

PENERAPAN ANALISIS SWOT UNTUK MENCIPTAKAN KEUNGGULAN BERSAING PADA APARTEMEN BALE HINGGIL SURABAYA

Wandha Tri Ardani
whandatri@yahoo.com
Dini Widyawati

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

Environment transformation and competition are determinant factors in the strategy planning which can be determined are the strengths, weakness, opportunities and threats (SWOT). This research been done by using qualitative method with the interpretative analysis technique which is data processing technique based on words or sentences with the basic supporting theories that supports and have connection with the issue that been talked and has a function as the analysis explanation. Then the results been analyzed by using SWOT analysis method consist of strength and weakness identification using the matrix (Internal Factor Analysis Summary) IFAS and identification of threats and chance by using the matrix (External Factor Analysis Summary) EFAS. The results of this results is to show based on the internal and external analysis that influence to the developer of Bale Hinggil Apartement Surabaya, the strategy that suitable is ST (Stenght Threat Strategy) and combined with the differentiation, low cost leadership strategy and focus strategy. Where on the differentiation strategy, developer made a different atmosphere on the building concept. In the low cost leadership strategy shows that the developers are able to compete with other compertitors and remain focused on the target of market segmentation.

Keywords: strength, weakness, opportunities, threats

ABSTRAK

Perubahan lingkungan dan persaingan merupakan faktor penentu dalam perencanaan strategi yang dapat menentukan *strengths, weakness, opportunities and threaths* (SWOT). Penelitian ini dilakukan dengan metode kualitatif dengan teknik analisis interpretatif yaitu teknik pengolahan data dengan berdasarkan kata-kata atau kalimat dengan dasar teori-teori yang mendukung dan memiliki kaitan dengan permasalahan yang dibahas serta berfungsi sebagai penjelasan dari analisis. Hasilnya kemudian dianalisis dengan menggunakan metode analisis SWOT yang terdiri dari identifikasi kekuatan dan kelemahan menggunakan matriks (*Internal Factor Analysis Summary*) IFAS serta identifikasi peluang dan ancaman menggunakan matriks (*External Factor Analysis Summary*) EFAS. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa berdasarkan analisis internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap pengembang Apartemen Bale Hinggil Surabaya, strategi yang sesuai adalah ST (*Strenght Threats Strategy*) dan mengkombinasikannya dengan strategi diferensiasi, strategi kepemimpinan biaya rendah dan strategi fokus. Dimana pada strategi diferensiasi, pengembang membuat nuansa yang berbeda pada konsep bangunan. Pada strategi kepemimpinan biaya rendah menunjukkan bahwa pengembang mampu bersaing harga dengan kompetitor lain dan tetap fokus pada segmentasi pasar yang dituju.

Kata kunci : *strenght, weaknes, opportunities, threats*

PENDAHULUAN

Pada masa perekonomian global saat ini pergerakan penjualan barang maupun jasa dapat bergerak dengan bebas dan persaingan antar perusahaan pada sektor barang maupun jasa dituntut untuk mengembangkan usahanya pada tingkat yang lebih baik pada masa yang akan datang. Untuk mengembangkan usahanya pada tingkat yang lebih tinggi perusahaan harus melaksanakan semua aktivitas yang ada pada bidang operasional, pemasaran, keuangan, produksi dan bidang-bidang lain yang ada pada perusahaan secara

baik dan seksama untuk mencapai tujuan perusahaan. Perusahaan yang memiliki kinerja yang efektif dan efisien akan dapat meningkatkan pertumbuhan perusahaan, dan memenangkan persaingan, sedangkan yang memiliki kinerja kurang baik akan semakin tertinggal dan tidak dapat bersaing dengan perusahaan lain.

Persaingan bisnis yang semakin kompetitif mengakibatkan perubahan yang signifikan dari masa ke masa, persaingan yang terjadi dalam lingkungan yang terus menerus mengalami perubahan secara cepat dalam kurun waktu yang semakin singkat. Kecepatan dan pendeknya periode perubahan lingkungan menyebabkan perusahaan tidak terlalu mudah untuk melakukan antisipasi dalam upaya menghindari kegagalan-kegagalan. Perusahaan-perusahaan yang ingin bertahan dan lebih maju dalam kondisi demikian perlu untuk mengembangkan strategi yang baru karena dalam kondisi perekonomian seperti ini tidak satupun pasar yang selamanya aman dari persaingan. Hal tersebut menunjukkan bahwa semua perusahaan harus membuat perencanaan untuk pertumbuhan dan kelangsungan hidup di era persaingan global (Wendy, 2012), seperti halnya Industri property yang berkembang cukup agresif dalam mengakomodasi pertumbuhan sektor bisnis, industry dan pariwisata.

Pengembangan hunian apartemen merupakan salah satu bentuk usaha yang cukup prospektif di Indonesia, selain ekonomi yang membaik dan demand masyarakat yang besar, hal tersebut dikarenakan semakin meningkatnya jumlah masyarakat yang menginginkan hunian tempat tinggal berkonsep vertikal, serta menanggapi masyarakat akan kebutuhan kenyamanan dan fasilitas-fasilitas yang lengkap. Hunian vertikal seperti apartemen dan kondominium di pusat kota semakin menjadi kebutuhan warga urban dan terus diburu. Beberapa faktor pendorongnya antara lain soal budaya masyarakat yang mulai berubah, peningkatan kelas menengah, dan keterbatasan lahan. Seperti halnya kota-kota berkembang lainnya, pertumbuhan pembangunan apartemen di kota Surabaya terutama apartemen kelas menengah telah mengalami peningkatan yang pesat dari tahun ke tahun. Surabaya Timur menjadi kota penyuplai apartemen terbanyak, diikuti Surabaya Selatan dan Surabaya Barat, karena memang letak lokasi yang strategis sehingga menarik perhatian banyak pengembang sektor property untuk membangun apartemen kelas menengah. Pada semester kedua 2015, pembangunan apartemen di Surabaya mengalami peningkatan 30% dari tahun sebelumnya, jumlah itu membuat potensi persaingan penjualan menjadi semakin ketat. Kondisi ini mewajibkan setiap pengembang apartemen untuk berlomba-lomba dalam memantapkan daya saing mereka dengan memberikan fasilitas-fasilitas dan kemudahan dalam kepemilikan yang akan menjadi daya tarik bagi calon pembeli di bandingkan pesaing lainnya. Dengan kata lain pengembang property apartemen harus memikirkan strategi apa yang harus dilakukan untuk menghadapi persaingan dunia usaha yang semakin kompleks. Penerapan strategi bisnis yang tepat akan memudahkan pelaku usaha untuk mengevaluasi kinerja selama ini.

Penentuan kebijakan strategi bisnis dengan menggunakan analisis *Strength, Weaknesses, Opportunities and Threats* (SWOT), pengembang property apartemen dapat mengidentifikasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*trheats*). Menurut Fahmi (2013: 254) tujuan diperlukannya analisis SWOT adalah dimana setiap produk yang beredar dipasaran pasti akan mengalami pasang surut dalam penjualan, perusahaan dapat menganalisis kekuatan dan kelemahan yang dimiliki melalui telaah terhadap kondisi internal perusahaan, serta analisis mengenai peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan yang dilakukan melalui telaah terhadap kondisi eksternal perusahaan.

Dalam mempertahankan dan menciptakan keunggulan yang kompetitif selain menerapkan analisis SWOT sebagai alat menentukan keberhasilan suatu perusahaan, pengembang property perlu merumuskan strategi bisnis yang tepat. Fahmi (2013: 2) menyatakan bahwa suatu rencana yang disusun dan dikelola dengan memperhitungkan berbagai sisi dengan tujuan agar pengaruh rencana dapat memberikan dampak positif bagi

perusahaan tersebut secara jangka panjang. Dengan demikian, pengembang property apartemen harus memiliki strategi yang tepat supaya konsumen mendapatkan kepuasan pembelian dan dapat mengalahkan pesaing lainnya.

Peranan analisis SWOT selain sebagai alat untuk mengidentifikasi kondisi yang terjadi di perusahaan, analisis SWOT juga sebagai pendukung manajemen dalam mengambil keputusan untuk menentukan strategi bagi perusahaan. Dengan menerapkan analisis SWOT, strategi perusahaan dalam mengembangkan usaha akan lebih terfokus serta pemilik usaha dapat mengetahui kekuatan unit bisnisnya, sehingga bisnisnya akan lebih unggul dan mampu berkompetisi dengan pesaing bisnis lainnya.

Pentingnya perusahaan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki serta peluang dan ancaman yang terdapat dalam lingkungan perusahaan dengan baik, pengusaha akan dapat menjadi lebih unggul dalam persaingan di unit usahanya. Dengan sebaliknya, apabila perusahaan salah dalam menilai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam jangka panjang akan mempengaruhi keberhasilan bisnis dalam menciptakan keunggulan bersaing.

Berdasarkan uraian latar belakang, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana analisis SWOT digunakan sebagai alat perumusan strategi untuk menciptakan keunggulan bersaing pada Apartemen Bale Hinggil Surabaya ?. Sedangkan tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisa penerapan analisis SWOT digunakan sebagai alat perumusan strategi untuk menciptakan keunggulan bersaing pada Apartemen Bale Hinggil Surabaya.

TINJAUAN TEORITIS

Pengertian Strategi

Pengertian dari Strategi adalah alat untuk mencapai suatu tujuan dan didalam perkembangannya konsep strategi yang akan terus berkembang, perkembangan dari konsep strategi yaitu suatu kebutuhan dan cara bagi perusahaan untuk mencapai suatu tujuan inti perusahaan tersebut (Freddy, 1997). Menurut pendapat Rangkuti (2004: 4) strategi adalah suatu alat yang sangat penting untuk mencapai suatu keunggulan dalam bersaing.

Disuatu perusahaan penerapan strategi mewajibkan untuk menetapkan tujuan dan rencana tahunan, membuat suatu kebijakan, memotivasi para karyawan, dan mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi-strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan. Penerapan strategi dalam suatu perusahaan mencakup hal pengembangan budaya yang suportif pada strategi, penciptaan suatu struktur organisasional yang efektif, penyiapan anggaran, pengembangan serta pemanfaatan sistem informasi dan menghubungkan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi.

Manajemen strategis adalah suatu perencanaan yang telah disusun dan dikelola dengan memperhitungkan dari berbagai aspek dengan tujuan agar pengaruh rencana tersebut bisa memberikan dampak positif bagi organisasi tersebut secara jangka panjang dimasa depan (Fahmi, 2013: 2). Strategi mempengaruhi kemakmuran perusahaan dalam jangka panjang, khususnya untuk lima tahun, dan berorientasi ke masa depan. Strategi memiliki konsekuensi yang multifungsi dan multidimensi serta perlu mempertimbangkan faktor-faktor *eksternal* dan *internal* yang dihadapi perusahaan. Profit yang stabil dan seimbang akan dapat dipengaruhi oleh stabilitas pemasaran yang akan terus mengalami peningkatan atau pertumbuhan (*constant growth*).

Manajemen strategi sebagai serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang, manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian (Hunger dan Wheelen, 2010). Definisi manajemen strategi adalah seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan serta mengevaluasi keputusan-

keputusan lintas fungsional yang menumpukan sebuah organisasi mencapai tujuannya (David, 2009: 3).

(Hunger dan Wheelen, 2010) menjelaskan pentingnya manajemen strategi bagi kinerja bisnis yang efektif dalam lingkungan yang berubah. Penggunaan perencanaan strategis dan pemilihan latihan-latihan alternatif dari tindakan berdasarkan penilaian faktor-faktor internal dan eksternal merupakan bagian penting dari pekerjaan manajer.

Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan suatu prosedur yang digunakan untuk mengevaluasi dari faktor-faktor kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal sebagai penentu suatu kesuksesan yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Menurut pendapat (Pearce dan Robinson, 2013: 156) bahwa strategi yang efektif berawal dari kesesuaian yang baik dan tepat dengan sumber daya internal dari perusahaan yang ditinjau dari kekuatan dan kelemahan kemudian disesuaikan dengan situasi eksternalnya seperti peluang dan suatu ancaman yang akan terjadi. Dari hal tersebut, kesesuaian yang baik akan meningkatkan peluang dan kekuatan suatu perusahaan dan menurunkan kelemahan dan ancaman yang akan terjadi di suatu perusahaan dapat diidentifikasi dan selanjutnya akan diproses dengan susunan suatu strategi yang menggunakan analisis SWOT menggunakan EFAS (*External Factor Analysis Summary*) dan IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*).

Kekuatan (*Strenght*)

Kekuatan (*Strenght*) adalah suatu sumber daya yang dapat dikendalikan oleh suatu perusahaan untuk menjadikan perusahaan lebih maju dan unggul dibandingkan dengan perusahaan yang merupakan sebagai pesaingnya dalam mendapatkan dan melayani kebutuhan pelanggan sehingga memberikan dampak positif bagi organisasi atau perusahaan tersebut.

Kelemahan (*Weaknesses*)

Kelemahan (*Weaknesses*) adalah adanya suatu kekurangan atau keterbatasan didalam lingkup sumber daya suatu perusahaan kepada perusahaan lain yang menjadi pesaingnya, hal itu berdampak menjadi tidak berhasil mengelola dan keterbatasan dalam memenuhi kebutuhan dan pelayanan kepada pelanggan dan memberikan nilai negatif bagi perusahaan.

Peluang (*Oppurtunities*)

Peluang (*Oppurtunities*) adalah suatu keadaan dan memunculkan suatu faktor yang ada diluar kendali dari suatu manajemen perusahaan, namun hal itu akan memberikan suatu keuntungan dan peluang yang sukses bagi perusahaan jika perusahaan mempunyai kekuatan yang cukup untuk beradaptasi.

Ancaman (*Threats*)

Ancaman (*Threats*) adalah suatu keadaan yang dapat merugikan dalamlingkup suatu perusahaan. Adanya faktor-faktor yang berada diluar manajemen perusahaan tetapi bila muncul akan mengancam hidup suatu perusahaan. Ancaman merupakan penghalang utama bagi perusahaan dalam mencapai posisi saat ini atau posisi yang diinginkan

Analisis Faktor-Faktor Eksternal dalam Penerapan SWOT

Fungsi dari manajer di suatu perusahaan dapat mengkategorikan beberapa faktor-faktor eksternal perusahaan dengan melihat peluang dan ancaman yang merupakan isu strategis sehingga perlu adanya pengaturan atau memonitori sebagai faktor strategisnya (Hunger dan Wheelen, 2003: 117). Kemudian tugas para manajer melakukan suatu pemindahan terhadap lingkungan umum (*general environment*) dan lingkungan tugas tugas

(*task environment*) selanjutnya melakukan pengindetifikasian dari beberapa faktor-faktor eksternal yang akan berpengaruh terhadap suatu formulasi strategi dari suatu perusahaan dan menggunakan acuan dari tabel *External Factors Analysis Summary* (EFAS).

Analisis Faktor-Faktor Internal dalam penerapan SWOT

Faktor internal adalah suatu kekuatan dan kelemahan khusus diperusahaan yang dapat membantu dan memprediksi menentukan masa depan suatu perusahaan (Hunger dan Wheleen, 2003: 159). Cara yang dapat digunakan yaitu dengan membandingkan ukuran kekuatan dan kelemahan pada kinerja masa lalu diperusahaan tersebut. Selanjutnya para manajer melakukan pemindaian terhadap lingkungan internal organisasi (*internal organitational*) serta untuk mengidentifikasi sejumlah faktor-faktor internal yang dapat berpengaruh terhadap formulasi strategi perusahaan dan manajer tersebut dapat menggunakan tabel *Internal Factors Analysis Summary* (IFAS) sebagai pedoman.

Keunggulan Bersaing

Pengertian keunggulan bersaing adalah menciptakan nilai pelanggan yang lebih baik dengan biaya yang sama atau lebih rendah dibandingkan pesaing atau menciptakan nilai yang setara dengan biaya yang lebih rendah dibandingkan pesaing (Hansen dan Mowen, 2000: 268). Nilai pelanggan merupakan perbedaan antara apa yang diterima pelanggan (realisasi pelanggan) dan apa yang pelanggan berikan (pengorbanan pelanggan). Oleh karena itu, realisasi pelanggan mencakup karakteristik dasar dan spesial dari produk, pelayanan, mutu, instruksi penggunaan, reputasi, merek dan faktor-faktor lain yang dianggap penting bagi para pelanggan. Pelanggan melakukan pengorbanan yang melingkupi biaya pembelian produk, waktu dan usaha yang dicurahkan untuk memperoleh dan mempelajari penggunaan produk tersebut serta dari biaya purna jual, yaitu biaya penggunaan, mempertahankan dan membuang produk tersebut. Suatu perusahaan akan mempunyai keunggulan bersaing bilamana memiliki sesuatu yang lebih atas pesaingnya dalam menarik konsumen dan mempertahankan diri atas kekuatan persaingan yang mencoba menekan perusahaan.

Menurut Jatmiko (2004: 143) bahwa ada tiga macam pilihan strategi generik yang dapat dilakukan disuatu perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing, yakni keunggulan bersaing (*cost leadership*), diferensiasi (*differentiation*) dan fokus (*focus*). Pengertian dari strategi kepemimpinan biaya (*the cost of leadership*) adalah serangkaian tindakan untuk memproduksi dan menawarkan barang/jasa pada biaya paling rendah terhadap para pesaing dengan ciri-ciri yang dapat diterima oleh para pelanggan.

Pengertian dari strategi diferensiasi (*differentiation strategy*) adalah serangkaian tindakan yang telah dirancang untuk memproduksi dan menawarkan barang/jasa yang dianggap oleh para pelanggan yang beda, unik dan menarik. Terdapat lima dimensi menurut Kotler (2007: 360) yaitu diferensiasi produk, diferensiasi layanan, diferensiasi personal, diferensiasi saluran dan diferensiasi citra.

Strategi fokus digunakan untuk membangun keunggulan bersaing dalam suatu segmen pasar yang lebih sempit. Strategi jenis ini ditujukan untuk melayani kebutuhan konsumen yang jumlahnya relatif kecil dan dalam pengambilan keputusannya untuk membeli relatif tidak dipengaruhi oleh harga. Dalam pelaksanaannya terutama pada perusahaan skala menengah dan besar, strategi fokus diintegrasikan dengan salah satu dari dua strategi generik lainnya yaitu strategi biaya rendah atau strategi perbedaan karakteristik produk. Strategi ini biasa digunakan oleh pemasok "*niche market*" (segmen khusus/khas dalam suatu pasar tertentu, disebut pula sebagai ceruk pasar) untuk memenuhi kebutuhan suatu produk, barang dan jasa khusus.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan sebagai dasar penelitian adalah dengan menggunakan metode kualitatif deskriptif yaitu penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, dan tindakan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai model alamiah (Moleong, 2010: 10).

Objek Penelitian

Objek atau subjek adalah karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Sedangkan objek yang akan diteliti oleh penulis adalah pada Apartemen Bale Hinggil Surabaya yang berlokasi di JL Ir H Soekarno Surabaya dengan menitik beratkan pada penerapan analisis SWOT dalam perumusan strategi untuk menciptakan keunggulan bersaing.

Teknik Pengumpulan Data

Dalam melakukan penelitian ini, penulis menggunakan beberapa langkah dalam mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian, sebagai berikut: (1) pengamatan (*Observation*) yaitu teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data dengan mengadakan pengamatan langsung pada Apartemen Bale Hinggil, disini peneliti melakukan pengamatan bagaimana kinerja perusahaan dalam menjalankan strategi, pemberian kualitas pelayanan kepada pelanggan dan bagaimana kinerja karyawan. (2) wawancara (*Interview*) merupakan kegiatan dimana peneliti memberikan pertanyaan dengan bertatap muka secara langsung dengan pimpinan Apartemen Bale Hinggil serta kepada manager pemasaran. Dalam penelitian ini menggunakan teknik wawancara semi terstruktur yaitu wawancara dengan memberikan pertanyaan secara luas tanpa terikat oleh susunan yang telah disiapkan sebelumnya sehingga pertanyaan menjadi luas namun di dalam konteks tujuan penelitian. (3) dokumentasi (*documentation*) merupakan teknik pengumpulan data yang tidak langsung ditujukan pada subyek peneliti, namun melalui data atau dokumen baik tertulis maupun tidak tertulis yang terdapat pada Apartemen Bale Hinggil. Dokumen yang dibutuhkan adalah dokumen-dokumen berupa dokumen profil perusahaan yang terdiri dari gambaran umum profil lengkap Apartemen Bale Hinggil, visi dan misi perusahaan, struktur organisasi, data penjualan, daftar harga produk yang ditawarkan, data peralatan dan data pelanggan.

Satuan Kajian

Yang dimaksud dengan satuan kajian adalah satuan terkecil objek penelitian yang diinginkan peneliti sebagai kualifikasi pengumpulan data. Dalam penelitian ini penulis dapat menentukan unit analisis yang sesuai dengan kebutuhan penelitian. Satuan kajian yang dianalisa dalam penelitian ini antara lain: (1) analisis SWOT analisis SWOT digunakan untuk mengetahui strategi apa yang akan digunakan setelah melihat kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang yang terjadi di perusahaan saat ini. Dengan analisis SWOT pihak manajemen akan mengevaluasi internal dan eksternal perusahaan sehingga dapat memberikan informasi mengenai isu-isu penting bagi perusahaan, (2) perumusan strategi dengan mengetahui kekuatan dan peluang yang dimiliki serta ancaman dan kelemahan perusahaan, maka perusahaan dapat memutuskan strategi dengan baik dan tepat sehingga dapat meningkatkan kesempatan bagi perusahaan di dalam berupaya mencapai tujuan perusahaan, (3) Keunggulan Bersaing dengan mengidentifikasi aspek positif yang dimiliki perusahaan dalam meningkatkan kinerja sumber daya yang dimilikinya serta membuat

rumusan strategi yang baik dan tepat dapat menjadikan nilai tambah untuk menghasilkan produk yang unggul dan mampu bersaing dengan kompetitor lainnya.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data adalah untuk membatasi hasil pengumpulan data yang teratur serta tersusun untuk menentukan jawaban atas pertanyaan yang telah dirumuskan dalam rumusan masalah. Teknik analisis data yang digunakan adalah metode analisis interpretif yaitu teknik pengolahan data dengan berdasarkan kata-kata atau kalimat dengan dasar teori-teori yang mendukung dan memiliki kaitan dengan permasalahan yang sedang dibahas, serta berfungsi sebagai penjelasan dari analisis tersebut. Analisis data kualitatif diperoleh dari membaca dan mempelajari hasil pengumpulan data yang diperoleh dari perusahaan seperti hasil observasi, wawancara dan dokumentasi. Analisis kualitatif menghasilkan data deskriptif berupa tulisan yang menjelaskan mengenai fakta yang telah terjadi di dalam perusahaan. Berikut langkah-langkah yang digunakan dalam menganalisis data: (1) mengumpulkan dan menganalisa data yang didapat langsung dari Apartemen Bale Hinggil yang relevan dengan permasalahan yang diteliti, meliputi profil perusahaan, fasilitas dan jenis pelayanan yang disediakan, sumber daya yang dimiliki serta data pendukung lainnya, (2) menganalisa sumber daya yang dimiliki perusahaan dengan membandingkan faktor *internal* perusahaan yaitu kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) dengan faktor *eksternal* yaitu peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dengan memanfaatkan model yang digunakan sebagai perumusan strategi yakni matriks SWOT yang terdiri dari matriks IFAS dan matriks EFAS, (3) mengidentifikasi variabel-variabel yang dapat menciptakan keunggulan bersaing pada Apartemen Bale Hinggil dengan menggunakan analisis SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities and threats*), (4) menganalisa prosentase penjualan yang diperoleh perusahaan selama periode tertentu dan menganalisis faktor-faktor yang mengakibatkan perusahaan mampu menjadi unggul dalam persaingan, (5) membuat kesimpulan dan saran.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Sejarah Singkat Apartemen Bale Hinggil

PT Tlatah Gema Anugrah yaitu perusahaan yang bergerak di bidang *real estate developer* dan *engineering consultant* yang berkedudukan di Jalan Jemur Andayani No 46 Surabaya. PT Tlatah Gema Anugrah didirikan pada tanggal 26 Oktober 2009, melalui akta pendirian No. 3 yang dibuat dihadapan notaries Pudji Wihantomo, SH. Perusahaan telah mendapat pengesahan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia melalui Surat No AHU-55938.AH.01.01 Tahun 2009. Kedepannya perusahaan ini berkomitmen untuk menjadi penyedia hunian apartemen dan rumah menengah berkualitas utama dengan mengkombinasikan pengalaman 19 tahun di dunia konstruksi, konsultan dan pengembang perumahan berkualitas yang didukung tenaga-tenaga ahli di bidangnya guna menciptakan pertumbuhan perusahaan yang sehat dan nilai tambah yang signifikan bagi *stakeholder*.

Salah satu produk yang didirikan adalah Apartemen Bale Hinggil Tower A dan B, mulai dibangun dan dipasarkan pada bulan September 2012, dengan membawa konsep bernuansa *green building* dan hunian kelas menengah, pihak developer menggandeng PT WIKA sebagai kontraktor utama dalam pembangunan tersebut. Pada akhir 2014 tower A dan B telah menarik mangsa pasar sehingga hampir 50% unit terjual, karena tuntutan permintaan pasar yang semakin meningkat, pada semester ke 2 tahun 2015 apartemen Bale Hinggil mulai mengonsept pembangunan tower C dan D. Pada bulan Agustus tower C dan D mulai dipasarkan dan memberikan respon positif sebagai mana pembangunan sebelumnya.

Data SDM

Dalam suatu organisasi bisnis memerlukan tenaga kerja yang dapat menjadi aset dan berfungsi sebagai modal bagi suatu perusahaan untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan. Pada Apartemen Bale Hinggil memiliki seratus delapan belas karyawan, diantaranya 87 laki-laki dan 31 perempuan.

Tabel 1
Data Sumber Daya Manusia Apartemen Bale Hinggil Surabaya

Jenis Kelamin	Tingkat Pendidikan Karyawan						Jumlah
	SD	SMP	SMA/SMK	D1	D2	D3	
Laki-Laki	2	6	46			2	31
Perempuan	1	2	5			2	21

Sumber : Data Internal Apartemen Bale Hinggil Surabaya

Data Produk

Apartemen Bale Hinggil menawarkan 3 jenis hunian yang siap untuk dipasarkan. setiap unit memiliki luasan, *view* dan juga memiliki harga yang berbeda pula, namun bangunan dan material memiliki kualitas yang sama. untuk lebih jelasnya bisa dilihat pada table 2.

Tabel 2
Daftar Harga Unit Apartemen

Type Unit	Luas SG	Harga	UTJ
Tower A	<i>(View : Suramadu, City, Garden, Pool)</i>		
Studio	25	Rp 325.000.000	Rp 5.000.000
2 BR	44	Rp 540.000.000	Rp 7.500.000
3 BR	64	Rp 760.000.000	Rp 10.000.000
Tower B	<i>(View : Mountain, Sea, Sea Garden, Pool)</i>		
Studio	25	Rp 325.000.000	Rp 5.000.000
2 BR	44	Rp 540.000.000	Rp 7.500.000
3 BR	64	Rp 760.000.000	Rp 10.000.000
Tower C	<i>(View : Mountain & Pool)</i>		
Studio	25	Rp 385.000.000	Rp 5.000.000
2 BR	44	Rp 740.000.000	Rp 7.500.000

Sumber : Price List Apartemen Bale Hinggil 2015

Data Penjualan

Data penjualan merupakan data yang berisi tentang jumlah penjualan yang diperoleh pada suatu perusahaan pada periode tertentu. Jumlah data penjualan Apartemen Bale Hinggil berasal dari penjualan unit yang sudah siap dipasarkan maupun hanya denah dan perspektif. Adapun data penjualan pada Apartemen Bale Hinggil Surabaya pada bulan Januari - Desember 2015 nampak pada tabel 3.

Tabel 3
Data Penjualan 2015

No.	Bulan	Penjualan Per Bulan		
		Studio	2BR	3BR
1.	Januari	15 Unit	8 Unit	3 Unit
2.	Februari	7 Unit	2 Unit	0 Unit
3.	Maret	2 Unit	18 Unit	0 Unit
4.	April	4 Unit	13 Unit	3 Unit
5.	Mei	3 Unit	3Unit	1 Unit
6.	Juni	9 Unit	8 Unit	0 Unit
7.	Juli	10 Unit	10 Unit	0 Unit
8.	Agustus	5 Unit	15 Unit	2 Unit
9.	September	16 Unit	3 Unit	2 Unit
10.	Oktober	8 Unit	3 Unit	3 Unit
11.	November	12 Unit	7 Unit	4 Unit
12.	Desember	11 Unit	8 Unit	1 Unit
Total		102 Unit	98 Unit	19 Unit

Sumber : Data Internal Apartemen Bale Hinggil 2015

Data Pesaing

Pesaing merupakan suatu perusahaan yang bergerak di bidang dan jenis usaha yang serupa dengan Apartemen Bale Hinggil, dimana perusahaan tersebut memiliki sumber daya atau kelebihan yang sama atau lebih baik dibandingkan dengan kelebihan dan sumber daya yang dimiliki Apartemen Bale Hinggil. Adapun data nama dan alamat pesaing dari Apartemen Bale Hinggil Surabaya pada tabel 4.

Tabel 4
Data Pesaing

No.	Nama Apartemen	Alamat
1.	Puncak Dharmasada	Jl Dr. Ir. H. Soekarno No 9 Surabaya
2.	Taman Melati	Jl Mulyorejo Utara Blok BLK No.201
3.	Puncak Merr CBD	Jl Wonorejo Rungkut Surabaya
4.	Gunawangsa Merr	Jl Raya Kedung Baruk No 96 Surabaya
5.	City Square	Jl Mayjend Sungkono 62

Sumber : Data Hasil Penelitian Apartemen di Surabaya Timur dan Sepanjang Jalan Merr

Pembahasan

Identifikasi Kekuatan Perusahaan

Kredibilitas Perusahaan dalam membangun property

Dengan berjalannya waktu mempertahankan bisnis property, pihak pengembang telah menyiapkan konsep bangunan vertikal untuk memenuhi banyak permintaan. Bangunan dengan konsep *green building* ini telah menuai banyak nilai positif, tidak hanya mementingkan keuntungan dalam perusahaan tetapi pihak *developer* juga memperhatikan kualitas material yang digunakan dalam pembangunan demi kenyamanan penghuni.

Inovasi dan fasilitas

Dengan adanya konsep dan persiapan yang matang, pembangunan Apartemen Bale Hinggil telah menciptakan inovasi baru dalam pembangunan misalnya dalam hal lokasi yang strategis, pusat perbelanjaan, fasilitas Umum (fitness, kolam renang, cctv 24 jam, parkir yang luas, *jogging track*) dan masih banyak lagi. Apartemen Bale Hinggil terletak di 0 jalan raya merr yang langsung dihubungkan dengan jembatan penghubung antara jalan raya

MERR (jembatan Merr) dan bangunan yang langsung menuju lobby apartemen. Bangunan terdiri dari 4 tower yang saling berhubungan, terdiri dari 31 lantai dan 4 *view* dengan luas koridor 3 meter yang memberikan kenyamanan seperti menginap dihotel.

Pelayanan

Pelayanan dilakukan dengan tepat, cepat dan sesuai dengan permintaan pelanggan. Apartemen Bale Hinggil memberikan pelayanan maksimal kepada calon pembeli maupun pembeli lama dengan memberikan keleluasaan untuk memberikan kritik dan saran maupun pertanyaan-pertanyaan mengenai cara pembelian maupun tentang pembangunan.

Tenaga kerja yang berpengalaman

Dalam sebuah perusahaan diharuskan memiliki tenaga kerja yang profesional dan berpengalaman dibidangnya, pihak pengelola Apartemen Bale Hinggil memiliki karyawan yang berpengalaman dibidangnya karena kualitas dalam pelayanan yang maksimal sangat diunggulkan untuk menjaga loyalitas pelanggan.

Lokasi yang strategis

Apartemen Bale Hinggil adalah salah satu apartemen kelas menengah dengan akses 0 jalan yang memiliki lokasi strategis dengan dihubungkannya jembatan merr (*Middle East Ring Road*) dengan lobby apartemen, akan membuat apartemen bale hinggil menjadi salah satu *icon* jalan merr karena melihat jembatan merr yang cukup dikenal oleh warga surabaya.

Keamanan dan Privasi

Apartemen sangat mengutamakan keamanan supaya mereka merasa percaya diri apabila menyimpan barang-barang berharga mereka di dalam hunian tersebut, tidak jarang ditemukan orang-orang yang menjaga privasi mereka terhadap orang lain atau tidak ingin diganggu oleh orang lain.

Harga Bersaing

Apartemen Bale Hinggil memiliki harga yang mudah untuk di jangkau dan juga memiliki kemudahan cara bayar yaitu dengan cara tunai keras dan *in-house* (cicilan langsung ke pihak pengembang).

Kepuasan Customer

Customer merupakan kunci utama dalam kelangsungan hidup suatu perusahaan dibidang property karena apabila *customer* merasa mendapatkan pelayanan dan benefit yang sepadan dengan uang yang telah dikeluarkannya, jika mereka merasa puas dengan produk yang dibeli maka akan memberikan timbal balik kepada perusahaan.

Nilai Aset yang semakin meningkat

Nilai aset yang dimiliki Apartemen Bale Hinggil terus meningkat dari tahun ke tahun, dari awal dipromosikan tahun 2012 akhir sampai 2016 telah mencapai nilai kenaikan 100% dari harga awal.

Adanya insentif

Insentif merupakan sarana untuk memotivasi berupa materi ataupun hadiah yang diberikan kepada *marketing* yang telah berhasil menjual unit agar dalam diri mereka timbul semangat bekerja untuk selalu meningkatkan kinerjanya dalam suatu perusahaan.

Identifikasi Kelemahan Perusahaan

Pemasaran yang kurang luas

Suatu perusahaan melakukan kegiatan pemasaran dengan tujuan untuk memperkenalkan produk atau jasa agar pelanggan tertarik untuk membeli produk tersebut. Dengan promosi yang meluas dapat membantu meningkatkan pendapatan perusahaan.

Biaya periklanan dan promosi

Untuk mencapai salah satu dari tujuan perusahaan yaitu mencapai target penjualan, ada hal yang harus dilakukan diantaranya adalah melakukan promosi dan periklanan besar-besaran yang bertujuan untuk memperkenalkan produk kepada masyarakat. Apartemen Bale Hinggil telah banyak memasang iklan di beberapa media baik media cetak dan media televisi, beberapa pameran kecil dan besar juga sering diikuti dan membuat brosur dan flyer untuk disebar. Namun tidak dipungkiri bahwa biaya periklanan dan promosi merupakan salah satu kegiatan yang membutuhkan biaya cukup besar. Biaya tersebut juga akan berdampak pada internal perusahaan apabila tidak diimbangi dengan mencapai target penjualan.

Tabel 5
Internal Factor Analysis Summary (IFAS)
Apartemen Bale Hinggil Surabaya

No	Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Skor Bobot x Rating	Komentar
Kekuatan :					
1	Kredibilitas perusahaan dalam membangun properti	0,100	4,8	0,480	Apartemen yang memiliki struktur
2	Inovasi dan fasilitas	0,091	4,0	0,364	bangunan yang
3	Pelayanan yang maksimal	0,089	3,9	0,347	baik dan lokasi
4	Tenaga kerja yang Berpengalaman	0,050	3,9	0,195	yang strategis membuat
5	Lokasi yang strategis	0,100	5,0	0,500	perusahaan lebih
6	Keamanan dan privasi	0,092	4,0	0,368	unggul untuk
7	Harga bersaing	0,100	5,0	0,292	kepuasan kepada
8	Kepuasan customer	0,050	4,0	0,200	pelanggan
9	Nilai aset yang semakin meningkat	0,085	4,2	0,357	
10	Kantor pemasaran yang mewah	0,030	3,0	0,090	
11	Adanya intensif	0,032	3,1	0,155	
Kelemahan :					
12	Pemasaran yang kurang luas	0,085	4,1	0,349	Keterbatasan
13	Biaya periklanan dan promosi	0,096	4,0	0,384	melakukan pemasaran produk akan berakibat tidak tercapainya target penjualan
Total Skor		1		4,081	

Sumber : Hasil Penilaian dari Pihak Internal Perusahaan

Setelah melakukan analisis menggunakan IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*), dapat diketahui bahwa faktor *internal* perusahaan yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan menunjukkan nilai tertimbang 4,081. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa untuk faktor *internal* Apartemen Bale Hinggil memiliki kekuatan yang lebih besar dari pada kelemahan yang dapat dilihat dari total skor pada kategori kekuatan yang menunjukkan skor 3,348 sedangkan skor untuk kategori kelemahan menunjukkan skor 0,733. Dengan ini menunjukkan bahwa posisi *internal* Apartemen Bale Hinggil berada dalam posisi diatas rata-rata dalam memanfaatkan kekuatan dan mengatasi kelemahan.

Identifikasi Peluang Perusahaan

Target Pasar Luas

Mangsa pasar Apartemen Bale Hinggil mencakup cukup luas dari kalangan menengah hingga keatas, karena dari kondisi bangunan dan lokasi yang strategis Apartemen Bale Hinggil memiliki harga yang tergolong dapat dijangkau dan juga dibantu dengan cara pembayaran cicilan yaitu *inhouse* tanpa bunga atau KPA.

Tren Pertumbuhan Property

Sejak tahun 2012 pertumbuhan properti lambat laun semakin meningkat seiring berjalannya waktu, para pengembang properti berlomba-lomba membangun bangunan berupa *landed house* atau hunian vertical, dengan bertumbuhnya tren ini dapat disimpulkan bahwa permintaan kepemilikan hunian untuk tempat tinggal semakin meningkat.

Menjadi pusat perdagangan dan keramaian

Pengembang sangat selektif dalam memilih tanah yang akan dibangun proyek ini karena salah satu kelebihan dari Apartemen Bale Hinggil adalah lokasi yang dekat dengan keramaian dan pada tahun-tahun yang akan datang daerah sekitar apartemen akan menjadi pusat perdagangan karena dilihat dari program pemerintah yang menjadikan Jalan Merr menjadi jalan utama di Surabaya Timur.

Identifikasi Ancaman Perusahaan

Munculnya kompetitor / pesaing baru

Tidak dapat dipungkiri dalam dunia usaha akan terjadi persaingan, lahirnya pesaing-pesaing baru yang memanfaatkan pertumbuhan tren positif akan menjadi ancaman bagi perusahaan dibidang yang sama. Beberapa pesaing dari Apartemen Bale Hinggil mulai banyak bermunculan seiring berjalannya waktu.

Penolakan masyarakat lokal

Membangun sebuah proyek bangunan disekitar perkampungan atau komplek perumahan akan ada menyebabkan beberapa masyarakat sekitar yang akan terganggu oleh pekerjaan proyek, seperti kena imbas debu, suara mesin proyek dan keramaian tenaga kerja.

Kenaikan harga BBM dan pangan

Seiring berjalannya waktu meningkatnya harga BBM dan pangan akan terjadi, karena melihat dari keadaan ekonomi makro negara. Oleh sebab itu kenaikan harga BBM dan pangan ini akan menjadi sebuah ancaman bagi perusahaan karena mempengaruhi daya beli dan prioritas kebutuhan pembeli.

Kenaikan Harga Material

Dalam membuat sebuah bisnis atau usaha diperlukan konsep dan rancangan yang matang untuk mengarahkan sebuah perusahaan pada tujuan agar tetap fokus. Selain merancang gambar bangunan, pihak pengelola Apartemen Bale Hinggil juga menyusun

Rancangan Anggaran Belanja (RAB) sebuah proyek tersebut. Dalam RAB ini sudah termasuk harga-harga bahan material pada saat susunan itu dibuat dan membuat estimasi kenaikan harga, faktor ini juga akan menjadi sebuah ancaman apabila estimasi kenaikan harga material terlampaui cukup tinggi dibandingkan dengan harga prediksi saat itu. Faktor ini terjadi karena mengikuti kenaikan harga bahan-bahan pokok lainnya.

Tabel 6
External Factor Analysis Summary (EFAS)
Apartemen Bale Hinggil Surabaya

No	Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Skor		Komentar
				Bobot x Rating	Rating	
Peluang :						
1	Target pasar besar	0,157	4,5	0,707		Adanya tren dan permintaan apartemen yang terus meningkat dapat menjadi peluang dalam mencapai target penjualan
2	Tren Pertumbuhan properti	0,140	4	0,560		
3	Menjadi pusat perdagangan dan keramaian	0,165	5	0,825		
Ancaman :						
4	Munculnya pesaing baru	0,150	4,5	0,675		Meningkatnya harga-harga kebutuhan pokok akan mempengaruhi daya beli konsumen
5	Penolakan masyarakat lokal	0,108	3,2	0,346		
6	Kenaikan Harga BBM dan pangan	0,134	3,8	0,509		
7	Kenaikan harga material	0,146	4,5	0,657		
Total Skor		1		4,278		

Sumber : Hasil Analisis dari Pihak Internal Perusahaan

Setelah melakukan analisis menggunakan EFAS (*External Factor Analysis Summary*), dapat disimpulkan bahwa faktor *external* perusahaan yang terdiri dari peluang dan ancaman menunjukkan nilai tertimbang 4,278. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa untuk faktor *external* Apartemen Bale Hinggil memiliki ancaman yang lebih besar daripada peluang dilihat dari total skor pada kategori peluang yang menunjukkan skor 2,092 sedangkan skor untuk kategori ancaman menunjukkan skor 2,187. Dengan ini menunjukkan bahwa posisi *external* Apartemen Bale Hinggil berada pada posisi hati-hati dalam menghindari ancaman dan tetap memanfaatkan peluang.

Penentuan Strategi Menggunakan Matriks SWOT

Setelah menganalisis keadaan perusahaan dengan menggunakan matriks IFAS (*Internal Factor Anylisis Summary*) dan matriks EFAS (*External Factor Analysis Summary*), diketahui bahwa faktor strategis internal perusahaan yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan memiliki skor tertimbang 4,081. Sedangkan faktor strategis eksternal perusahaan yang terdiri dari peluang dan ancaman memiliki skor tertimbang 4,278. Berdasarkan nilai kedua faktor tertimbang tersebut peneliti selanjutnya mengalokasikan kedua faktor tersebut kedalam tabel 7 matriks SWOT.

Tabel 7
Matriks Analisis SWOT

<p>(IFAS)</p> <p>(EFAS)</p>	<p>Kekuatan (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Kredibilitas perusahaan dalam membangun property 2 Inovasi dan fasilitas 3 Pelayanan yang maksimal 4 Tenaga kerja yang Berpengalama 5 Lokasi yang strategis 6 Keamanan dan privasi 7 Harga bersaing 8 Kepuasan <i>customer</i> 9 Nilai aset yang semakin Meningkat 10 Kantor yang mewah 11 Adanya intensif 	<p>Kelemahan (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Pemasaran yang kurang Luas 2 Biaya periklanan dan promosi
<p>Peluang (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Target pasar besar 2 Tren pertumbuhan properti 3 Menjadi pusat perdagangan dan keramaian 	<p>Strategi (SO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Kredibilitas perusahaan mampu mendapatkan banyak permintaan ketika tren property sedang meningkat. 2 Lokasi yang strategis yang dekat dengan pusat perdagangan dan keramaian ditambah dengan kemudahan dalam kepemilikan akan meningkatkan penjualan. 3 Harga bersaing membuat cakupan Pasarpenjualan semakin besar, yaitu Darikalangan menengah hingga Keatas 	<p>Strategi (WO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Meningkatkan volume penjualan melalui peningkatan target penjualan 2 Fokus terhadap mangsa pasar yang akan dituju guna mengurangi biaya promosi yang berlebihan
<p>Ancaman (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Munculnya kompetitor/ pesaing baru 2 Penolakan masyarakat lokal 3 Kenaikan harga BBM dan pangan 4 Kenaikan harga Material 	<p>Strategi (ST)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Selalu menunjukan kelebihan yang dimiliki seperti fasilitas yang dimiliki dan lokasi yang strategis kepada calon pembeli agar menimbulkan ketertarikan pembeli daripada pesaing lain 2 Dengan kredibilitas pengembang tidak Perlu dikhawatirkan lagi tentangpenolakan masyarakat lokal 	<p>Strategi (WT)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Fokus pada target pasar yang dituju agar mengurangi biaya promosi dan iklan 2 Tidak mengambil terlalu banyak keuntungan perusahaanagar harga jual per unit tidakterlalu tinggi karena melihatkenaikan biaya pokok yangtidak bisa dihindari 3 Selalu memperhatikan kenyamanan masyarakat sekitarpembangunan proyek

Sumber: Hasil Analisis Data Internal Perusahaan

Berdasarkan tabel 7, maka Apartemen Bale Hinggil Surabaya direkomendasikan menggunakan strategi ST (*Strenght Threats Strategy*). Strategi ini ditentukan berdasarkan analisis matriks SWOT yang menunjukkan bahwa kekuatan yang dimiliki lebih besar dari pada kelemahan perusahaan dan ancaman yang dihadapi perusahaan lebih besar dibandingkan dengan peluang yang dimiliki perusahaan. Dalam menjalankan strategi ST dapat dilakukan dengan menggunakan kredibilitas perusahaan sebagai daya tarik calon

pembeli, memberikan harga yang bersaing dari kompetitor lain, mempromosikan inovasi dan fasilitas kepada calon pembeli, lokasi yang strategis akan menjadi nilai tambah bagi perusahaan, mempertahankan kepuasan pelanggan dengan pelayanan yang maksimal dan memuaskan. Selain menggunakan strategi ST, perusahaan juga menggunakan strategi kepemimpinan biaya rendah, strategi diferensiasi dan strategi fokus untuk menarik calon pembeli.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan data yang telah diolah, diteliti dan hasil analisa serta pembahasan, maka dapat ditarik beberapa simpulan sebagai berikut: (1) Kekuatan yang dimiliki Apartemen Bale Hinggil meliputi kredibilitas pengembang property, inovasi dan fasilitas pada bangunan yang dibangun memiliki karakteristik tersendiri dengan menggunakan konsep *green building* ditengah area keramaian tengah kota, memberikan pelayanan yang maksimal kepada calon pembeli dan pelanggan, tenaga kerja yang berpengalaman, lokasi yang strategis, memberikan keamanan dan privasi kepada penghuni, harga yang bersaing dari kompetitor lain, kepuasan yang diberikan oleh pelanggan, nilai aset yang semakin meningkat, kantor pusat dan pemasaran yang mewah dan adanya intensif untuk karyawan. Sedangkan kelemahan yang dimiliki oleh Apartemen Bale Hinggil yakni pemasaran produk yang kurang luas dan biaya iklan dan promosi. Kekuatan yang dimiliki perusahaan lebih besar dari pada kelemahan perusahaan, seperti yang ditunjukkan pada table IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) yang menunjukkan skor tertimbang sebesar 4,081. (2) Peluang yang dimiliki oleh Apartemen Bale Hinggil Surabaya antara lain target pasar yang besar, tren positif pertumbuhan property dan lokasi hunian akan menjadi pusat perdagangan dan keramaian. Sedangkan untuk ancaman yang dihadapi perusahaan yaitu munculnya pesaing baru, kenaikan harga pokok seperti harga BBM dan pangan, kenaikan harga material untuk pembangunan, dan penolakan dari masyarakat lokal. Ancaman yang dihadapi perusahaan lebih besar dibandingkan dengan peluang, hal tersebut tidak menjadi penghalang untuk menjadi unggul dalam persaingan usaha property. dapat ditunjukkan melalui Tabel EFAS (*External Factor Analysis Summary*) dengan skor tertimbang sebesar 4,278. (3) Dalam menentukan strategi bersaing, Apartemen Bale Hinggil Surabaya menggunakan strategi ST (*Strenght Threats Strategiy*). Strategi ini ditentukan berdasarkan analisis matriks SWOT yang menunjukkan bahwa kekuatan yang dimiliki lebih besar dari pada kelemahan perusahaan dan ancaman yang dihadapi perusahaan lebih besar dibandingkan dengan peluang yang dimiliki perusahaan. Dalam menjalankan strategi ST dapat dilakukan dengan menggunakan kredibilitas perusahaan sebagai daya tarik calon pembeli, memberikan harga yang bersaing dari kompetitor lain, mempromosikan inovasi dan fasilitas kepada calon pembeli, lokasi yang strategis akan menjadi nilai tambah bagi perusahaan, mempertahankan kepuasan pelanggan dengan pelayanan yang maksimal dan memuaskan. Selain menggunakan strategi ST, perusahaan juga menggunakan strategi kepemimpinan biaya rendah, strategi diferensiasi dan strategi fokus untuk menarik calon pembeli. (4) Hasil penjualan mengalami fluktuasi, namun penjualan masih dalam tahap kewajaran dibandingkan dengan kompetitor lain, sehingga strategi-strategi yang diterapkan dapat dikatakan berhasil menarik minat pelanggan dalam melakukan transaksi pembelian.

Saran

Dengan diketahuinya permasalahan yang dihadapi perusahaan dan simpulan yang telah dikemukakan maka strategi yang dapat dilakukan perusahaan, yaitu: (1) Menetapkan harga jual yang bersaing dari kompetitor lain agar menarik minat pelanggan untuk memilih Apartemen Bale Hinggil. Hal ini dapat dilakukan dengan cara melakukan survei ke beberapa pesaing dikelasnya dan membandingkan harga yang sudah ditetapkan oleh pesaing lain, dari itu tim manajemen akan menyusun anggaran belanja untuk menetapkan berapa persen dari harga untuk kenaikan harga jual Apartemen Bale Hinggil per unit agar unit cepat terjual dan menyebabkan arus kas lancar. (2) Memperluas jaringan promosi dengan memanfaatkan teknologi informasi berupa media sosial seperti web atau kerjasama dengan pihak ketiga, dimana hal itu akan lebih mudah memberikan informasi kepada masyarakat mengenai produk tanpa harus datang ke kantor pemasaran atau pameran property. Melakukan perluasan wilayah promosi ke luar kota bahkan ke luar pulau untuk memasarkan produk dengan mendatangi pelanggan secara langsung. (3) Meningkatkan kualitas tenaga kerja dengan mengikut sertakan pelatihan dan melakukan kegiatan *outbound* untuk melatih kerjasama tim dan melatih komunikasi dengan baik. Sehingga dapat menghasilkan tenaga kerja yang lebih ahli dan kreatif. (4) Mengadakan acara *Open House* dilokasi Apartemen Bale Hinggil Surabaya dengan memberikan diskon atau hadiah seperti mendapatkan mobil, motor, emas dan lainnya bagi yang datang, agar dapat menimbulkan ketertarikan pelanggan untuk datang. (5) Membuat kartu pelanggan, bagi pelanggan yang melakukan pembelian ke dua atau membawa pembeli lain sampai terjadi transaksi pembelian, pelanggan yang pertama akan mendapatkan uang tunai langsung dari hasil tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- David, R. 2009. *Manajemen Strategis: Konsep. Buku Satu*. Edisi ke 12. PT Salemba Empat. Jakarta.
- Fahmi, I. 2013. *Manajemen Strategis teori dan aplikasi*. Alfabeta. Bandung.
- Freddy. 1997. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Hansen dan Mowen. 2000. *Manajemen Biaya Akuntansi dan Pengendalian*. Buku 1. Terjemahan Tim Penerjemah. Salemba Empat. Jakarta.
- Hunger, J.D dan T.L Wheelen. 2003. *Manajemen Strategis*. Edisi 5. Terjemahan, ANDI. Yogyakarta.
- Jatmiko, R.D. 2004. *Manajemen Strategi*. Edisi Satu. Salemba Empat. Jakarta.
- Kotler, P. 2007. *Manajemen Pemasaran*. Jilid I. Edisi Kedua belas. PT Indeks, Jakarta.
- Moeleong, L.J. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Pearce II, J.A dan R.B Robinson, Jr. 2013. *Manajemen Strategis (Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian)*. Edisi 12 . Buku 1. Salemba Empat. Jakarta.
- Rangkuti, F. 2004. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Wendy, A. 2012. Pengembangan Rencana Perusahaan dalam Menghadapi Ketatnya Persaingan Pasar. Ekuliahpedia. www.ilerning.com. 30 Mei 2012. Diakses tanggal 29 Januari 2013.
- Wheelen, Thomas L., dan Hunger. 2010. *Strategic Management and Business Policy Achieving Sustainability. Twelfth Edition*. Pearson. PT Salemba Empat. Jakarta