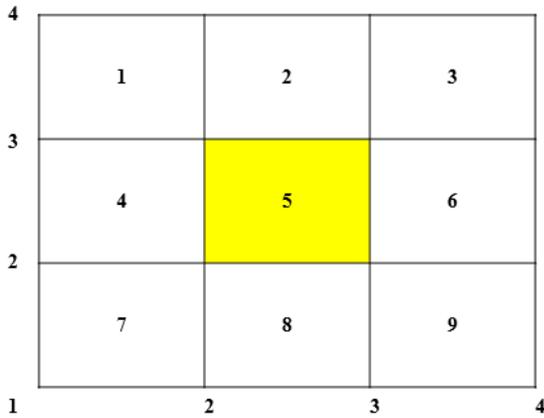
Terdapat 2 metode yang digunakan untuk memperoleh data dalam penelitian ini yaitu *individual depth interview/IDI/in-depth interview* yang bersifat *semi structured* dan *focus group discussion*. Metode pengumpulan data *in-depth interview* bersifat *semi-structured* yaitu memberikan inti pertanyaan mengenai topik utama penelitian[12]. Pewawancara bebas menentukan urutan pertanyaan dari topik penelitian agar dapat menggali informasi[13]. Sedangkan *focus group discussion* dilaksanakan dalam sekelompok individu yang berinteraksi yang memiliki minat atau karakteristik yang sama, disatukan oleh moderator, dengan menggunakan grup dan melakukan interaksi sebagai cara untuk mendapatkan informasi tentang fokus permasalahan tertentu.

C. Metode Pengolahan dan Analisis Data

Metode analisis deskriptif eksploratif dalam penelitian ini digunakan untuk mengimpresasikan hasil dari *in-depth semi-structural interview* dan *focus group discussion* kemudian diterapkan pada analisis kondisi pasar Grand Dharmahusda Lagoon, proyek apartemen dari PT. PP Properti, Tbk.

Firm Infrastructure <ul style="list-style-type: none"> • Mekan manajemen dipimpin oleh Project Director dan membarahi Divisi Keuangan, Teknik, dan Pemasaran. • Kegiatan dilakukan secara mandiri namun terintegrasi pada arahan PP Properti, Tbk. • Logistik proyek tidak memiliki kesulitan (Tidak Mendukung Beresap). • Rencanakan pembangunan 1 tower selama 3 tahun. Namun secara umum mengalami keterlambatan, yang seharusnya selesai pada akhir 2018 namun hingga tahun 2020. 				
Human Resource Management <ul style="list-style-type: none"> • Selama pandemi covid-19 dilakukan efisiensi karyawan dengan mengadakan Surat Pemindahan Tugas (SPT). • Tidak sepenuhnya lapangan pekerjaan untuk karyawan. • Divisi Pemasaran menangani hubungan number daya Marketing In-House. • Belum ada modernisasi perusahaan Marketing In-House. • Belum ada kegiatan training Marketing In-House. • Belum ada sistem evaluasi untuk Marketing In-House yang tidak mencapai target penjualan. • Terdapat hubungan yang berputar antara Marketing In-House dengan karyawan luar/agen. 				
Technology Development <ul style="list-style-type: none"> • Sudah mengadopsi tren perkembangan teknologi terkini, yaitu dengan memanfaatkan situs web dan media sosial. • Memiliki aplikasi Mobile System Tracking (Marty) dan Grand Dharmahusada Lagoon Apps. • Memanfaatkan CRM, HR dan WhatsApp Chat melalui pesan personal. • Memanfaatkan teknologi kolaborasi dengan timb aluminium, Jermawati atau timb kumpang. 				
Procurement <ul style="list-style-type: none"> • Seleksi nama dengan anak perusahaan induk sebagai kontraktor pembangunan, yaitu PT. PP Konstruksi, Tbk. • Memiliki arsitek ternama dunia yaitu AECOM dan Terwilliger. • Membangun satu kanal terapan berwujud ekspansi selanjutnya dengan lautan dan bank. 				
Material Logistik <ul style="list-style-type: none"> • Seluruh kegiatan material dipusat di lokasi oleh pihak kontraktor, namun sistem kelengkapan pembelian sesuai dengan kesepakatan GCL. 	Operasi <ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan timb kumpang pembangunan dengan material aluminium Jermawati atau timb kumpang untuk mempercepat penjualan. 	Output Logistik <ul style="list-style-type: none"> • Menempatkan Marketing Outlay di lokasi yang strategis. • Serta semua unit dilakukan berputar secara supply of. 	Marketing di Suku <ul style="list-style-type: none"> • Harga setiap unit berkisar dari 700 juta hingga hingga 1,3 Miliar Rupiah. • Teknik promosi pemasaran melalui realtor, agen jual, listing, promo khusus, menggunakan event serta bekerjasama dengan agen properti. • Main focus pada agent marketing supply of. 	Service <ul style="list-style-type: none"> • Pelayanan hingga after sale. • Fokus mengembangkan GCL, Model. • Fokus pada pelayanan customer experience.

Gambar 1. Value Chain Grand Dharmahusada Lagoon.



Gambar 2. Diagram Internal External (IE) Matrix.

IV. ANALISIS DAN DISKUSI

A. Analisis Konsisi Internal Perusahaan

Dalam melakukan analisis kondisi internal Grand Dharmahusada Lagoon, tools yang digunakan ialah tools value chain dapat dilihat pada Gambar 1.

B. Analisis Kondisi Eksternal Perusahaan

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

Hambatan bagi pendatang baru merupakan kondisi yang saat ini sedang banyak dihadapi oleh Grand Dharmahusada Lagoon. Berdasarkan data Colliers International Indonesia, pasar apartemen Surabaya mendapat tambahan sebesar 7.948 unit di semester kedua tahun 2019. Dengan penambahan pasokan baru tersebut, total pasokan apartemen strata tile di Surabaya mencapai 43.942 unit. Sepanjang tahun 2019 harga jual apartemen mengalami peningkatan 1,7% menjadi Rp21,7 juta per meter persegi. Hal ini disebabkan oleh progres pembangunan dan penjualan[14]. Hadirnya pendatang baru apartemen di Surabaya maupun Indonesia tentu menjadi tantangan bagi Grand Dharmahusada Lagoon dalam menjaga eksistensi perusahaan.

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

Kondisi daya tawar pembeli Grand Dharmahusada Lagoon termasuk dalam daya tawar yang tinggi. Saat ini produk Apartemen merupakan produk yang memiliki banyak persaingan, sehingga pembeli memiliki alternatif produk selain apartemen Grand Dharmahusada Lagoon. Terlebih untuk pembeli yang sudah menjadi pemain handal di industri properti, mereka memiliki banyak informasi mengenai kondisi pasar properti, termasuk informasi harga.

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

Kondisi persaingan penjualan apartemen saat ini termasuk sangat kompetitif, dimana semakin banyak bermunculan pengembang properti di Surabaya bahkan Indonesia. Baik perusahaan BUMN maupun perusahaan swasta saling bersaing dalam industri properti. Persaingan yang sangat kompetitif tersebut menjadi tantangan bagi Grand Dharmahusada Lagoon untuk semakin mengembangkan inovasinya dan menjaga awareness masyarakat.

C. Analisis SWOT Perusahaan

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

1) Strength

Kekuatan yang dimiliki oleh Grand Dharmahusada Lagoon yaitu sebagai berikut:

1. Pengembang apartemen yaitu PT. PP Properti, Tbk. merupakan perusahaan BUMN sehingga menjadi nilai tambah untuk meningkatkan kepercayaan customer.
2. Memiliki konsep menarik, yaitu apartemen “city resort” pertama di Surabaya Timur.
3. Kisaran harga apartemen tergolong lebih rendah apabila dibandingkan dengan kompetitor apartemen premium sejenis.
4. Menyajikan konsep one stop living, dimana dalam satu kawasan superblock Grand Dharmahusada Lagoon memiliki fasilitas yang lengkap untuk dinikmati seluruh penghuni, yaitu hunian apartemen, lifestyle mall, O2 Park, lagoon, dan retail area. Selain itu fasilitas di dalam apartemen juga terpenuhi secara private dalam masing-masing tower tanpa bercampur dengan tower lainnya, seperti invinity pool, library, children playground, sky

Tabel 1.
IFAS Matrix Grand Dharmahusada Lagoon

No	Strength	Weight	Rating	Weight Rating Score
1	Pengembang apartemen yaitu PT. PP Properti, Tbk. merupakan perusahaan BUMN sehingga menjadi nilai tambah untuk meningkatkan kepercayaan <i>customer</i> .	0.1	4	0.4
2	Memiliki konsep menarik, yaitu apartemen "city resort" pertama di Surabaya Timur.	0.1	4	0.4
3	Kisaran harga apartemen tergolong lebih rendah apabila dibandingkan dengan kompetitor apartemen premium sejenis.	0.02	2	0.04
4	Menyajikan konsep <i>one stop living</i> , dimana dalam satu kawasan <i>superblock</i> Grand Dharmahusada Lagoon memiliki fasilitas yang lengkap untuk dinikmati seluruh penghuni,	0.07	4	0.28
5	Menggunakan desain bangunan modern yang belum digunakan oleh apartemen lain di Surabaya, yaitu berbentuk melengkung dibagian siku yang berfungsi untuk memecah suara angin di dalam ruangan ketinggian, sehingga penghuni merasakan kenyamanan tinggal di unit lantai atas.	0.05	3	0.15
6	Memiliki <i>single loaded corridor</i> setara dengan konsep hotel berbintang, dimana setiap unit didesain tidak berhadap-hadapan dengan unit tetangga, sehingga penghuni merasakan kenyamanan tempat tinggal.	0.02	1	0.02
7	Integrasi keamanan keamanan berganda, dimana akses keamanan setiap unit terlindungi dengan 4 macam cara, yaitu menggunakan kunci manual, <i>card</i> , <i>pin number</i> , dan <i>finger print</i> .	0.01	1	0.01
8	Memiliki area parkir dengan 3 <i>basement</i> satu-satunya di Surabaya Timur.	0.07	4	0.28
9	Menggunakan desain terkini <i>indirect system</i> untuk pembangunan toilet.	0.01	1	0.01
10	Memiliki <i>Tree Top Walk</i> yaitu jalur penghubung antar tower yang tidak dimiliki oleh apartemen lain, berfungsi untuk memudahkan penghuni ketika ingin berpindah <i>tower</i> apartemen tanpa perlu keluar dari <i>tower</i> .	0.05	3	0.15
TOTAL		0.5		1.74

(lanjutan)

jogging track, *gym area*, *multifunction hall*, serta *O2 Sky Garden*.

- Menggunakan desain bangunan modern yang belum digunakan oleh apartemen lain, yaitu berbentuk melengkung dibagian siku yang berfungsi untuk memecah suara dan angin di dalam ruangan ketinggian, sehingga

Tabel 1.
IFAS Matrix Grand Dharmahusada Lagoon

No	Weakness	Weight	Rating	Weight Rating Score
1	Belum ada standarisasi sitem perekrutan karyawan Marketing In-House yang terstruktur.	0.09	1	0.09
2	Belum memiliki kegiatan training yang terstruktur untuk Marketing In-House baru.	0.1	1	0.1
3	Tidak adanya tunjangan karyawan dan jenjang karir untuk Marketing In-House.	0.04	3	0.12
4	Belum ada sistem punishment yang tertulis untuk Marketing In-House yang belum mencapai target penjualan.	0.06	2	0.12
5	Pada awal pembangunan apartemen belum memiliki sistem mitigasi untuk faktor risiko pembangunan proyek yang berdampak pada lingkungan sekitar dan sosial.	0.12	1	0.12
6	Pemberian reward untuk Marketing In-House yang berhasil menjual unit tergolong membutuhkan waktu yang lama karena sistem birokrasi yang berjenjang.	0.07	2	0.14
7	Keterbatasan pemberian promo dan gimik untuk <i>customer</i> .	0.02	4	0.08
TOTAL		0.5		0.77
TOTAL AKHIR		1		2.51

penghuni merasakan kenyamanan tinggal di unit lantai atas.

- Memiliki *single loaded corridor* setara dengan konsep hotel berbintang, dimana setiap unit didesain tidak berhadap-hadapan dengan unit tetangga, sehingga penghuni merasakan kenyamanan tempat tinggal.
- Integrasi keamanan keamanan berganda, dimana akses keamanan setiap unit terlindungi dengan 4 macam cara, yaitu menggunakan kunci manual, *card*, *pin number*, dan *finger print*.
- Memiliki area parkir dengan 3 *basement* satu-satunya di Surabaya Timur.
- Menggunakan desain terkini *indirect system* untuk pembangunan toilet.
- Memiliki *Tree Top Walk* yaitu jalur penghubung antar *tower* yang tidak dimiliki oleh apartemen lain, berfungsi untuk memudahkan penghuni ketika ingin berpindah *tower* apartemen tanpa perlu keluar dari *tower*.

2) Weakness

Kelemahan yang dimiliki oleh Grand Dharmahusada Lagoon yaitu sebagai berikut:

- Belum ada standarisasi sitem perekrutan karyawan Marketing In-House yang terstruktur.
- Belum memiliki kegiatan training yang terstruktur untuk Marketing In-House baru.
- Rata-rata Marketing In-House tidak bertahan lama sehingga sering terjadi pergantian Marketing In-House baru.

Tabel 2.
EFAS Matrix Grand Dharmahusada Lagoon

No	Opportunity	Weight	Rating	Weight Rating Score
1	Terletak di lokasi yang strategis dekat dengan kawasan perekonomian, pusat pendidikan, rumah sakit, pusat perbelanjaan, serta akses jalan utama Surabaya Timur.	0.12	4	0.48
2	Adanya <i>masterplan</i> pembangunan Jalan Luar Lintas Timur (JLLT) atau OERR serta transportasi Boyorail oleh Pemerintah Kota Surabaya, dimana lokasi Grand Dharmahusada Lagoon berada di dekat kawasan pembangunan tersebut.	0.09	3	0.27
3	Perkembangan internet dan teknologi membuka peluang baru sebagai media pemasaran apartemen.	0.11	4	0.44
4	Adanya teknik pembangunan terkini dengan metode bekisting menggunakan aluminium formwork atau teknik kumkang, sehingga membuat pembangunan apartemen lebih cepat.	0.09	3	0.27
5	Daya tawar pemasok untuk jasa pengerjaan proyek tergolong rendah karena berhubungan dengan tender, sehingga pemasok yang melakukan persaingan harga dengan pesaing sejenis untuk memenangkan tender proyek di Grand Dharmahusada Lagoon.	0.03	1	0.03
6	Proses pengurusan Izin Mendirikan Bangunan (IMB) sudah memiliki prosedur yang mudah dilaksanakan.	0.06	2	0.12
TOTAL		0.5		1.61

No	Threat	Weight	Rating	Weight Rating Score
1	Keadaan persaingan pengembang apartemen pada tahun 2020 semakin kompetitif dimana jumlah apartemen di Surabaya meningkat sebanyak 3,2 persen dari tahun sebelumnya.	0.06	2	0.12
2	Adanya produk substitusi yang lebih menjanjikan, yaitu hunian landed (rumah).	0.1	1	0.1
3	Banyak kompetitor apartemen di Surabaya yang memiliki harga lebih rendah dibawah 700 juta.	0.07	2	0.14

(lanjutan)

4. Belum ada sistem punishment yang tertulis untuk *Marketing In-House* yang belum mencapai target penjualan.
5. Pada awal pembangunan apartemen belum memiliki sistem mitigasi untuk faktor risiko pembangunan proyek yang berdampak pada lingkungan sekitar dan sosial.

Tabel 2.
EFAS Matrix Grand Dharmahusada Lagoon

No	Threat	Weight	Rating	Weight Rating Score
4	Daya tawar pembeli tinggi dan sering kali dibandingkan dengan harga kompetitor.	0.02	4	0.08
5	Kondisi struktur tanah Surabaya Timur yang tidak stabil menyebabkan sulitnya pembangunan apartemen.	0.1	1	0.1
6	Adanya masa pandemi covid-19 membuat perekonomian Indonesia melemah dan ketertarikan masyarakat terhadap berinvestasi properti menurun.	0.03	4	0.12
7	Sebagian besar masyarakat Surabaya bahkan Indonesia banyak yang belum teredukasi untuk tinggal di dalam kawasan apartemen.	0.1	1	0.1
8	Adanya bencana alam seperti gempa bumi yang berdampak besar terhadap bangunan tinggi juga menyebabkan masyarakat Indonesia takut untuk tinggal di apartemen.	0.02	4	0.08
TOTAL		0.5		0.66
TOTAL AKHIR		1		2.27

6. Pemberian *reward* untuk *Marketing In-House* yang berhasil menjual unit tergolong membutuhkan waktu yang lama karena sistem birokrasi yang berjenjang.
7. Keterbatasan pemberian promo dan gimik untuk *customer*.

3) *Opportunity*

Peluang yang dimiliki oleh Grand Dharmahusada Lagoon yaitu sebagai berikut:

1. Terletak di lokasi yang strategis dekat dengan kawasan perekonomian, pusat pendidikan, rumah sakit, pusat perbelanjaan, serta akses jalan utama Surabaya Timur.
2. Adanya masterplan pembangunan Jalan Luar Lintas Timur (JLLT) atau OERR serta transportasi Boyorail oleh Pemerintah Kota Surabaya, dimana lokasi Grand Dharmahusada Lagoon berada di dekat kawasan pembangunan tersebut.
3. Perkembangan internet dan teknologi membuka peluang baru sebagai media pemasaran digital apartemen.
4. Adanya teknik pembangunan terkini dengan metode bekisting menggunakan aluminium formwork atau teknik kumkang, sehingga membuat pembangunan apartemen lebih cepat.
5. Daya tawar pemasok untuk jasa pengerjaan proyek tergolong rendah karena berhubungan dengan tender, sehingga pemasok yang melakukan persaingan harga dengan pesaing sejenis untuk memenangkan tender proyek di Grand Dharmahusada Lagoon.
6. Proses pengurusan Izin Mendirikan Bangunan (IMB) sudah memiliki prosedur yang mudah dilaksanakan.

4) *Threat*

Tantangan yang dimiliki oleh Grand Dharmahusada Lagoon yaitu sebagai berikut:

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

D. Internal Factor Analysis Summary (IFAS) Matrix

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

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

E. External Factor Analysis Summary (EFAS) Matrix

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

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

F. Analisis Internal External Matrix (IE Matrix)

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

Posisi 5 pada diagram *IE Matrix* menyatakan bahwa Grand Dharmahusada Lagoon berada pada kondisi *hold and maintain*. Pada kondisi *hold and maintain* maka strategi yang tepat untuk diterapkan oleh Grand Dharmahusada Lagoon adalah *market penetration* dan *product development*.

Market penetration merupakan strategi yang digunakan untuk meningkatkan penjualan dengan memperluas pangsa pasar. Grand Dharmahusada Lagoon perlu fokus dalam strategi-strategi pemasaran yang dapat meningkatkan penjualan produk dengan memperhatikan perluasan pangsa pasar, terlebih selama masa pandemi Covid-19.

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

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

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

G. Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil analisis pasar yang menyatakan bahwa Grand Dharmahusada Lagoon berada pada kondisi *hold and maintain* maka perusahaan perlu merancang strategi yang sesuai dengan kondisi terkini tersebut. Strategi yang sesuai yakni berhubungan dengan *market penetration* dan *product development*.

Strategi *market penetration* dapat dilakukan dengan meranah pada masyarakat pengguna media digital. Segmentasi pasar Grand Dharmahusada Lagoon yang merupakan masyarakat dengan kelas sosial menengah keatas tentu sudah melek teknologi sehingga pemasaran dengan menggunakan media digital dapat menjadi alternatif di masa pandemi Covid-19. Penggunaan media digital sebagai media pemasaran akan tetap membuka peluang terjadinya penjualan apartemen selama masa pandemi Covid-19. Tim Divisi *Marketing Communication* perlu bertanggung jawab dalam perancangan strategi pembuatan konten pada media digital yang menarik untuk berhasil menarik segmen pasar baru yaitu masyarakat pengguna media digital.

Strategi *product development* dapat dilakukan dengan riset pasar oleh Tim Supervisor Pemasaran untuk mengetahui kebutuhan dan ketertarikan masyarakat pada hunian properti apartemen masa depan. Riset pemasaran tersebut akan digunakan untuk merancang fitur dan desain apartemen pada *tower* kedua dan *tower-tower* selanjutnya. Sehingga setiap *tower* apartemen akan memiliki diferensiasi dengan *tower* yang pertama serta dapat menyesuaikan dengan kebutuhan hunian masa mendatang.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Analisis pasar Grand Dharmahusada Lagoon memperoleh bahwa diagram *IE Matrix* menyatakan perusahaan berada pada posisi kuadran nomor 5 yang berarti bahwa Grand Dharmahusada Lagoon sedang berada pada kondisi *hold and maintain*. Pada kondisi tersebut maka strategi yang tepat untuk digunakan ialah strategi *market penetration* dan *product development*.

B. Keterbatasan Penelitian dan Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan untuk analisis kondisi pasar Grand Dharmahusada Lagoon, didapatkan batasan penelitian sebagai berikut:

1. Penelitian dilakukan selama masa pandemi covid sehingga terdapat keterbatasan waktu untuk melakukan *in-depth semi structured interview* maupun *focus group discussion* (FGD).
2. *Customer* yang menjadi perwakilan peserta *focus group discussion* (FGD) dipilih oleh pihak Grand Dharmahusada Lagoon karena keterbatasan akses pada *customer*. *Customer* yang terpilih menjadi peserta *focus group discussion* (FGD) termasuk loyal *customer*.
3. Top Management Divisi Pemasaran hanya terdapat 5 orang yang terpilih sebagai responden, hal ini dikarenakan jumlah karyawan yang termasuk dalam jajaran Top Management Divisi Pemasaran Grand Dharmahusada Lagoon hanya terdapat 5 orang.

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

UCAPAN TERIMA KASIH

Selama pengerjaan penelitian ini, penulis mendapat banyak dukungan dalam berbagai bentuk dan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan banyak terima kasih atas segala bentuk dukungan yang diberikan oleh Grand Dharmahusada Lagoon selaku objek penelitian termasuk dalam Tim Divisi Pemasaran dan *customer* terpilih yang telah menjadi responden *in-depth semi structured interview* maupun *focus group discussion* (FGD).

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Divisi Pemasaran Grand Dharmahusada Lagoon, "Laporan Pemasaran Apartemen Grand Dharmahusada Lagoon hingga 2020," Surabaya, 2020.
- [2] Kementerian Dalam Negeri, "Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 05 Tahun 1974." Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia, Jakarta, 1974.
- [3] Kementerian Negara Perumahan Rakyat, "Keputusan Menteri Negara Permukiman Rakyat Selaku Ketua Badan Kebijakan dan Pengendalian Pembangunan Perumahan dan Pemukiman Nasional No: 06/KPTS/BPK4N/1995." Kementerian Negara Perumahan Rakyat Republik Indonesia, Jakarta, 1995.
- [4] L. Mustiqa and J. M. V. Mulyadi, "Penyajian Pendapatan Komprehensif Lain: Pada Industri Properti Real Estate dan Konstruksi," *J. Ris. Akunt. Perpajak.*, vol. 6, no. 01, pp. 84–98, Jun. 2019, doi: 10.35838/jrap.2019.006.01.8.
- [5] B. M. Wibawa, D. S. Ardiantono, and Y. N. Pragnya, "Value Chain Analysis on Goat Processed Products in Surabaya," *Indones. J. Bus. Entrep.*, vol. 5, no. 2, pp. 204–204, May 2019, doi: 10.17358/ijbe.5.2.204.
- [6] F. R. David, *Strategic management : concepts and cases : a competitive advantage approach*. Boston: Pearson, 2011.
- [7] B. M. Wibawa, Y. Rahmawati, and M. Rainaldo, "Analisis Industri Bisnis Jasa Online Ride Sharing di Indonesia," *Esensi J. Bisnis dan Manaj.*, vol. 8, no. 1, pp. 9–20, 2018, doi: 10.15408/ess.v8i1.5739.
- [8] F. Rangkuti, *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT: Cara Perhitungan Bobot, Rating dan OCAI*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2014.
- [9] N. Malhotra, *Riset Pemasaran: Pendekatan Terapan edisi Bahasa Indonesia*. PT Indeks, 2009.
- [10] S. Arikunto, *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*. Jakarta: Rineka Cipta, 2002.
- [11] B. M. Wibawa and A. Hafisah, "Development of Samiler Jarak-Dolly (SAMIJALI) Business Through Social-Based Business Model," in *IPTEK Journal of Proceedings Series*, Aug. 2019, vol. 0, no. 3, p. 9, doi: 10.12962/j23546026.y2019i3.5833.
- [12] U. Flick, *An Introduction to Qualitative Research Fourth Editio*. California, USA: SAGE Publications Ltd, 2009.
- [13] K. Charmaz, "Premises, Principles, and Practices in Qualitative Research: Revisiting the Foundations," *Qual. Health Res.*, vol. 14, no. 7, pp. 976–993, 2004, doi: 10.1177/1049732304266795.
- [14] Colliers International Indonesia, "Surabaya Apartment Property Market Report, Updates and Forecast H2 2019," Jakarta, 2020.