



Universitas Katolik Parahyangan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis

Terakreditasi A

SK BAN –PT NO: 468/SK/BAN-PT/Akred/S/XII/2014

ANALISIS STRATEGI KEMBAR MAS GROUP
DALAM PERSAINGAN DI INDUSTRI PROPERTI

Skripsi

Diajukan untuk Ujian Sidang Jenjang Sarjana
Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis

Oleh

Marcella Marlene

2013320038

Bandung

2017



Universitas Katolik Parahyangan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis

Terakreditasi A

SK BAN –PT NO: 468/SK/BAN-PT/Akred/S/XII/2014

ANALISIS STRATEGI KEMBAR MAS GROUP
DALAM PERSAINGAN DI INDUSTRI PROPERTI

Skripsi

Oleh

Marcella Marlene

2013320038

Pembimbing

Sanerya Hendrawan, Ph.D

Bandung

2017

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis



Tanda Pengesahan Skripsi

Nama : Marcella Marlene
Nomor Pokok : 2013320038
Judul : Analisis Strategi Kembar Mas Group dalam Persaingan di Industri Properti

Telah diuji dalam Ujian Sidang jenjang Sarjana
Pada Kamis, 12 Januari 2017
Dan dinyatakan **LULUS**

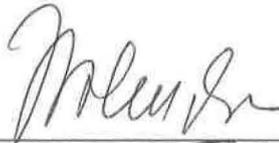
Tim Penguji

Ketua sidang merangkap anggota
Fransiska Anita Subari, S.S., M.M.

: 

Sekretaris

Sanerya Hendrawan, Ph.D

: 

Anggota

Dr. Maria Widyarini, S.E., M.T.

: 

Mengesahkan,
Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Dr. Pius Sugeng Prasetyo, M.Si



Pernyataan

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Marcella Marlene

NPM : 2013320038

Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis

Judul : Analisis Strategi Kembar Mas Group dalam Persaingan di
Industri Properti

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini merupakan hasil karya tulis ilmiah sendiri dan bukanlah merupakan karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik oleh pihak lain. Adapun karya atau pendapat pihak lain yang dikutip, ditulis sesuai dengan kaidah penulisan ilmiah yang berlaku.

Pernyataan ini saya buat dengan penuh tanggung jawab dan bersedia menerima konsekuensi apapun sesuai aturan yang berlaku apabila dikemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar.

Bandung, 03 Januari 2017



ABSTRAK

Nama : Marcella Marlene

NPM : 2013320038

Judul : Analisis Strategi Kembar Mas Group dalam Persaingan di Industri Properti

Bandung adalah salah satu dari lima kota di Indonesia yang memiliki propek tinggi di bisnis properti. Hal ini didukung oleh perbaikan infrastruktur yang gencar dilakukan oleh pemerintah kotanya, semakin maraknya tempat wisata yang dibuka, dan urbanisasi yang semakin tinggi. Peluang tersebut menjadikan Bandung banyak diincar oleh perusahaan pengembang sehingga persaingan menjadi ketat. Salah satu perusahaan pengembang yang sudah berdiri sejak tahun 1989 yang menyuplai rumah tapak (*landed house*) di Bandung adalah Kembar Mas Group. Untuk dapat bertahan menghadapi persaingan yang ketat dan untuk menangkap peluang meningkatnya permintaan, Kembar Mas Group memerlukan strategi yang tepat.

Metode penelitian yang digunakan peneliti adalah studi kasus dengan jenis penelitiannya deskriptif analitis. Pengumpulan data dilakukan peneliti dengan observasi, wawancara mendalam dengan pihak Kembar Mas Group, dan studi dokumen untuk mendapatkan data sekunder mengenai teori, data-data terkini seputar masalah yang diteliti, dan data dari perusahaan. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis SWOT dan analisis matriks EFAS-IFAS.

Berdasarkan hasil pengolahan data yang dilakukan peneliti, posisi perusahaan berada di kuadran II sehingga strategi yang cocok dilakukan oleh Kembar Mas Group adalah strategi integrasi dan strategi intensif. Strategi integrasi yang dapat dilakukan yaitu backward integration dengan bekerja sama dengan supplier. Strategi intensif yang dapat dilakukan yaitu market penetration dengan semakin gencar melakukan pemasaran dan market development dengan mencari daerah yang berpotensi baik bagi bisnis properti.

ABSTRACT

Nama : Marcella Marlene

NPM : 2013320038

Judul : *Analysis Strategy Kembar Mas Group in Business Property Competition*

Bandung is one of five cities in Indonesia that has high prospect in property business. Supported by its local government by improving its infrastructure, increased tourist attraction and increased urbanization level are the causes of high prospect in Bandung. Because of it, many housing developer companies target Bandung as one of their projects. Kembar Mas Group is a housing developer company since 1989 which supplies landed house. To survive in hard competition and catch the opportunity from increasing demand, Kembar Mas Group needs the right strategy.

The research method used by the researcher is case study with descriptive analytics research type. The researcher gathers the data from observation, interview with Kembar Mas Group's management, and document study to get secondary data about theories, recent data, and data from the company. SWOT analysis and EFAS-IFAS matrix analysis are the analytical methods that the researcher used.

After doing the analysis, the researcher concludes that the company's position is on quadrant II so the right strategy for Kembar Mas Group is intensive strategy which is backward integration (collaborate with the supplier) and integration strategy which market penetration (active marketing) and market development (looking for new places that has good prospect).

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena berkat rahmat dan bimbingan-Nya penulis dapat merampungkan penulisan penelitian yang berjudul “Analisis Strategi Kembar Mas Group dalam Menghadapi Persaingan di Bisnis Properti”. Penelitian ini diajukan sebagai syarat untuk menyelesaikan pendidikan Strata 1 (sarjana) Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Katolik Parahyangan.

Begitu banyak ilmu dan pengalaman yang telah diperoleh penulis dari berbagai pihak, penulis sangat mengucapkan terima kasih kepada pihak yang telah mendukung dan membantu terselesaikannya skripsi ini. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar besarnya kepada :

1. Bapak Sanerya Hendrawan, Ph.D selaku pembimbing seminar dan skripsi sekaligus dosen wali yang telah bersedia untuk memberikan waktu serta arahnya yang sangat membantu dalam penulisan penelitian ini hingga selesai.
2. Pihak manajemen Kembar Mas Group yang telah bersedia meluangkan waktunya serta memberikan izinnya untuk membantu penulisan skripsi ini hingga selesai.
3. Bapak Dr. Pius Sugeng Prasetyo, M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Katolik Parahyangan.

4. Seluruh dosen – dosen Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang telah bersedia membimbing dan mengajar penulis dalam proses perkuliahan di Universitas Katolik Parahyangan.
5. Seluruh bagian administrasi khususnya bagian BKA yang telah membantu penulis selama proses perkuliahan di Universitas Katolik Parahyangan.
6. Keluarga penulis yang telah memberikan dukungan moril dan semangat selama berkuliah di Universitas Katolik Parahyangan.
7. Teman-teman seperjuangan selama berkuliah di Universitas Katolik Parahyangan; Bepy, Mutia, Marsya, Shafira, Nadhira, Puput, Ayu, Cellie, Michelle Chuang, Livenia, Sonia, Andriani.
8. Sahabat-sahabat dari semasa SMA; Vidya Vimuti, Caroline, Arryani, Silviana, Liling.
9. Seluruh teman teman Ilmu Administrasi Bisnis yang tidak dapat disebutkan satu per satu, terima kasih atas semangat, dukungan sejak awal kuliah samapai sekarang.
10. Seluruh teman teman FISIP 2013 yang tidak dapat disebutkan satu per satu, terima kasih atas kebersamaan, kekompakan, dan semangat kita dari awal kuliah sampai sekarang.
11. Seluruh pihak yang telah membantu penulis dalam proses penyelesaian skripsi ini yang belum disebutkan diatas.

Penulis sangat menyadari dalam penulisan penelitian ini masih banyak kekurangan serta kelemahan dikarenakan keterbatasan ilmu, sarana serta

kemampuan penulis dalam meneliti. Oleh karena itu, kritik dan saran dari berbagai pihak yang membaca penelitian ini akan sangat membantu penulis di masa yang akan datang, Namun besar harapan penulis agar penelitian dapat memeberikan manfaat atau wawasan baru baru bagi pembaca.Akhir kata semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa akan selalu melimpahkan dan memeberikan anugerah-Nya kepada semua pihak yang telah membantu dan memberikan dorongan dukungan kepada penulis dalam proses penyelesaian penelitian ini.

Bandung, 3 Januari 2017

Penulis

Daftar Isi

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
Daftar Isi	vi
Daftar Tabel.....	ix
Daftar Gambar	x
Bab 1 Pendahuluan	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Identifikasi Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
1.5 Objek Penelitian	6
Bab 2 Kerangka Teori.....	7
2.1 Teori pendukung.....	Error! Bookmark not defined.
2.1.1 Strategi	7
2.1.2 Manajemen Strategi	8
2.1.3 Perumusan Strategi Bisnis.....	9
2.1.4 Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan	13
2.1.5 Analisis Lingkungan Internal	22
2.1.6 Jenis-jenis Strategi Utama.....	23
2.1.7 Keunggulan Bersaing.....	32
2.2 Hasil Penelitian Terdahulu.....	33

Bab 3 Metodologi Penelitian.....	36
3.1 Jenis Penelitian	36
3.2 Metode Penelitian.....	36
3.3 Model / Tahap Penelitian	36
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	37
3.5 Teknik Analisis Data.....	38
3.5.1 Membuat Analisis PESTEL	38
3.5.2 Membuat Analisis Five Forces.....	38
3.5.3 Membuat Analisis Eksternal dan Internal (Matriks IE)	39
3.5.4 Membuat Matriks SWOT.....	44
Bab 4 Objek Penelitian	47
4.1 Sejarah Perusahaan.....	47
4.2 Profil Perusahaan.....	47
4.3 Proyek yang Dibangun.....	50
4.4 Struktur Organisasi.....	52
Bab 5 Analisa dan Pembahasan.....	54
5.1 Analisis PESTEL.....	57
5.2 Analisis Five Forces	68
5.3 Prospek Pertumbuhan Pada Segmen Pasar Kembar Mas Group di Kota Bandung	54
5.4 Tabel EFE (<i>External Factor Evaluation</i>)	73
5.5 Analisis Lingkungan Internal Perusahaan	75
5.6 Tabel IFE (<i>Internal Factor Evaluation</i>).....	81
5.7 SWOT Matriks	82
5.8 Matriks IE	84
5.9 Langkah Strategis Perusahaan Untuk Menghadapi Peluang Pertumbuhan Di Industri Properti	85

Bab 6 Kesimpulan dan Saran	84
6.1 Kesimpulan	84
6.2 Saran.....	86
Daftar Pustaka	88

Daftar Tabel

Tabel 1.1	Proyeksi kebutuhan masyarakat Kota Bandung terhadap perumahan ...	3
Tabel 1.2	Jumlah penawaran rumah yang tersedia	3
Tabel 1.3	Perkiraan kekurangan rumah di Kota Bandung	3
Tabel 3.1	Tabel Faktor kunci EFE.....	40
Tabel 3.2	Tabel Faktor kunci IFE.....	42
Tabel 3.3	Matriks TOWS	45
Tabel 5.1	Data <i>supply demand</i> terhadap rumah	71
Tabel 5.2	Proyeksi kebutuhan rumah di Kota Bandung	72
Tabel 5.3	Jumlah <i>supply</i> rumah yang disediakan	73
Tabel 5.4	Kekurangan <i>supply</i> rumah di Kota Bandung	73
Tabel 5.5	Tabel EFE (<i>External Factor Evaluation</i>)	74
Tabel 5.6	Aktivitas manajemen Kembar Mas Group	75
Tabel 5.7	Tabel IFE (<i>Internal Factor Evaluation</i>)	82

Daftar Gambar

Gambar 2.1 Keuntungan perusahaan yang melakukan perencanaan strategi	9
Gambar 2.2 Hirarki strategi perusahaan besar dan perusahaan kecil	10
Gambar 2.3 <i>Strategy generic</i> menurut Porter.....	12
Gambar 2.4 Lingkungan eksternal perusahaan.....	13
Gambar 2.5 <i>Five forces</i>	21
Gambar 3.1 Model penelitian	37
Gambar 3.2 Matriks IE	43
Gambar 4.1 Logo Kembar Mas Group	47
Gambar 4.2 Struktur Organisasi	53
Gambar 5.1 Indeks Harga Perdagangan Besar Bahan Bangunan/Kontruksi menurut Jenis Bangunan/Konstruksi (IHPB) periode 2000- 2014 ..	59
Gambar 5.2 BI rate periode November 2015-Oktober 2016.....	60
Gambar 5.3 Posisi Kembar Mas Group berdasarkan hasil analisis	84

Bab 1

Pendahuluan

1.1 Latar Belakang Penelitian

Setiap orang memerlukan rumah sebagai tempat bernaung. Membeli sebidang tanah, kemudian mengembangkannya menjadi sebuah bangunan dapat menjadi salah satu usaha untuk mendatangkan keuntungan. Semakin bertambahnya jumlah penduduk membuat permintaan akan rumah semakin meningkat, sedangkan lahan yang ada untuk dibangun rumah tidak bertambah. Hal inilah yang membuat bisnis properti semakin menggiurkan, karena harga tanah yang ada semakin hari dapat dijual semakin mahal, terlebih lagi jikalau terletak di lokasi yang strategis.

Kota Bandung memiliki potensi berkembangnya bisnis properti yang cukup tinggi. Bahkan, sejumlah situs berita seperti liputan6.com, beritasatu.com, dan tempo.co mengatakan bahwa Bandung adalah salah satu dari lima kota di Indonesia yang memiliki prospek tinggi di bidang bisnis properti. Hal ini disebabkan dengan banyaknya tempat wisata (mulai dari wisata alam, wisata belanja, wisata kuliner, sampai wisata sejarah tersedia lengkap) dan perbaikan infrastruktur yang gencar dilakukan oleh pemerintah kotanya.

Selain dari sisi pariwisata yang mempengaruhi bisnis di Bandung, kebutuhan akan perumahan di Bandung juga banyak dipengaruhi oleh adanya urbanisasi dan migrasi yang dilakukan orang-orang di sekitar Bandung. Banyak

orang yang bekerja di Bandung, namun di akhir pekan pulang ke daerahnya masing-masing. Menurut berita yang dilansir dari tempo.co, jumlah penduduk pada waktu siang bisa mencapai 3 juta orang, sedangkan pada saat malam hanya 2 juta orang. Ini membuktikan bahwa masih banyak orang yang bekerja di Bandung namun tidak memiliki rumah di Bandung.

Sampai dengan tahun 2020 diproyeksikan kebutuhan perumahan di Bandung masih tinggi. Potensi ini membuat banyak perusahaan pengembang perumahan luar Bandung melirik Bandung menjadi target pengembangan mereka yang selanjutnya. Sebagai contoh, Summarecon yang membangun kota mandiri di Gedebage, Agung Podomoro yang membuat Parahyangan Residence, dan Ciputra Group membuat Citra Green Dago. Sejumlah perusahaan pengembang asing juga turut melirik Bandung, namun sampai saat ini belum diproses. Hal ini dipandang baik oleh pemerintah Kota Bandung karena semakin banyak memiliki perumahan untuk memenuhi kebutuhan warganya.

Namun, pembangunan perumahan bagi warga harus dikelola dengan baik agar tidak menimbulkan masalah yang lebih pelik di kemudian hari. Untuk itu, para pengembang perumahan (*developer*) harus memperhatikan komponen-komponen yang menentukan perkembangan kota secara berkelanjutan dan Rencana Detail Tata Ruang Kota (RDTRK) yang ada di Kota Bandung. Selama ini pembangunan untuk menyuplai kebutuhan perumahan dilaksanakan oleh tiga pihak; yaitu perusahaan pengembang, masyarakat itu sendiri (baik kelompok maupun individu), dan pemerintah.

Berikut ini adalah proyeksi kebutuhan masyarakat Kota Bandung terhadap perumahan:

Tabel 1.1 Proyeksi kebutuhan masyarakat Kota Bandung terhadap perumahan

Tipe rumah	2010	2020	Jumlah
Rumah sederhana	470.000	602.204	1.072.204
Rumah menengah	235.000	301.102	536.102
Rumah mewah	78.333	100.367	178.700
Jumlah	783.333	1.003.673	1.787.006

Sumber: Simanungkalit (2002)

Sedangkan jumlah *supply* perumahan yang disediakan oleh ketiga pihak:

Tabel 1.2 Jumlah penawaran rumah yang tersedia

Tipe rumah	2010	2020	Jumlah
Rumah sederhana	188.000	240.882	428.882
Rumah menengah	94.000	120.441	214.441
Rumah mewah	31.333	40.147	71.480
Jumlah	313.333	401.470	714.803

Sumber: Simanungkalit (2002)

Sehingga, terjadi kekurangan *supply* yang terjadi di Kota Bandung sebesar

Tabel 1.3 Perkiraan kekurangan rumah di Kota Bandung

Tipe rumah	2010	2020	Jumlah
Rumah sederhana	282.000	361.322	643.332
Rumah menengah	141.000	180.661	321.661
Rumah mewah	47.000	60.220	107.220
Jumlah	470.000	602.203	1.072.203

Sumber: Simanungkalit (2002)

Definisi rumah sederhana, rumah menengah, dan rumah mewah menurut Menteri Negara Perumahan Rakyat no.648-384 tahun 1992, no.739/KPTS/1992, no.09/KPTS/1992, tentang Pedoman Pembangunan Perumahan dan Pemukiman dengan Lingkungan Hunian Berimbang adalah sebagai berikut:

- a. Rumah sederhana adalah rumah yang dibangun diatas luas tanah antara 54 m²-200 m².

b. Rumah menengah adalah rumah yang dibangun diatas luas tanah antara 200 m^2 - 600 m^2 .

c. Rumah mewah adalah rumah yang dibangun diatas luas tanah antara 600 m^2 - 2000 m^2 .

Salah satu perusahaan pengembang yang sudah berdiri sejak tahun 1989 dalam menyuplai pemukiman berkualitas di Kota Bandung adalah Kembar Mas Group. Pada waktu pertama kali perusahaan ini didirikan hanya memiliki satu proyek, yaitu Kompleks Kembar Mas. Namun, seiring berjalannya waktu, untuk membuat perusahaan memiliki kualitas kontrol dan memudahkan perusahaan dalam membuat bangunan rumah yang akan dijual. Perusahaan-perusahaan tersebut antara lain PT. Kembar Mas, PT. Pesona Mitra Kembar Mas, PT. Mekar Buana Asri, dan PT. Bumi Antapani Mas.

Selama ini, target konsumen bagi Kembar Mas Group adalah segmen masyarakat kelas menengah. Proyek perumahan yang dibuat oleh Kembar Mas Group antara lain adalah Kembar Mas, Setra Dago, Puri Dago, Antapani City, Cijagra, Alam Asri, dan Derwati Mas. Semua proyek perumahan yang dibuat oleh Kembar Mas Group merupakan rumah yang berada di atas tanah tapak (*landed*).

Meskipun kekurangan *supply* akan perumahan di Kota Bandung masih terbilang cukup tinggi, pemerintah tidak bisa sembarangan menempatkan perumahan di lahan tanah yang ada. Jika pemerintah salah dalam mengambil kebijakan, dampak negatifnya akan dirasakan oleh masyarakat luas. Pemerintah perlu melihat tata ruang kota sebelum memberikan izin pembangunan kepada

pihak pengembang supaya tidak mengambil lahan hijau yang memang sengaja dikonservasikan sebagai ruang terbuka hijau.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti tertarik untuk meneliti “Analisis Strategi Kembar Mas Group dalam Persaingan di Industri Properti”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang terjadi di industri properti di Bandung, maka peneliti merumuskan pokok permasalahan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana prospek pertumbuhan pada segmen pasar Kembar Mas Group di Kota Bandung?
2. Di mana posisi perusahaan dalam persaingan dan langkah strategis apa yang harus dilakukan dalam menghadapi peluang pertumbuhan di industri properti?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Identifikasi pertumbuhan di segmen pasar Kembar Mas Bandung.
2. Menjabarkan posisi dan langkah strategis yang harus dilakukan perusahaan ke depannya dalam menjangkau peluang pertumbuhan permintaan di industri properti.

1.4 Manfaat Penelitian

Penulisan proposal seminar ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada:

1. Manajemen Kembar Mas Group, dalam menghadapi persaingan serta memberikan saran strategi yang harus dilakukan.
2. Akademisi, dalam rangka menambah wawasan dan ilmu pengetahuan mengenai bisnis properti dan strateginya.
3. Penulis sendiri, untuk memahami persaingan di industri properti dan untuk menyelesaikan

1.5 Objek Penelitian

Objek penelitian yang dipilih oleh penulis adalah Kembar Mas Group sebagai salah satu perusahaan pengembang perumahan (*developer*) di Kota Bandung. Kembar Mas Group memiliki kantor pusat yang berada di Jl. Pasirsalam Raya II no 21.