

STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS PT. ADHI PERSADA PROPERTI

BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGY OF PT. ADHI PERSADA PROPERTI

Muhammad Irdy Eka Mahendra^{*)1}, Mukhamad Najib^{**}), dan Kirbrandoko^{***)}

^{*)} Sekolah Bisnis, IPB University

Jl. Raya Pajajaran, Bogor 16151, Indonesia

^{**}) Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB University

Jl. Agatis Kampus IPB Dramaga, Bogor 16680, Indonesia

^{***}) Universitas Ibn Khaldun Bogor

Jl. K.H. Sholeh Iskandar Km. 2, Tanah Sereal, Bogor, 16164, Indonesia

Abstract: *The property industry is a highly developed industry in Indonesia. Several factors such as infrastructure development (toll roads, railroads, public transportation, etc.), the need for shelter, increasing population, etc. PT. Adhi Persada Properti (APP) is a subsidiary of PT. Adhi Karya (Adhi) which delayed the purchase of property in the industry (apartments, housing, etc.). The objectives of this study are internal, external, key success factors in the property industry and the Business Model Canvas to identify business models with the results of long-term and short-term strategies for APP to improve competitiveness in the property industry. Data analysis methods and methods used are PEST Analysis, Focus Group Discussions, and Business Model Canvas. The results show that APP's main threat as an apartment and housing developer is in terms of regulations. Opportunities that can be utilized by APP through external analysis are the level of public purchasing power, economic growth and advancement in information technology. The level of purchasing power and economic growth is more influential on the sale of APP products. The BMC results of identification of each section in APP can be clearly mapped, which parts should be developed and which are maintained as they are at present.*

Keywords: *property, external and internal issue, business model canvas, strategic planning*

Abstrak: Industri properti merupakan industri yang sangat berkembang di Indonesia. Beberapa faktor seperti pembangunan infrastruktur (jalan tol, rel kereta, transportasi umum, dll), kebutuhan akan tempat tinggal, kenaikan jumlah penduduk, dll. PT. Adhi Persada Properti (APP) adalah anak perusahaan dari PT. Adhi Karya (Adhi) yang berfokus pada industri properti (apartemen, perumahan, dll) mengalami penurunan penjualan dalam 3 tahun terakhir. Tujuan penelitian ini adalah mengidentifikasi faktor internal, eksternal, *key success factor* di *industry property* dan Bisnis Model Kanvas untuk mengidentifikasi model bisnis dengan hasil sebuah strategi jangka panjang dan jangka pendek untuk APP untuk meningkatkan daya saing di industri properti. Metode dan analisis data yang digunakan adalah *PEST Analysis*, *Focus Group Discussion*, dan *SWOT Business Model Canvas*. Hasil menunjukkan ancaman utama APP sebagai developer apartemen dan perumahan adalah dari sisi regulasi/peraturan. Peluang yang bisa dimanfaatkan APP melalui analisis eksternal adalah tingkat daya beli masyarakat, pertumbuhan ekonomi dan kemajuan teknologi informasi. Tingkat daya beli dan pertumbuhan ekonomi lebih berpengaruh terhadap penjualan produk APP. Hasil BMC identifikasi masing-masing bagian di APP dapat terpetakan dengan jelas, bagian mana yang harus di kembangkan dan mana yang dipertahankan sebagaimana adanya saat ini.

Kata kunci: properti, masalah eksternal dan internal, kanvas model bisnis, perencanaan strategis

¹ Corresponding author:
Email: muh.irdy@gmail.com

PENDAHULUAN

Industri properti adalah salah satu sektor industri yang sangat penting bagi pertumbuhan perekonomian Indonesia, karena banyaknya industri turunan yang ada di dalam sektor tersebut, termasuk diantaranya adalah penyedia material bahan baku, pengolahan bahan baku hingga menjadi bahan siap pakai seperti semen dan beton, dekorasi interior dan eksterior, industri furnitur, dll. Kebijakan pemerintah dalam periode 2014-2019 yang dicanangkan dalam RJPMN (Rencana Pemerintah Jangka Menengah Nasional) menggambarkan bahwa pembangunan infrastruktur adalah prioritas, dengan penanaman modal sebesar 5.500 Triliun rupiah yang terbagi ke dalam beberapa proyek yang erat kaitannya dengan sektor properti seperti pembangunan jalan, jalur kereta api, transportasi antar kota, bandar udara, juga transportasi laut.

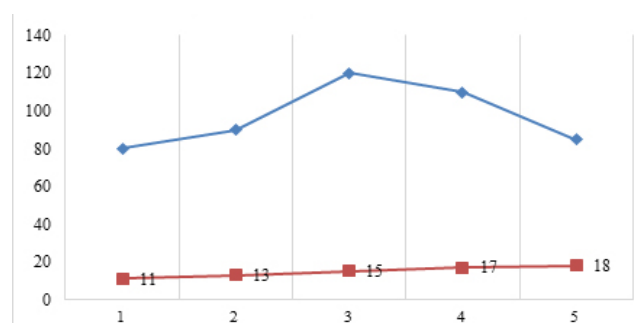
Tren yang sedang terjadi di Indonesia saat ini khususnya di kota-kota besar adalah produk properti berupa apartemen dan perumahan bawah justru semakin diminati (Real Estate Indonesia, 2017). Terbukti hingga bulan Mei 2018 tercatat ada 600 proyek properti yang dikembangkan dan 44,7% diantaranya adalah apartemen dan perumahan menengah-atas. Bisnis Indonesia (2012) memperkirakan bahwa dalam jangka waktu kurang lebih 12 tahun properti baik itu apartemen maupun perumahan masih akan mendominasi. Bisnis Indonesia merujuk pada survei harga properti residensial yang dilakukan oleh Bank Indonesia (BI) terhadap kebutuhan properti. Dimana berdasarkan IHPR (Indeks Harga Properti Residence) pada triwulan I-2018 secara triwulanan meningkat sebesar 1,42%. Secara tahunan indeks harga properti juga meningkat 3,05%. Ini memberikan sinyal bahwa pasar properti masih menjadi pilihan investasi jangka panjang yang cukup menjanjikan.

Saat ini APP sedang memanfaatkan peluang atas proyek pembangunan jalur LRT yang rencananya akan selesai pada tahun 2019, dengan pengembangan apartemen di Bekasi yang letaknya persis berada di ujung stasiun LRT. Apartemen yang sudah dimulai pembangunannya pada tahun 2013 dan sampai saat ini sudah mencapai 80% tersebut menerapkan konsep *mix used* dimana *mall*, ruko dan apartemen nantinya akan terhubung menjadi satu. Hal ini sejalan dengan strategi perusahaan yang menerapkan konsep TOD (*Transit Oriented*

Development) yang membangun apartemen yang akan terhubung langsung dengan pusat transportasi, seperti contohnya stasiun LRT ini. Perusahaan meyakini bahwa hal itu akan menjadi salahsatu nilai jual (*selling point*) bagi produknya, terkait dengan kemudahan akses ke transportasi masal. Mempunyai berbagai keunggulan dalam nilai jual produk khususnya dalam segmen apartemen kampus dan apartemen di sepanjang jalur LRT tidak serta merta menjadikan APP aman dari persaingan. Pada tahun 2018 ini justru perusahaan sedang menghadapi penurunan penjualan hingga mencapai 35–40%. Grafik rata-rata penjualan perbulan dari tahun 2014–2018 pada Gambar 1.

Faktor lainnya yang membuat PT. Adhi Persada Properti (APP) mengalami penurunan daya saing adalah penilaian dari Pefindo (Pemeringkat Efek Indonesia), dimana dalam penilaiannya APP mengalami penurunan dari tahun 2017 ke 2018 dengan catatan dari tahun 2016 ke 2017 mengalami stagnan. Situasi ini banyak dipengaruhi oleh faktor eksternal perusahaan seperti pertumbuhan ekonomi yang lambat, tingkat suku bunga dan inflasi, tidak stabilnya nilai tukar rupiah, tingkat suku bunga kredit yang dinilai mahal, menurunnya daya beli masyarakat khususnya pada properti dan situasi politik yang bertepatan dengan siklus pemilu lima tahunan.

Pada dasarnya industri properti pada produk apartemen memiliki beberapa tujuan pemasaran, yaitu ketertarikan pembeli baik untuk dipakai sendiri maupun memanfaatkannya sebagai investasi. Dalam hal ini tentunya apartemen dengan tipe atau spesifikasi kecil, murah serta dekat dengan akses ke *mass rapid transit* (MRT) dan *light rapid transit* (LRT) akan banyak mendapatkan pangsa pasar yang lebih baik (Prasongko, 2018).



Gambar 1. Grafik rata-rata penjualan perbulan dari tahun 2014-2018

Adanya tantangan yang sedang dihadapi APP harus ditanggapi dengan strategi-strategi yang lebih baik. Menurut Giesen *et al.* (2007), cara perusahaan dalam mengatasi perubahan dan persaingan adalah dengan inovasi model bisnis sebagai jalan untuk meningkatkan daya saing dan meningkatkan pertumbuhan perusahaan.

Beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan antara lain Alfannur (2014) yang berjudul Analisis Inovasi Model Bisnis menggunakan pendekatan Business Model Canvas (BMC). Hasil menunjukkan Bebek Garang memiliki beberapa blok yang memiliki ancaman yang tinggi, yaitu *value proposition*, *cost structure*, *channels*. Kekuatan Bebek Garang terletak pada *revenue streams*, *value proposition*, *key partnership*. Sedangkan, kelemahannya terletak pada *Channels* dan *key activities*. Selanjutnya, Prihandini (2018) melakukan penelitian Analisis strategi pengembangan bisnis real estate di PT Mekar Agung Sejahtera dengan pendekatan SWOT, BMC, Analisis Deskriptif. Hasil penelitian diperlukan strategi pengembangan yang lebih baik, perlunya menciptakan *value proposition* dengan lebih mengambangkan model bisnis kanvas yang dilakukan. Di sisi lain, Perdana (2014) melakukan penelitian analisis hubungan channel dengan *costumer segment* dengan pendekatan BMC. Strategi bisnis model canvas adalah pola non linear pada hubungan antara komponen channel dengan *costumer segment* dalam BMC, yaitu segmen pelanggan *price sensitive costumer* dan *insensitive*.

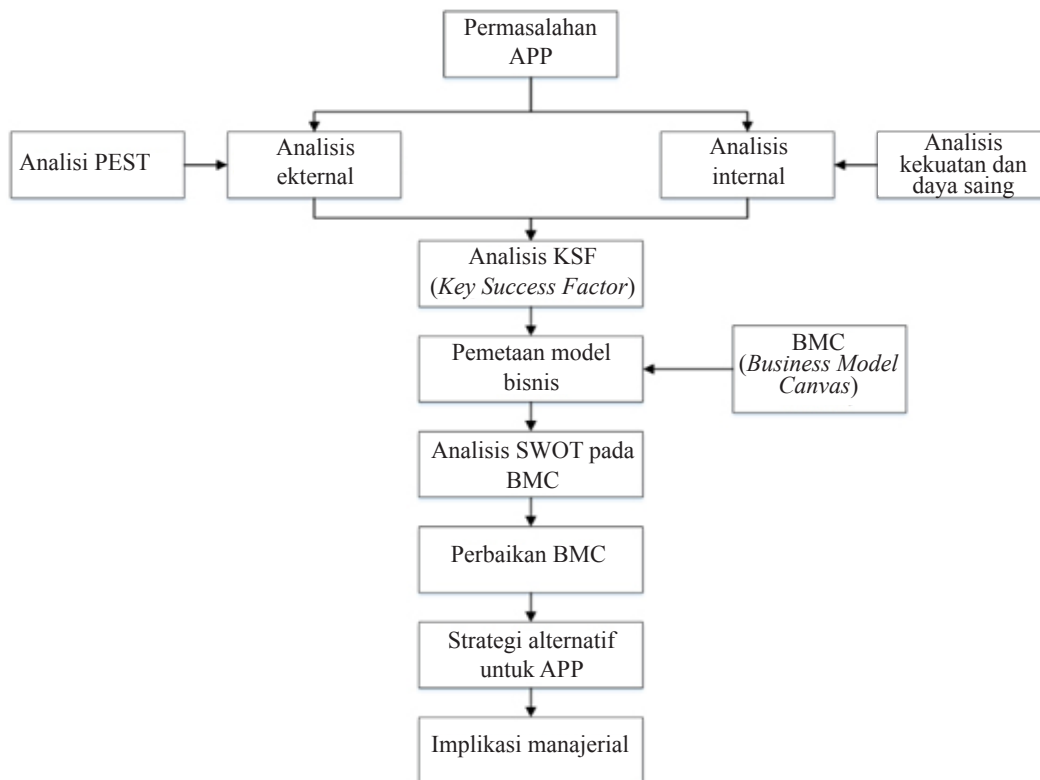
Sebagai perusahaan yang sedang berkembang, tentunya APP membutuhkan model bisnis dan strategi alternatif yang lebih baik dan langkah-langkah penerapannya dalam jangka pendek maupun jangka panjang diharapkan mampu membantu APP meningkatkan daya saingnya di tengah kompetisi yang semakin ketat dan mengembalikan kinerjanya. Dengan hal tersebut, tujuan penelitian ini adalah menganalisis faktor Internal dan eksternal, menganalisis *key success factor*, merumuskan model bisnis, dan merumuskan strategi berdasarkan BMC.

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan pada produk properti APP yang ada di daerah Jabodetabek. Penelitian dilakukan dengan metode deskriptif. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari hasil observasi, studi literatur dan wawancara kepada beberapa pihak yang beraikan dengan industri properti di dalam perusahaan maupun pihak eksternal yang mengetahui kondisi perusahaan dan kondisi industri properti. Alat analisis yang digunakan antara lain PEST *Analysis* dan BMC yang selengkapnya pada Tabel 1. Kerangka pemikiran penelitian secara singkat dapat dilihat pada Gambar 1.

Tabel 1. Penjelasan metode analisis penelitian

Tujuan Penelitian	Alat Analisis	Hasil	Responden
Menganalisis faktor Internal dan Eksternal	Wawancara, PEST <i>Analysis</i> , Kuesioner (PEST <i>Analysis</i>)	Faktor-faktor Internal dan Eksternal	Analisis Internal : Direktur Pengembangan, VP pengembangan, Manajer <i>Corporate Strategy</i> , Manajer Penjualan, dan VP Penjualan.
Analisis <i>Key Success Factor</i>	Wawancara, Studi Literatur	<i>Key Success Factor Property</i>	VP Penjualan, VP pengembangan, VP Pengendalian dan VP Keuangan
Merumuskan Model Bisnis	<i>Focus Group Discussion</i> , <i>Business Model Canvas</i>	9 Blok yang ada di dalam BMC	VP Penjualan, VP pengembangan, VP Pengendalian dan VP Keuangan
Mermuskan strategi berdasarkan BMC	<i>Focus Group Discussion</i>	Strategi pengembangan	



Gambar 2. Kerangka pemikiran penelitian

HASIL

Gambaran Umum PT. Adhi Persada Properti

PT. Adhi Persada Properti (APP) merupakan anak perusahaan dari PT. Adhi Karya (ADHI) yang bergerak dibidang konstruksi. Pada Tahun 1993 APP masih berupa unit usaha dari ADHI. Baru pada tahun 2002 APP menjadi anak perusahaan yang berfokus pada bidang properti dan *real estate*. Proyek TOD (*Transit Oriented Development*) yang pertama kali dikembangkan oleh APP berlokasi di ujung stasiun LRT yaitu di Bekasi Timur pada tahun 2013 dan sampai saat ini sudah terjual 85%. Sampai saat ini APP sedang mengembangkan 21 proyek, dan pada tahun 2018 APP baru saja mengembangkan apartemen dengan kelas *high-end* pertamanya yang terletak dijalan Sinabung, Permata Hijau, Jakarta Selatan.

Analisis Eksternal

Berdasarkan bantuan alat uji terhadap analisis PEST dengan faktor-faktor eksternal dalam aspek politik, ekonomi, sosial, dan teknologi. Diperoleh bahwa dalam faktor ekonomi ada peluang yang bisa dimanfaatkan oleh APP, yaitu tingkat daya beli masyarakat dan pertumbuhan ekonomi di Indonesia. Ancaman dalam

faktor ekonomi bagi APP adalah kenaikan suku bunga pada KPR/KPA dan fluktuasi mata uang. Faktor politik menjadi ancaman yang cukup mempengaruhi proses bisnis dibidang properti. Adanya Pilkada serentak pada tahun 2018, Pilpres dan Pileg 2019 menjadi suatu batu sandungan bagi developer. Dengan adanya perubahan kepemimpinan, maka dari segi aspek regulasi pun akan berubah walaupun perubahan tersebut tidak terlalu signifikan. Faktor regulasi menjadi penghambat bagi developer karena hukum yang berlaku harus ditaati, ini menjadi penghambat apabila developer mempunyai cadangan lahan tapi terpenuhinya regulasi untuk mendirikan proyek properti disana atau bisa saja regulasinya membolehkan untuk membangun produk properti hanya saja dalam masala perizinan menjadi kendala bagi developer. Perubahan gaya hidup dan hubungan dengan masyarakat menjadi ancaman dalam faktor sosial. Perubahan gaya hidup menjadi ancaman karena produk properti yang didesign oleh APP mengikuti gaya hidup yang ada pada tahun tersebut sampai ke lima tahun mendatang, sementara masyarakat bisa saja merubah gaya hidupnya 1-2 tahun lebih cepat. Dalam aspek teknologi, perkembangan teknologi menjadi peluang bagi APP untuk dapat meningkatkan kegiatan bisnisnya. Pemanfaatan teknologi bisa dilakukan dengan memanfaatkan media social untuk publikasi perusahaan, pemanfaatan teknologi informasi untuk operasional dan juga penjualan produk.

Analisis Internal

Masih dalam lingkup pemasaran dan penjualan, dalam lingkup produktifitas tenaga penjual APP terdapat dua proyek APP yang masuk kedalam lima besar untuk produktifitas sales terbaik dalam penjualan apartemen. Produktifitas tenaga penjual perbulan pada Tabel 2. Produktifitas proyek GDC (Grand Dhika City) Bekasi dapat menjual kurang lebih 1 unit setiap bulannya, tetapi masih kalah produktif dengan proyek milik PP Properti yaitu GKL – Barclay. GKL Barclay dapat menjual setidaknya 2 produk perbulan. Mardhika Park Tambun juga masuk kedalam 5 besar untuk produktifitas tenaga penjual. Mardhika Park merupakan produk apartemen FLPP (Fasilitas Likuiditas Pembiayaan Perumahan), segmentasi apartemen Mardhika Park adalah MBR (Masyarakat Berpenghasilan Rendah). APP mempunyai keunggulan didalam pembangunan produk perumahan tapak, dimana produk perumahan yang ada di Jabodetabek tidak mengalami masalah dalam penjualan dan pengembangannya yang terus berlanjut. Sarwono (2017) menyebutkan bahwa industri properti khususnya perumahan masih menjadi pilihan utama bagi para masyarakat baik itu generasi X sampai milenial sebagai tempat tinggal utama.

Key Success Factor

Dalam suatu nilai mata rantai produk, perlu diketahui faktor-faktor yang merupakan kunci keberhasilan atau disebut juga faktor kritis terhadap kelangsung proses bisnis. Setiap perusahaan yang satu dan yang lainnya mempunyai KSF (*Key Succes Factor*) yang berbeda sehingga jajaran manajemen harus bisa menentukan KSF perusahaannya sendiri (Wulandari, 2017). Pribadi (1995) dalam penelitiannya membagi KSF bagi bisnis properti kedalam 3 golongan yaitu operasional, marketing dan manajemen risiko (Tabel 3). Sejalan degan Pribadi, Pefindo (Pemeringkat Efek Indonesia) (2017) juga mengelompokan KSF dibidang properti menjadi 4 bagian yaitu marketing, kualitas aset dalam hal ini adalah lahan yang dimiliki baik itu yang sudah dibangun atau belum, operasional, dan manajemen strategi proyek. Identifikasi KSF yang tepat dapat memudahkan perusahaan mengambil keputusan serta menentukan variabel mana saja yang penting, yang dapat meningkatkan kualitas serta daya saing perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitif (Indriatiningtias, 2010).

Tabel 2. Produktivitas tenaga penjual perbulan

Nama Proyek	Jumlah Tenaga Penjual (a)	Rata – Rata Penjualan Perbulan Dari Awal Berdiri (b)	Monthly Sales Productivity Ratio (b/a)	Developer
GKL – Barclay	17	42	2,45	PP Property
Trans Park Juanda Tower 1	10	23	2,29	PP Property
GDC Bekasi	11	21	1,91	Adhi Persada Properti
Wismaya Residence	20	38	1,88	Langgeng Makmur Properti
GKL – Victoria	18	32	1,77	Summarecon
Mardhika Park Tambun	15	25	1,64	Adhi Persada Properti
Kota Swarna Bumi	8	12	1,55	PP Property
Grand Icon Caman	6	8	1,40	Patraland
Gateway Park Tower 1	28	39	1,40	Adhi Persada Properti
GKL - Emerald	35	49	1,40	Trans Properti
Tamansari Urbano	20	28	1,38	Adhi Persada Properti
Eastern Green	15	20	1,36	Adhi Commuter Properti
The Springlake Summarecon	30	38	1,25	Adhi Persada Properti
The Conexio City	14	17	1,21	Urban Jakarta Property
GDCI Jatiwarna Arlington	10	11	1,10	Patraland
GDCI Jatiwarna Emerald	10	11	1,06	Kopelland
Tamansari Iswara	18	15	0,86	Adhi Persada Properti
Urban Sky	20	17	0,85	Mitra Graha Andalan
Cikunir Junction	8	7	0,83	Megakarya Makmur

Tabel 3. KSF bisnis properti

Area Key Success Factor	Key Success Factor
Marketing	1. Aktitas penjualan 2. Aktifitas promosi 3. Kualitas SDM
Operasional	1. Perencanaan anggaran dan biaya 2. Kualitas SDM 3. Pemanfaatan Teknologi
Kualitas Aset	1. Analisa kualitas aset 2. Pemanfaatan aset
Manajemen Strategi	1. Pengembangan lahan 2. Riset dan analisa lahan

Business Model Canvas

Tahapan selanjutnya setelah dilakukan identifikasi kondisi setiap elemen model bisnis kanvas saat ini adalah melakukan pemetaan terhadap kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang dari setiap elemen BMC APP. Gambaran kondisi BMC Eksisting APP selengkapnya pada Gambar 3.

Analisis SWOT Business Model Canvas

Hasil dari identifikasi SWOT tiap elemen BMC digunakan untuk perancangan model bisnis baru yang akan dijalankan APP di masa depan. Hasil identifikasi SWOT kesembilan elemen BMC dilihat pada Tabel 4.

<p>Key Partners</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asosiasi REI - Kontraktor - Bank - Hotel management - Notaris - Konsultan bisnis - Konsultan property 	<p>Key Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pembelian dan Pematangan Lahan - Analisa kelayakan lahan - Penjualan apartemen dan perumahan - Pemeliharaan apartemen dan kawasan perumahan 	<p>Value Proposition</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jaminan Sewa - Jaminan Kenaikan harga - Design apartemen minimalis - Desing rumah minimalis - Penjaminan pembangunan tanpa menunggu unit terisi 30%. - Akses property yang mudah dijangkau dari jalan utama 	<p>Customer Relationship</p> <ul style="list-style-type: none"> - Garansi bangunan selama 1 tahun - Building management - Call Center 	<p>Customer Segment</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orang dengan penghasilan >= 10juta perbulan - Tujuan membeli proerpti dengan investasi - Orang tua mahasiswa yang ingin berinvestasi.
	<p>Key Resources</p> <ul style="list-style-type: none"> - SDM yang terlatih. - Teknologi Informasi. 		<p>Channels</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pameran - Customer Gathering - Agent gathering 	
<p>Cost Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> - Biaya Operasional harian. - Biaya pemasaran dan promosi. - Biaya pemeliharaan gedung dan kawasan perumahan. 			<p>Revenue Streams</p> <ul style="list-style-type: none"> - Penjualan unit rumah dan apartemen - Penjualan dan penyewaan area komersial 	

Gambar 3. Kondisi BMC Eksisting APP

Tabel 5. Analisis SWOT *Business Model Canvas*

Blok Elemen	Kekuatan	Kelemahan	Peluang	Ancaman
<i>Costumer Segment</i>	Membidik pembeli dari semua kalangan	Segmentasi terlalu umum	Segmen pelanggan dapat dikerucutkan lebih detail	Persaingan di segmen tersebut semakin ketat
<i>Costumer Relationship</i>	Kualitas bangunan terjamin	Timbuk biaya pemeliharaan yang terkesan mendadak	Mengembangkan cara lain untuk menjalin hubungan baik dengan pelanggan Pemanfaatan social media dan Informasi teknologi	Pesaing menerapkan cara yang sama
<i>Channels</i>	Jangkauan pasar cukup luas karena jaringan cukup umum	Kurang jelas sasaran pasarnya	Membuka kesempatan untuk tenaga penjual lepas (<i>freelance</i>) Pengembangan channels ke perusahaan BUMN lain	Kesamaan channels dengan pesaing
<i>Value Proposition</i>	Value yang dipunya cukup detail	Pembiayaan akan cukup besar karena apartemen yang dibangun tidak menunggu unit terjual 30%	Pengembangan nilai tambah lainnya karena mempunyai hak untuk mendirikan bangunan di jalur LRT dan juga pionir apartemen kampus	Pesaing mampu menciptakan value yang lebih menarik
<i>Key activities</i>	Kegiatan sudah sistematis	Tidak adanya manajemen risiko dalam kegiatan pra, pasca dan saat konstruksi	Pengembangan aktivitas laing yang dapat meningkatkan daya saing perusahaan	Aktivitas sama dengan pesaing lainnya
<i>Key Resources</i>	Sumberdaya yang mendukung proses bisnis	Kurangnya pengawasan SOP	Pelatihan dan sertifikasi kepada SDM	
<i>Key Partners</i>	Daftar rekanan sudah cukup jelas dan detail	Birokrasi cukup sulit terutama dengan partner yang berkaitan dengan pemerintahan	Terbukanya program kemitraan dengan pihak lain dengan memanfaatkan program Sinergi BUMN	Kebocoran data ke pesaing lain melalui partner yang sudah bekerja sama.
<i>Cost Structure</i>	Biaya sudah mencakup proses bisnis sehari - hari	Penyusunan RAB (Rencana anggaran biaya) yang kurang mendetail	Pemanfaatan teknologi informasi untuk optimalisasi biaya	Timbul biaya lainnya yang berkaitan untuk meningkatkan daya saing
<i>Reveneu Streams</i>	Biaya yang masuk jelas pencatatan dan asalnya	Pemasukan yang cenderung fluktuatif	Adanya potensi revenue lain dari penyewaan atau penjualan area komersial	Tertahannya uang masuk dari konsumen karena keterlambatan pembayaran

Perancangan Model Bisnis Baru

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan maka terbentuknya BMC yang baru. Gambaran kondisi BMC perbaikan APP selengkapnya pada Gambar 4. Hasil analisis BMC dihasilkan beberapa strategi alternatif untuk APP sebagai berikut:

Strategi pemasaran dan penjualan

Mengerucutkan lagi segmentasi pasar yang diincar oleh APP. Segmentasi yang ada saat ini sangat umum dan biasa diimplementasikan oleh pengembang atau developer pada umumnya. Skema penjualan apartemen

yang dilakukan oleh APP harus lebih menekankan kearah investasi untuk penjualan apartemen. APP sudah mempunyai unit usaha yang bernama Appartell, yaitu dengan cara menyewakan unit konsumen yang sudah terjual dan dikelola langsung oleh APP sendiri untuk meminimalisir kerusakan unit dan menambah kepercayaan konsumen untuk menyewakan unitnya. Strategi pemasaran lainnya adalah melalui media social, dimana pemanfaatan media social harus dimaksimalkan oleh APP mengingat dimasa sekarang lebih dikenal sebagai IOT (*Internet of Things*). Pemanfaatan media sosial bisa dilakukan dengan banyak cara mulai dari durasi *update social media* yang cukup sering dan mengajak orang untuk berpartisipasi

Analisa Risiko

Manajemen risiko merupakan pendekatan yang dilakukan terhadap risiko yaitu dengan memahami, mengidentifikasi dan mengevaluasi risiko suatu proyek. Kemudian mempertimbangkan apa yang akan dilakukan terhadap dampak yang ditimbulkan dan kemungkinan pengalihan risiko kepada pihak lain atau mengurangi risiko yang terjadi (Labombang, 2016). Proyek yang sudah berjalan sampai saat ini juga harus melakukan manajemen risiko baik itu dalam pemasaran, penjualan, operasional, penunjukan konstruksi, dll. Manajemen risiko bertujuan bukan untuk menghindari masalah tetapi lebih kepada pemaparan risiko yang muncul dan mitigasi apa yang dapat dilakukan untuk menanggulangi risiko tersebut.

Market Research

Market research dilakukan untuk menganalisis lahan yang berpotensi akan dikembangkan oleh APP. Ruang lingkup market research yang perlu jangkau adalah memetakan analisis makro daerah baik itu secara kecamatan, kota/kabupaten, sampai dengan provinsi. Market research yang ada akan menggambarkan produk properti apa yang cocok untuk dikembangkan di daerah tersebut berikut dengan segmentasi pasarnya, cara pemasarannya, fasilitas pelengkap apa yang cocok untuk menunjang penjualan produk properti yang ada di daerah tersebut sampai kepada rencana jangka panjang dalam pengembangan proyek tersebut

<p>Key Partners</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asosiasi REI - Kontraktor - Bank - Hotel management - Notaris - Konsultan bisnis - Konsultan property - Perusahaan BUMN lain - Sister company dari induk perusahaan 	<p>Key Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pembelian dan Pematangan Lahan - Analisa kelayakan lahan - Penjualan apartemen dan perumahan - Pemeliharaan apartemen dan kawasan perumahan - Market research terhadap daerah yang akan dikembangkan produk properti - Analisa resiko pengembangan lahan <p>Key Resources</p> <ul style="list-style-type: none"> - SDM yang terlatih. - Teknologi Informasi. - Pengawasan SOP. - Pemberian pelatihan terhadap SDM 	<p>Value Proposition</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jaminan Sewa - Jaminan Kenaikan harga - Design apartemen minimalis - Desing rumah minimalis - Penjaminan pembangunan tanpa menunggu unit terisi 30%. - Akses property yang mudah dijangkau - Membuat rumah ready stock kurang dari 1 bulan - Program "patungan properti" bagi milenials 	<p>Customer Relationship</p> <ul style="list-style-type: none"> - Garansi bangunan selama 1 tahun - Building management - Call Center - Program buyer get buyer <p>Channels</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pameran - Pemanfaatan media social - Maintenance website - Seminar pensiunan pegawai BUMN - Seminat investasi bagi milenials 	<p>Customer Segment</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orang dengan penghasilan >= 10juta perbulan - Tujuan membeli proerpti dengan investasi - Orang tua mahasiswa yang ingin berinvestasi. - Pensiunan BUMN - Milenial yang ingin berinvestasi di bidang properti
<p>Cost Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> - Biaya Operasional harian. - Biaya pemasaran dan promosi. - Biaya pemeliharaan gedung dan kawasan perumahan. - Biaya Research and Development. 		<p>Revenue Streams</p> <ul style="list-style-type: none"> - Penjualan unit rumah dan apartemen - Penjualan dan penyewaan area komersial - Bagi hasil dengan rental management 		

Gambar 4. Kondisi BMC perbaikan APP

Strategi fokus produk

PT. Adhi Persada Properti (APP) juga sudah berpengalaman dalam mengembangkan perumahan terbukti dari proyek Graha Kalimas 1 dan 2 di Bekasi yang *sold out* dalam waktu dua tahun, Taman Melati Sawangan di Depok yang terjual habis juga dalam dua tahun dan proyek perumahan terbaru yang terletak di Pakansari Cibinong, yaitu The Anggana Village yang tahap satunya terjual habis dalam waktu kurang dari lima bulan di tahun 2018 yang pada saat itu terjadi penurunan penjualan pada produk apartemen. Fokus kepada perumahan juga mendukung program sejuta rumah yang dicanangkan oleh pemerintah selain itu juga upaya dalam mengurangi Backlog perumahan yang cukup tinggi di Indonesia. Data dari Kemen PUPR (Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Indonesia) berdasarkan data sensus tahun 2010 dan data jumlah penduduk tahun 2015 bersumber dari buku Proyeksi Penduduk Indonesia Tahun 2010 – 2015, angka backlog di Indonesia masih di angka 82,63%. Pembangunan perumahan juga mendukung program pemerintah yang ingin membangun 5,4 juta unit rumah di tahun 2019 dan mengurangi angka *backlog* di tahun 2020.

Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial yang muncul dari alternatif strategi yang dijalankan APP adalah Evaluasi pemasaran dalam segmentasi pelanggan dan perubahan strategi pemasaran yang lebih menitikberatkan pada skema investasi untuk calon pembeli dibandingkan sebagai tempat tinggal. Adanya bagian khusus yang mengawasi atau memonitoring manajemen risiko setiap proyek yang akan dikembangkan oleh APP ataupun proyek yang sedang berjalan. Pelatihan manajemen risiko juga perlu diberikan kepada pimpinan-pimpinan proyek dan manajer agar lebih peka dalam mitigasi risiko di proyek atau bagiannya masing-masing. Penambahan biaya *research and development* akan muncul saat bagian RnD dibentuk untuk melakukan *market research*. APP perlu menyiapkan anggaran yang tepat untuk bagian RnD agar dapat melakukan market research yang dapat dimanfaatkan dalam pengembangan lahan yang nantinya akan dikembangkan produk properti. APP sebaiknya lebih memfokuskan pencarian lahan untuk dikembangkan sebagai perumahan dibanding menjadi apartemen. Penjualan produk perumahan APP

lebih stabil dibandingkan dengan penjualan apartemen. Produk perumahan juga mendukung program sejuta rumah yang diusung oleh pemerintah serta mengurangi *backlog* perumahan yang saat ini angkanya masih cukup besar.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Melalui analisis eksternal, dapat disimpulkan bahwa yang menjadi ancaman utama APP sebagai developer apartemen dan perumahan adalah dari sisi regulasi/peraturan, situasi politik dalam negeri dan kenaikan suku bunga. Peluang yang bisa dimanfaatkan APP melalui analisis eksternal adalah tingkat daya beli masyarakat, pertumbuhan ekonomi dan kemajuan teknologi informasi. Tingkat daya beli dan pertumbuhan ekonomi lebih berpengaruh terhadap penjualan produk APP sedangkan kemajuan teknologi informasi lebih ke arah pengembangan teknologi dalam informasi produk dan fasilitas yang dapat dimanfaatkan baik itu dalam sisi operasional perusahaan maupun dalam penambahan fasilitas apartemen maupun perumahan untuk keperluan konsumen

APP belum mempunyai model bisnis spesifik dalam menjalankan bisnis. Melalui BMC identifikasi masing-masing bagian di APP dapat terpetakan dengan jelas, bagian mana yang harus di kembangkan dan mana yang dipertahankan sebagaimana adanya saat ini. Untuk mengoptimalkan BMC, APP perlu mengembangkan strategi bisnisnya di hampir setiap lini yang ada di BMC. APP juga harus bisa memanfaatkan program sinergi BUMN untuk key partnership. Promosi khusus untuk karyawan BUMN dalam membeli produk APP dan juga pemanfaatan lahan bagi perusahaan BUMN yang mempunyai lahan dan ingin menjadikannya sebagai area komersil.

Alternatif startegi yang muncul adalah segmentasi pelanggan yang lebih spesifik lagi khususnya segmentasi pensiunan BUMN, untuk pemasaran memanfaatkan medial sosial dan *website* resmi perusahaan sebagai sumber informasi produk, analisis risiko terhadap produk yang akan dikembangkan dan proyek yang sedang berjalan dan berfokus pada pengembangan perumahan dibandingkan mengembangkan apartemen.

Saran

Perlu adanya evaluasi terhadap proyek yang dikembangkan oleh APP dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal perusahaan. Alternatif strategi dengan lebih mendetailkan lagi segmentasi pelanggan akan memudahkan APP dalam mencari *niche market* untuk bidang properti. Melihat *track record* APP yang mempunyai pengalaman membangun perumahan tapak/*landed house*, sebaiknya saat ini APP berfokus dalam mengembangkan perumahan karena secara psikologis orang Indonesia masih memilih perumahan dibandingkan apartemen sebagai tempat tinggal utamanya. Untuk apartemen yang sudah terbangun APP dapat mengevaluasi dari sisi pemasaran, dimana pemasaran lebih diarahkan untuk investasi daripada tempat tinggal. Penawaran investasi dalam bentuk apartemen akan lebih terlihat menarik bagi konsumen dibandingkan dijadikan sebagai tempat tinggal utama.

DAFTAR PUSTAKA

- Bank Indonesia. 2017. *Survei Harga Properti Residensial*. Jakarta: Bank Indonesia.
- [BPS] Badan Pusat Statistik. 2011. *Statistik Pertumbuhan Pemukiman*. Jakarta: Badan Pusat Statistik.
- [BPS] Badan Pusat Statistik. 2017. *Statistik Pertumbuhan Jumlah Penduduk di Indonesia*. Jakarta: Badan Pusat Statistik.
- [BAPPENAS] Badan Perencanaan Pembangunan Nasional. 2017. *Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2015-2019*. Jakarta: Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional
- Cassidus MR, Ricart JE. 2010. From strategy to business model and onto tactic. *Long Range Plan* 43: 195–215.
- Giesen E, Berman, Bell R, Blitz A. 2007. Path To Success Three Ways To Inovate Your Business Model. *IBM Global Business Services* 35 (6):27–33.
- Mufti. Prihandini. Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Real Estate di PT. Mekar Agung Sejahtera [tesis]. Bogor: Program Magister Manajemen. Sekolah Bisnis.
- Perdana AA. 2014. Analisis hubungan channel daengan *costumer* segment Pada BMC [tesis]. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Prasongko, Indra. 2016. Perkembangan properti dalam peningkatan infrastruktur transportasi Indoneisa. Jakarta.
- Putri FFP, Alfanur F. 2014. Analisis Inovasi Model Bisnis menggunakan pendekatan Business Model Canvas. *Jurnal Bisnis Universitas Telkom* 1(2): 5–10.
- Sarwono A. 2018. *Faktor Penentu Pemilihan Hunian di Pulau Jawa*. Jakarta.
- Wardhani, W. 2015. Pengaruh Persepsi dan Preferensi Konsumen terhadap Keputusan Pembelian Hunian Green Product [tesis]. Bogor: Program Studi Magister Manajemen. Manajemen Bisnis Institut Pertanian Bogor.