

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

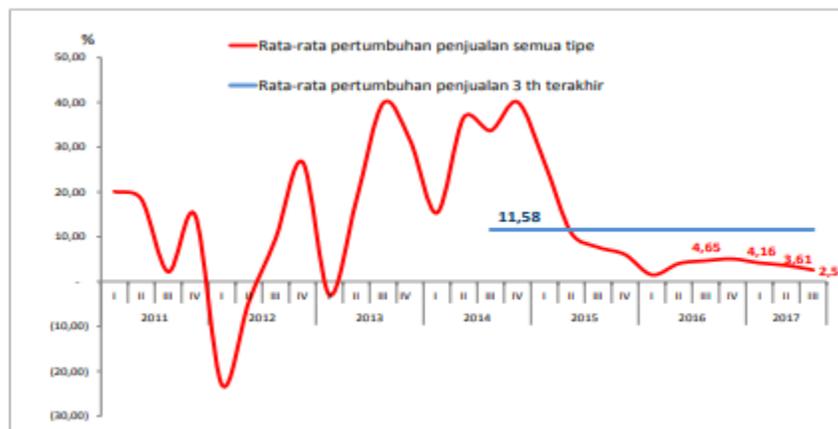
### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Industri properti di Indonesia memiliki peran yang penting dalam pembangunan perekonomian nasional. Menurut Deputy Gubernur Senior Bank Indonesia, Mirza Adityaswara sektor properti merupakan salah satu sektor yang mampu menyerap banyak tenaga kerja dan memiliki efek berantai (*multiplier effect*) yang luas serta *backward linkage* (hubungan keterkaitan) yang cukup besar kepada sektor-sektor ekonomi lainnya seperti konstruksi dan keuangan. Sehingga sektor ini akan memiliki dampak yang besar untuk menarik dan mendorong perkembangan sektor-sektor yang lainnya.

Setelah mengalami masa keemasan di tahun 2012-2014 di mana saat itu harga properti residensial tumbuh hampir 30% per tahun dan pertumbuhan keuntungan perusahaan properti melonjak tajam (dari 45 perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Jakarta 26 perusahaan mencatat laba bersih lebih dari 50%) (Indonesia Investment.com), saat ini perusahaan properti mengalami perlambatan pertumbuhan. Dari hasil survei Bank Indonesia pertumbuhan penjualan properti dalam 3 tahun terakhir (2014-2017) hanya mencapai 11,58%, kondisi yang sangat jauh berbeda dengan pertumbuhan properti di tahun 2013 yang pernah mencapai angka 40% (Gambar 1.1).

Menurunnya daya beli masyarakat yang ditunjukkan dengan pertumbuhan ekonomi Indonesia yang melambat sampai level terendah (selama 5 tahun terakhir) di tahun 2015 dengan PDB sebesar 4,88 menjadi salah satu penyebab penurunan pasar properti di Indonesia (Laporan Tahunan Bank Indonesia tahun 2016). Kebijakan yang diambil oleh Bank Indonesia berupa peningkatan suku bunga pinjaman hingga mencapai 7.5%, penurunan *Loan to Value* (persyaratan uang muka yang lebih tinggi untuk pembeli hunian kedua atau lebih) dan larangan pemberian pinjaman untuk properti yang masih dalam proses pembangunan (Peraturan Bank Indonesia No.17/10/2015) semakin memperburuk pertumbuhan industri properti (Gambar 1.1).

**Gambar 1.1**  
**Pertumbuhan Penjualan Properti**



Sumber : Bank Indonesia

Beberapa kebijakan yang diambil oleh Bank Indonesia dan pemerintah yang bertujuan untuk mendorong kembali industri properti belum menunjukkan hasil yang

signifikan. Penurunan suku bunga pinjaman, peningkatan *Loan to Value* ((Peraturan Bank Indonesia No.18/16/2016), penurunan tarif pajak penghasilan (PPh) untuk properti final (PP No.34 tahun 2016) dan pencanangan program 1 juta rumah belum mampu meningkatkan pertumbuhan industri properti. Hal ini ditunjukkan oleh data Survei Harga Properti Residensial (SHPR) bank Indonesia di mana pada triwulan 3 (Q3) 2017, pertumbuhan penjualan properti turun dari 3,61% menjadi 2,58% dibandingkan triwulan sebelumnya (Gambar 1.1). Di sisi lain dari survei yang dilakukan oleh Rumah.com, terjadi peningkatan volume *supply* properti di triwulan 3 sebesar 10,7% jika dibandingkan dengan triwulan sebelumnya.

**Gambar 1.2**  
**Volume *Supply* Properti**



Sumber : Rumah.com

Melemahnya daya beli dan peningkatan volume *supply* membuat intensitas persaingan dalam industri ini semakin meningkat. Dalam kondisi persaingan pasar

yang kompetitif, lingkungan industri yang sangat dinamis, ketidakpastian dan perubahan *market* yang cepat, mengidentifikasi dan menganalisis indikator daya saing harus menjadi perhatian utama bagi perusahaan. Menjadi penting bagi perusahaan properti untuk dapat tumbuh dan berkembang secara sehat dengan memahami daya saing yang dimiliki, sehingga dapat diambil langkah strategis yang tepat untuk meningkatkan daya saingnya. Dengan mengetahui indikator daya saing, perusahaan akan mampu menyediakan produk yang lebih efektif dan efisien dibandingkan pesaing mereka dan dapat bertahan dalam bisnis dengan mengeksplotasi pasar yang ada dan menciptakan pasar yang baru sehingga membuat perusahaan menjadi semakin kompetitif (Tan, 2013). Analisis indikator daya saing juga dapat memberikan beberapa referensi untuk bisnis properti agar benar-benar mempertimbangkan kompetensi inti yang dimiliki dan dapat secara akurat mengidentifikasi daya saing intinya, sehingga mereka dapat menemukan cara yang efektif untuk meningkatkan kekuatan daya saing keseluruhan, serta dapat mengembangkan dan memperluas bisnisnya (Wang & Wang, 2014).

Konsep tentang daya saing sendiri dapat dilihat dari 3 (tiga) perspektif yang berbeda, yaitu untuk level negara, industri dan perusahaan (Ajitabh & Momaya, 2003), peneliti lainnya menambahkan konsep daya saing pada level produk serta jasa perusahaan (Moon & Peery, 1995). Flanagan, Jewell, Ericsson, dan Henricsson (2005) mendefinisikan daya saing untuk tingkat negara sebagai kinerja perdagangan suatu negara di pasar internasional yang mengarah ke standar peningkatan hidup rakyatnya, dalam hal peningkatan pendapatan. Sedangkan daya saing di tingkat industri

didefinisikan sebagai sejauh mana suatu sektor bisnis dapat memenuhi kebutuhan pelanggan (kombinasi yang tepat dari karakteristik produk-layanan seperti harga, kualitas, dan inovasi), memenuhi kebutuhan konstituennya (contoh: untuk pekerja dalam hal upah, tempat kerja yang aman, pelatihan, dan pekerjaan tetap) dan menawarkan laba yang menarik atas investasi dan potensi pertumbuhan.

Ada perdebatan yang terus berlanjut tentang konsep daya saing perusahaan. Sebagian peneliti menggunakan istilah daya saing untuk merujuk pada keuntungan yang dimiliki perusahaan atau industri, dibandingkan dengan pesaingnya di pasar domestik atau internasional (Shafaei, 2009). Feurer dan Chaharbaghi (1994) menjelaskan bahwa daya saing bersifat relatif dan tidak mutlak tergantung pada nilai pemegang saham dan pelanggan, kekuatan keuangan yang menentukan kemampuan untuk bertindak dan bereaksi dalam persaingan, lingkungan dan potensi orang serta teknologi dan menerapkan perubahan strategis yang diperlukan, daya saing hanya bisa dipertahankan jika keseimbangan antara faktor-faktor tersebut dapat dipertahankan. Porter (1990) menjelaskan bahwa daya saing adalah inti dari kesuksesan atau kegagalan perusahaan dalam ekonomi pasar. Penelitian ini akan berfokus pada daya saing di level perusahaan khususnya pembahasan mengenai daya saing perusahaan pengembang properti.

Lemahnya kesadaran terhadap persaingan pasar, penerapan manajemen bisnis yang kaku, dan tidak adanya inovasi bisnis dapat menyebabkan sebuah perusahaan properti tidak memiliki atau kehilangan daya saingnya (Liwen & Juan, 2011). Liwen dan Juan (2011) dalam studinya menjelaskan bahwa untuk dapat meningkatkan daya

saing yang dimilikinya perusahaan harus terus melakukan inovasi dalam bisnis, karena tanpa adanya inovasi dalam bisnis perusahaan tidak akan mampu mengembangkan merek yang dimilikinya. Fleksibilitas dalam organisasi dan pengambilan keputusan juga akan dapat meningkatkan daya saing perusahaan, perusahaan dapat dengan cepat mengambil keputusan bisnis sehingga tidak melewatkan kesempatan yang datang. Kekuatan daya saing perusahaan bergantung pada bagaimana perusahaan mampu memahami dan menghadapi persaingan yang muncul di pasar, *sense of business* yang kompetitif akan dapat meningkatkan daya saing perusahaan dan akan membuat perusahaan memiliki keunggulan bersaing.

Beberapa peneliti telah melakukan penelitian tentang perumusan indikator dari daya saing perusahaan khusus dalam bidang properti. Porter (1989) menyajikan dua faktor penting yang dapat mempengaruhi daya saing dalam bisnis properti yaitu biaya yang lebih rendah dan differensiasi. Dia berpendapat bahwa perusahaan properti dengan strategi berbiaya rendah dapat menghemat banyak biaya termasuk proses, keuangan, desain dan penyampaian sebuah proyek. Penerapan biaya yang lebih rendah memungkinkan pengembang untuk mengidentifikasi peluang mendapatkan margin yang lebih tinggi dengan harga jual yang berlaku. Di sisi lain, strategi diferensiasi membantu sebuah perusahaan untuk mengembangkan kemampuan memiliki beberapa keterampilan unik atau sumber daya yang memungkinkan sebuah perusahaan untuk menetapkan harga premium.

Studi kasus yang dilakukan pada perusahaan China Vanke Company di China dilakukan oleh Zhang, Shen, Wu, dan Fan (2009) untuk membantu perusahaan

pengembang mengidentifikasi daya saingnya diberbagai area organisasi. Tahapan proses yang dilakukan adalah menentukan indikator daya saing secara umum, memilih daya saing inti perusahaan, menetapkan sumber daya saing perusahaan, mengevaluasi level dari masing-masing faktor daya saing dan menetapkan strategi untuk meningkatkan daya saing. Dengan menggunakan 4 faktor dan 12 indikator daya saing untuk dianalisis, disimpulkan bahwa indikator kunci daya saing perusahaan meliputi sumber daya perusahaan dan skala perusahaan, tata kelola perusahaan, strategi operasional perusahaan yang tidak mudah ditiru dan kekuatan branding produk dan perusahaan. Penelitian ini hanya menggunakan satu sampel perusahaan sehingga hasil yang diperoleh tidak dapat mewakili populasi perusahaan properti yang ada di China. Untuk memperluas hasil penelitiannya Zhang, Shen, Wu, dan Peng (2010) melakukan survei kepada 400 responden perusahaan pengembang properti. Dari hasil analisis terhadap 42 indikator daya saing perusahaan yang terbagi dalam tiga faktor yaitu sumber daya perusahaan (*resources*), mekanisme organisasi & manajemen (*mechanism*), serta kapabilitas (*capability*), terdapat 6 (enam) indikator daya saing inti perusahaan properti di Cina yang harus dimiliki perusahaan meliputi kepemilikan cadangan lahan, reputasi merek korporasi, memiliki akses untuk memperoleh permodalan dari berbagai sumber, kemampuan *entrepreneurship* (pemimpin perusahaan memiliki kemampuan melihat peluang pasar dengan cepat dan memiliki kemampuan stratejik manajemen yang handal), sensitif dalam memprediksi resiko yang ada dan responsif terhadap perubahan kebijakan dan sistem, serta pengembangan *green strategy* jika ingin bertahan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif.

Indikator daya saing perusahaan properti akan berbeda untuk tahap pengembangan yang berbeda. Periode awal (*start up stage*) adalah fase yang penting dalam sebuah bisnis, dengan persaingan yang ketat pendatang baru harus mengetahui faktor kunci yang akan berpengaruh terhadap daya saing perusahaannya agar dapat bertahan dan berkembang dalam industri. Dengan menggunakan metode *DFM (Delphi Forecasting Method)* Zhang, Shen, Wu, Skitmore dan Xia (2010) melakukan analisis daya saing pada 20 perusahaan properti yang berada pada *start-up stage* dengan menggunakan 18 indikator daya saing untuk dianalisis. Hasil analisis menunjukkan bahwa daya saing terpenting yang harus dimiliki oleh perusahaan pendatang baru adalah kemampuan untuk memperoleh pendapatan yang tinggi dari penjualan pada proyek pertama dan kemampuan dalam melakukan inovasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Wang dan Wang (2014) menggunakan 22 indikator daya saing keuangan dan non keuangan. Dengan menggunakan analisis faktor indikator tersebut dikelompokkan menjadi 6 dimensi utama (faktor) daya saing yaitu : (1) faktor operasi (2) faktor manajemen (3) faktor integrasi (4) faktor inovasi (5) faktor pasar (6) faktor pertumbuhan. Dari penelitian yang dilakukan dengan mengambil sampel 40 perusahaan di China disimpulkan bahwa faktor operasi dan faktor manajemen merupakan faktor yang paling penting yang memberikan pengaruh terhadap daya saing utama perusahaan properti.

Dengan melakukan survei pada 809 responden yang terdiri dari praktisi, akademisi, konsumen dan karyawan perusahaan mulai dari level supervisor sampai dengan direktur, Li (2011) melakukan analisis indikator dari daya saing perusahaan

properti di China. Penelitian ini menggunakan 7 faktor penentu daya saing yang meliputi kompetensi manajemen, kompetensi organisasi, kapabilitas teknologi, kompetensi keuangan, *market share*, tanggung jawab sosial dan daya saing regional. Indikator dari daya saing dikelompokkan dalam 3 level yaitu faktor, kriteria dan atribut. Dari penelitian diperoleh hasil pada level 1 (faktor) indikator yang paling penting dalam daya saing perusahaan adalah kompetensi keuangan, kompetensi manajemen dan *market share*. Pada level 2 (kriteria) daya saing utama perusahaan adalah kapabilitas keuangan, strategi akuisisi lahan & implementasinya dan manajemen biaya. Sedangkan atribut utama (level 3) daya saing perusahaan terdiri dari pinjaman yang diterima untuk akuisi lahan, jumlah "*land bank*" yang dimiliki oleh perusahaan, kualitas dari "*land bank*", dan strategi harga akuisi lahan.

Dari *review* yang dilakukan pada penelitian terdahulu, peneliti menemukan perbedaan dalam penetapan jumlah dimensi dari daya saing perusahaan properti. Peneliti juga menemukan perbedaan metode yang digunakan dalam melakukan analisis dan pengambilan kesimpulan, sehingga hasil analisis menunjukkan perbedaan dalam mengidentifikasi *Key Competitiveness Indicator* perusahaan pengembang properti. Peneliti juga menemukan masih minimnya penelitian tentang analisis indikator daya saing yang dilakukan pada perusahaan pengembang properti di Indonesia. Penelitian terhadap perusahaan pengembang properti di Indonesia lebih banyak membahas tentang analisis kinerja keuangan perusahaan pengembang properti di Indonesia (Nasirah, 2017; Valentin, 2017; Puspita, 2016; Sukmawati, 2016).

Pengembangan bisnis properti saat ini tidak hanya didominasi oleh kota besar seperti Jakarta, tingginya harga lahan dan hunian di Jakarta membuat sebagian orang memilih untuk memiliki hunian di daerah penyangga salah satunya adalah di wilayah Kota Tangerang Selatan. Saat ini Kota Tangerang Selatan sebagai penyangga Ibukota Jakarta diprediksi akan menjadi pusat pertumbuhan ekonomi baru di wilayah Jabodetabek terutama dalam bidang jasa, perdagangan dan properti. Wilayah ini memiliki fasilitas perkotaan yang sangat lengkap dengan hadirnya pengembang-pengembang besar seperti Jaya Real properti, Sinar Mas, dan PP Property. Pembangunan dan perbaikan infrastruktur yang terus dilakukan oleh Kota Kota Tangerang Selatan berupa pembangunan jalan tol, pelebaran jalan, dan pembenahan lainnya serta berdirinya beberapa universitas ternama seperti Pembangunan Jaya, Swiss German University, ILLUI dan Prasetya Mulya serta adanya pusat penelitian pemerintah Puspitek, diyakini akan menambah semarak pembangunan properti di wilayah ini. Kota Kota Tangerang Selatan menjadi incaran pengembang properti untuk memperluas sayap bisnisnya. Tingkat kenaikan harga properti yang mencapai 12% per tahun di Kota Kota Tangerang Selatan (Rumah.com) menjadikan Kota Kota Tangerang Selatan pilihan yang menarik untuk berinvestasi. Meskipun dalam kondisi pasar yang belum membaik dan pertumbuhan yang lambat jumlah perusahaan properti di wilayah Kota Tangerang Selatan terus bertambah, proyek-proyek baru terus bermunculan, hal ini menyebabkan kondisi persaingan pada bisnis ini semakin memanas (Rumah.com).

Pembangunan properti di wilayah Kota Tangerang Selatan tidak hanya didominasi oleh pengembang besar dan eksisting saja, bertambahnya pendatang baru dalam

industri menyebabkan munculnya *Competitive Rivalry* yaitu aksi persaingan dan respon persaingan diantara pengembang untuk mendapatkan posisi pasar yang lebih baik dan terus meningkat. Aksi persaingan dan melambatnya pertumbuhan menyebabkan semakin meningkatnya intensitas persaingan pada pasar properti. Oleh karena itu penting bagi perusahaan untuk dapat mengidentifikasi dan menganalisis daya saing yang dimiliki sehingga dapat menjadi referensi bagi perusahaan dalam menetapkan strategi bersaing yang tepat untuk dapat meningkatkan daya saing yang dimilikinya. Analisis yang tepat terhadap indikator daya saing akan membantu perusahaan properti untuk mengetahui apakah perusahaan memiliki keunggulan kompetitif dibandingkan pesaingnya dalam lingkungan bisnis. Daya saing dapat membuat perusahaan properti mendapatkan keuntungan berlebih dan mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Oleh karena itu perusahaan harus fokus pada bagaimana menumbuhkan dan meningkatkan daya saing mereka saat merumuskan strategi pengembangan sehingga perusahaan dapat tumbuh lebih kuat.

Tingginya persaingan bisnis properti di Kota Tangerang Selatan dan minimnya penelitian tentang indikator daya saing perusahaan pengembang properti serta adanya perbedaan penelitian terdahulu dalam menetapkan dimensi daya saing perusahaan menjadi topik yang menarik untuk diteliti sehingga penulis mengangkat judul **“ANALISIS “KEY COMPETITIVENESS INDICATOR” PERUSAHAAN PENGEMBANG PROPERTI STUDI KASUS : WILAYAH KOTA TANGERANG SELATAN“** dalam penelitian ini.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Melihat dari adanya perbedaan dalam penetapan dimensi daya saing perusahaan pengembang properti dan hasil analisis *key competitiveness indicator* pada perusahaan pengembang properti, serta minimnya penelitian terdahulu yang membahas tentang analisis indikator daya saing perusahaan properti di Indonesia khususnya di wilayah Kota Tangerang Selatan, maka penulis merasa perlu untuk meneliti dan melakukan analisis indikator daya saing untuk mengetahui faktor/dimensi daya saing dan *key competitiveness indicator* perusahaan pengembang properti wilayah Kota Tangerang Selatan.

## **1.3 Pertanyaan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah yang akan diteliti, pertanyaan penelitian yang diajukan adalah :

1. Apa saja faktor daya saing perusahaan pengembang properti ?
2. Apa saja *key competitiveness indicator* perusahaan pengembang properti ?

## **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai oleh penulis dalam melakukan penelitian adalah untuk mengetahui faktor/dimensi daya saing pengembang properti dan mengidentifikasi *key competitiveness indicator* perusahaan pengembang properti.

## **1.5 Manfaat Penelitian**

### **1.5.1 Secara Teoritis**

Manfaat teoritis yang diharapkan dari penelitian ini adalah untuk menambah wawasan bagi yang membacanya dan memperkaya penelitian-penelitian sebelumnya mengenai dimensi daya saing dan *key competitiveness indicator* pengembang properti, serta dapat menjadi sumbangsih teoritik bagi peneliti yang ingin melakukan penelitian tentang daya saing perusahaan pengembang properti.

### **1.5.2 Secara Praktis (Bisnis)**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan referensi kepada perusahaan pengembang properti untuk dengan benar memahami dan mengidentifikasi daya saing yang dimiliki, serta memahami kondisi persaingan yang ada dalam lingkungan bisnisnya, sehingga mereka dapat menemukan cara yang efektif untuk meningkatkan daya saing secara keseluruhan untuk pengembangan dan perluasan bisnisnya.

Diharapkan tulisan ini juga dapat digunakan oleh praktisi perusahaan sebagai referensi dalam menentukan strategi perusahaan untuk mengembangkan bisnis dan meningkatkan kinerja perusahaannya yang pada akhirnya dapat menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan.