

STRATEGI KEBERLANJUTAN PERUSAHAAN PENGEMBANG PERUMAHAN DENGAN PENERAPAN METODE ISIS ACCELERATOR

Esasari dan Ronny H. Mustamu

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: esasarii@yahoo.com ; mustamu@peter.petra.ac.id

Abstrak - Penelitian ditujukan untuk mengetahui proses perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif melalui penerapan metode ISIS Accelerator terhadap strategi korporasi dalam aspek ekonomi, tanggung jawab sosial terhadap masyarakat, aspek kesejahteraan karyawan, dan tanggung jawab sosial terhadap lingkungan hidup. Setelah itu, dalam merumuskan strategi korporasi yang terintegrasi dengan prinsip-prinsip keberlanjutan untuk menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan melalui penerapan metode ISIS Accelerator dalam memastikan kesinambungan dari perusahaan dengan mengambil tindakan yang efektif dan inovatif untuk menghadapi persaingan di *industry property*. Pembahasan dan analisis dalam proses perumusan *corporate strategy* perusahaan dibagi ke dalam empat tahapan, yaitu analisis terhadap penerapan indikator *sustainability*, analisis terhadap sistem integrasi antara prinsip-prinsip *sustainability* dengan *corporate strategy*, analisis proses inovasi, serta analisis terhadap penetapan *corporate strategy* dalam perusahaan (Atkisson, 2002). Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan sudah mengintegrasikan prinsip-prinsip *corporate sustainability* dalam aspek operasional perusahaan. Dalam sistem integrasi prinsip-prinsip *sustainability* ke dalam *corporate strategy* ditemukan bahwa terdapat keterkaitan hubungan sebab akibat antara pilihan *corporate strategy* perusahaan dengan *business sustainability*.

Kata kunci :

Corporate strategy, corporate sustainability, keunggulan kompetitif

I. PENDAHULUAN

Banyak perusahaan di Indonesia yang berkompetisi untuk menjadi perusahaan yang lebih unggul. Perusahaan harus berjuang dengan keras untuk mempertahankan perusahaannya. Globalisasi menyebabkan jumlah pesaing dalam bisnis semakin bertambah, dan sebagian besar jumlah pesaing yang bertambah berasal dari luar negeri. Pertumbuhan yang berkesinambungan (*sustainable growth*) menjadi tujuan utama setiap perusahaan, semua perusahaan memimpikan adanya pertumbuhan berkesinambungan untuk selama-lamanya. Pertumbuhan bisnis juga tidak dapat dipisahkan dari perencanaan bisnis keluarga dan fenomena mengenai *sustainability*.

Bisnis keluarga telah tersebar di mana-mana. Perusahaan milik keluarga dan dikendalikan oleh keluarga mencapai sekitar 90% dari semua bisnis yang didirikan di Amerika Serikat, di mana sekitar 17 juta perusahaan keluarga (termasuk kepemilikan tunggal) beroperasi (Poza, 2010). Hal ini terbukti melalui data yang menunjukkan sepertiga dari perusahaan yang berhasil masuk dalam daftar Fortune 500 (500 perusahaan ter-

baik di dunia) yang dikendalikan oleh keluarga, dan sekitar 60% perusahaan *go public* tetap berada di bawah pengaruh Keluarga (Bristow, 2000).

Fungsi utama dari eksekutif perusahaan adalah merencanakan strategi bisnis. Strategi bisnis dibuat untuk mengembangkan perusahaan dan memastikan kesinambungan dari perusahaan di masa depan. Strategi bisnis harus dibuat dengan memperhatikan lingkungan internal dan eksternal perusahaan.

Strategi keberlanjutan akan memberikan keunggulan kompetitif perusahaan yang berkelanjutan (Williard, 2012). *Sustainability* memiliki potensi untuk mempengaruhi semua aspek dari operasional perusahaan, pengembangan dan manufaktur untuk penjualan dan fungsi dukungan. *Sustainability* juga memiliki potensi untuk mempengaruhi setiap nilai yang diciptakan agar dapat lebih baik untuk jangka pendek dan jangka panjang. Jika suatu bisnis memiliki ruang lingkup yang luas, hal tersebut akan membuat bisnis tersebut susah mendapat masalah (Berns *et al.*, 2009).

Dampak krisis keuangan dan resesi global pada tahun 2008–2009 mampu dikendalikan dengan berbagai kebijakan ekonomi yang tepat dan didukung oleh daya tahan permintaan domestik. Dengan berbagai kebijakan tersebut, pada tahun 2010 dan 2011 telah terjadi peningkatan percepatan pertumbuhan ekonomi. Pada tahun 2012 pertumbuhan ekonomi kembali sedikit mengalami perlambatan menjadi 6,2 persen serta dalam tiga triwulan pertama tahun 2013 melambat menjadi 5,8 persen yang dipengaruhi oleh krisis utang Eropa dan perlambatan ekonomi dunia. Hal ini dapat disebabkan adanya, pertumbuhan angka kelahiran melebihi ketersediaan lapangan kerja baru dan hutang luar negeri yang harus menjadi perhatian pemerintah. Ledakan penduduk yang melebihi jumlah lapangan kerja dapat menyebabkan peningkatan angka pengangguran dan angka kemiskinan dalam beberapa tahun mendatang. Hutang luar negeri juga dapat berpotensi mengakibatkan peningkatan pada mata uang asing yang melemahkan nilai tukar rupiah.

Jumlah penduduk miskin terus diturunkan. Dalam tahun 2013, jumlah penduduk miskin berhasil diturunkan menjadi 28,1 juta (11,4 persen), lebih rendah dari tahun 2004 yang masih berjumlah 36,1 juta (16,7 persen). Upaya untuk menurunkan tingkat kemiskinan dalam 10 tahun terakhir dihadapkan pada tantangan yang berat. Langkah stabilisasi dan perlindungan bagi penduduk miskin mampu menurunkan kembali jumlah penduduk miskin. Dapat disimpulkan bahwa tingkat kemiskinan merupakan salah satu faktor melambatnya pertumbuhan ekonomi pada tahun 2013. Tetapi tingkat kemiskinan mengalami penurunan pada tahun 2013. Hal ini dapat mempengaruhi pertumbuhan ekonomi di Indonesia dalam beberapa

tahun kemudian agar dapat kembali mengalami peningkatan sebesar 6,5% yang merupakan pencapaian tertinggi pertumbuhan ekonomi pada tahun 2011. Target tersebut merupakan target yang realistis untuk dicapai. Hal ini juga akan berdampak pada pertumbuhan semua industri dalam negeri, khususnya industri properti.

Surabaya termasuk kota dengan pertumbuhan ekonomi yang tinggi yang berada di Indonesia. Perkembangan ekonomi yang maju pesat, menjadikan kota Surabaya merupakan lokasi yang menarik bagi para investor yang berasal dari Indonesia bagian timur untuk melakukan investasi properti. Siklus properti di Surabaya yang terpengaruh krisis keuangan Asia pada tahun 1997 dan krisis keuangan global pada tahun 2008, menyebabkan pasar properti di wilayah ini telah mengembangkan industri dalam bidang properti, terutama perkembangan properti tempat tinggal seperti apartemen. Pada tahun 2013 Surabaya berhasil mensuplai lebih dari 16 ribu unit apartemen. Industri properti merupakan salah satu bidang yang tidak akan mati.

Berikutnya, akan dipaparkan isu mengenai penggelembungan properti di Indonesia. *Bubble property* atau penggelembungan properti adalah keadaan terjadi kenaikan harga-harga properti secara tidak wajar. Kewajaran dari peningkatan harga berlaku secara bertahap seiring dengan meningkatnya tingkat inflasi atau pendapatan. Jika cepatnya pergerakan harga terus dibiarkan, akan terjadi pecahnya kondisi yang disebut "*Bubble Property*" yang menjadikan harga properti jatuh sehingga akan menimbulkan masalah nasional berupa menurunnya ekonomi. Salah satu faktor pemicu *bubble property* adalah derasnya aliran modal masuk dari luar negeri (*capital inflow*). Masuknya modal dari luar dalam waktu bersamaan akan menjadikan Indonesia kelimpahan akan dana. Kelimpahan modal ini yang merupakan suatu peluang bagi para pelaku investasi. Faktor yang turut menunjang terjadinya *bubble property* antara lain adalah *supply* tanah yang masih banyak tersedia dengan harga yang relatif terjangkau, pendapatan hasil sewa yang terus meningkat khususnya dari properti komersial dengan tingkat risiko pasar yang masih relatif kecil menjadi peluang yang menarik untuk berinvestasi di industri properti (Berita properti, 2011). Hal tersebut mendorong tumbuhnya banyak pengembang-pengembang baru. Penggelembungan properti perlu diwaspadai guna menghindari terjadinya *over supply* dan penyaluran kredit yang terlalu berlebihan pada industri properti yang dapat berakibat krisis.

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah menerapkan prinsip-prinsip berkelanjutan perusahaan ke dalam *corporate strategy* demi menciptakan keunggulan kompetitif melalui penerapan metode ISIS Accelerator. Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah merumuskan *corporate strategy* yang terintegrasi dengan *corporate sustainability* dalam menghadapi persaingan di industri terkait. Mempertimbangkan segala keterbatasan yang ada dalam melakukan penelitian, penelitian ini dibatasi dengan menggunakan data tiga tahun terakhir pada sebuah perusahaan pengembang perumahan di Surabaya. Berikutnya, penggunaan *Atkisson Tools* dalam penelitian ini hanya sebagai kerangka bagi penulis dalam melakukan analisis, bukan atas dasar kesepakatan *stakeholder*.

II. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif untuk mendapatkan temuan dan pemahaman mendalam dari penelitian yang dilakukan (Zikmund, 2003; Cooper & Schindler, 2008; Moleong, 2013)

Penetapan narasumber dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* dengan kriteria pihak-pihak yang terlibat dalam *three-circles model of family business* (Tagiuri & Davis, 1982; Zikmund, 2003). Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer didapat dari hasil wawancara di perusahaan, sedangkan data sekunder adalah data perusahaan sebagai dokumen pendukung yang didapat melalui situs resmi dan dokumen profil perusahaan Zikmund, 2003; Cooper & Schindler, 2008).

Dalam melakukan pengumpulan data, menggunakan metode wawancara *in-depth interview* untuk menggali informasi secara komprehensif dan mendalam dari narasumber, serta melakukan observasi non-perilaku untuk mendapatkan data yang dapat digunakan untuk mengkonfirmasi hasil temuan pada proses wawancara (Cooper & Schindler, 2008).

Dalam penelitian ini, metode yang digunakan adalah metode ISIS Accelerator. ISIS Accelerator dalam penelitian ini menggunakan dua alat yaitu *Compass Sustainability* dan Piramida. Langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Pada piramida level satu, akan dilakukan pengelompokan penerapan *sustainability* di perusahaan berdasarkan indikator dalam *compass sustainability*. *Compass* diukur dengan empat kunci dimensi dari *sustainability* yaitu *nature*, *society*, *economy*, dan *wellbeing*.
2. Pada piramida level dua, akan menganalisis sistem pergerakan bisnis perusahaan yang akan digambarkan dalam bentuk *causal loop* untuk melihat hubungan sebab akibat antar indikator dan antar variabel.
3. Pada piramida level tiga, Inovasi-inovasi yang dilakukan terkait dengan evaluasi kelebihan dan kelemahan dalam perusahaan, kelebihan dalam perusahaan dipertahankan dan kelemahan dalam perusahaan diperbaiki.
4. Pada piramida level empat, setelah mengetahui inovasi yang akan dilakukan, selanjutnya memilih strategi yang dilakukan agar dapat tercapainya inovasi-inovasi tersebut.
5. Setelah mengetahui strategi yang akan dilakukan, langkah selanjutnya adalah menganalisis *capstone*. *Capstone* digunakan sebagai menentukan prioritas utama yang dilakukan lebih dahulu dalam strategi perusahaan dari empat variabel tersebut.

Kerangka Kerja Penelitian



Gambar 1. Strategi Keberlanjutan Perusahaan *Developer* di Surabaya

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

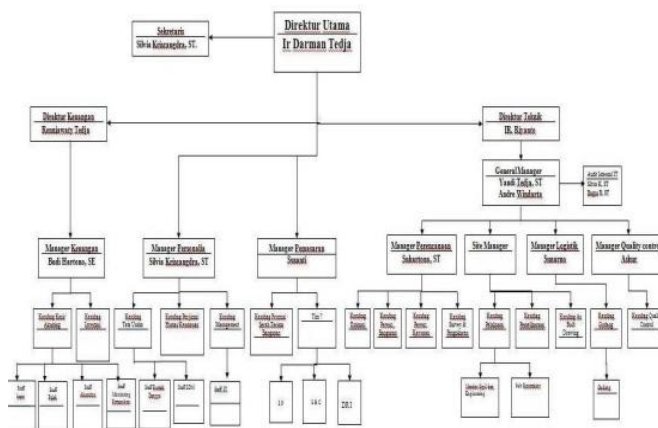
Profil Perusahaan

Perusahaan pengembang perumahan ini adalah sebuah perusahaan keluarga yang bergerak di industri properti terutama dalam pembangunan rumah tinggal yang meliputi kelas menengah ke atas, apartemen, ruko, dan sebagainya. Perusahaan pengembang perumahan ini berdiri pada tahun 2003.

Hasil karya yang telah dihasilkan selama ini oleh perusahaan pengembang perumahan ini adalah 77,5 hektar lahan yang sudah dikuasai dan dikerjakan, bagian marketing rata-rata dapat menjual 25,6 unit per bulan, tim teknik operasional dapat membangun rata-rata 21,9 unit per bulan.

Jika ditinjau berdasarkan teori yang diungkapkan oleh para ahli, maka perusahaan ini dapat digolongkan sebagai *family business* karena seluruh kepemilikan saham dipegang oleh anggota keluarga sehingga keluarga dapat memberikan arahan strategik bagi perusahaan, relasi antar anggota keluarga menjadi poin penting dalam berbisnis, serta terdapat kesinambungan keterlibatan lintas generasi dalam pengelolaan perusahaan (Sharma, Chrisman & Chua, 1996; Poza, 2010).

Struktur Organisasi



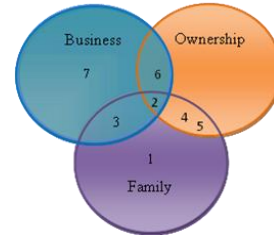
Gambar 2. Struktur Organisasi Perusahaan
Sumber: Hasil dari wawancara

Dapat dilihat bahwa perusahaan ini menggunakan organisasi yang termasuk tipe organisasi lini. Organisasi lini adalah suatu bentuk organisasi yang menghubungkan langsung secara vertikal antara atasan dengan bawahan, sejak dari pimpinan tertinggi sampai dengan jabatan-jabatan yang terendah, yang masing-masing dihubungkan dengan garis wewenang atau komando

Profil Narasumber

Ditemukan tiga unsur utama yang berpengaruh dan menopang bisnis keluarga, yaitu unsur keluarga (*family*), kepemilikan (*ownership*), dan bisnis (*business*). Pendekatan ini dicetuskan oleh Tagiuri dan Davis (1982) dalam bentuk *3-circle model of family business*. Dengan menghubungkan antara struktur keluarga dengan perusahaan di dalam *3-circle model of family business*.

The Three-Circle Model of Business



Gambar 3. '3-circle' model of family business

Sumber : Tagiuri & Davis (1982)

Narasumber berdasarkan nomor irisan :

1. Kakak dari direktur utama dan pemegang saham
2. Direktur Utama Perusahaan
3. Creative Planning and Design Perusahaan yang merupakan anak ketiga Direktur Utama
4. Manajer Pemasaran dan merupakan pemegang saham
5. Tidak ada
6. Direktur Teknik Perusahaan dan pemegang saham
7. Dua orang karyawan bagian manajemen perusahaan yang telah bekerja diatas 9 tahun

Triangulasi Data

Tabel 1. Uji Triangulasi

NO	INDIKATOR	ANALISIS	VALIDITAS
E1	Revenue	Konsisten : pendapatan perusahaan signifikan meningkat empat tahun terakhir	Valid
E2	Net Profit Margin	Konsisten : nilai investasi sebanding dengan penjualan sebesar $\pm 100\%$	Valid
E3	Return On Investment	Konsisten : tingkat pengembalian investasi 200-300% dari besar investasi	Valid
E4	Segmentasi Pasar	Konsisten : segmentasi pasar perusahaan adalah menengah ke bawah dan menengah ke atas	Valid
E5	Target Market	Konsisten : target pasar adalah karyawan, pengusaha, dan mahasiswa	Valid
E6	Wilayah Geografis	Konsisten : wilayah geografis perusahaan di Surabaya Timur dan Sidoarjo	Valid
E7	Market Share	Konsisten : pasar yang dikuasai oleh perusahaan masih relative kecil dengan banyaknya pesaing	Valid
E8	Produk dengan growth tertinggi	Konsisten : perumahan tipe satu lantai merupakan produk dengan growth tertinggi	Valid
E9	Produk penurunan penjualan	Konsisten : perumahan tipe besar merupakan produk yang mengalami penurunan penjualan	Valid
E10	Hambatan pendatang	Konsisten : modal, lahan, pemahaman lokasi, pandai melihat pasar.	Valid
E11	Diferensiasi produk	Konsisten : melengkapi produk dengan fasilitas furniture	Valid
E12	Daya tawar konsumen	Konsisten : perusahaan dikenal sebagai developer yang fleksibel dalam hal pembayaran	Valid

NO	INDIKATOR	ANALISIS	VALIDITAS
Nature			
N1	Sistem Pengolahan Energi	Konsisten : sistem pengolahan energi dilakukan dengan mengurangi penggunaan BBM, penghijauan, menciptakan perumahan yang asri	Valid
N2	Mengatasi Iklim	Konsisten : mengatasi iklim dengan menggunakan konsep green building untuk apartemen dan perumahan.	Valid
N3	Pengelolaan Sumber Daya Air	Konsisten : untuk pengelolaan sumber air bersih telah ada dialurkan ke PDAM dan air kotor telah memiliki saluran sendiri untuk pembuangan	Valid

NO	INDIKATOR	ANALISIS	VALIDITAS
<i>Society</i>			
S1	Program CSR	Konsisten : program SCR yaitu pembagian sembako, program magang, sumbangan untuk panti asuhan dan bencana alam	Valid
S2	Pengembangan fasilitas umum	Konsisten : melakukan pembangunan akses jalan masuk, membangun jalan, membangun masjid	Valid
S3	Regulasi pemerintah	Konsisten : telah sesuai dengan regulasi dari pemerintah fasilitas umum 40% dan lahan 60%	Valid
S4	Kelengkapan ijin usaha	Konsisten : kelengkapan surat ijin sudah dipenuhi seperti IMB, ijin lokasi, dll.	Valid
<i>Wellbeing</i>			
W1	Aturan kerja	Konsisten : adanya aturan kerja dan secara eksplisit telah disampaikan kepada karyawan	Valid
W2	Etika kerja	Konsisten : etika kerja yang terjalin adalah baik dan adanya hubungan yang baik antara atasan dan karyawan dan antar karyawan	Valid
W3	Budaya organisasi	Konsisten : value kekeluargaan terasa di dalam perusahaan dengan adanya komunikasi secara terbuka	Valid
W4	Kompensasi dan promosi jabatan	Konsisten : kenaikan jabatan sesuai dengan prestasi yang diraih, kompensasi karyawan berbentuk bonus atau kenaikan gaji	Valid
W5	Tingkat Turnover	Konsisten : tingkat turnover karyawan sangat besar	Valid
W6	Learning & Growth	Konsisten : adanya seminar yang diadakan perusahaan dan itu sangat bermanfaat.	Valid
W7	Regulasi ketenagakerjaan	Konsisten : telah terdaftar di BPJS ketenagakerjaan	Valid

Perumusan *Corporate Strategy*

Atkisson (2002) memperkenalkan proses perumusan *corporate strategy* berdasarkan penerapan *sustainability* di perusahaan berupa *sustainability compass*. Pada piramida level dua, dilakukan analisis sistem penggerak bisnis sebuah perusahaan dengan menggunakan *causal loop diagram* untuk melihat hubungan sebab akibat antar indikator dan antar variabel. Berikutnya, pada piramida level tiga penulis menganalisis alternatif-alternatif inovasi yang dapat dilakukan di dalam perusahaan beserta peranan setiap pihak terkait. Terakhir, pada piramida level empat penulis menentukan rumusan strategi korporat yang terintegrasi dengan prinsip-prinsip *corporate strategy*.



Gambar 4. Proses Perumusan Strategi
Sumber : Atkisson (2002)

Piramida Level 1 : Indikator

Menurut Atkisson (2002), pada piramida level satu (gambar 4.) untuk menyusun sebuah *corporate strategy* yang terintegrasi dengan prinsip-prinsip *sustainability* harus dimulai dengan mengidentifikasi indikator *sustainability* berdasarkan acuan kompas *sustainability* (gambar 5.). Kompas tersebut menunjukkan bahwa *sustainability* dalam sebuah organisasi atau perusahaan harus dibangun di atas empat aspek, yaitu *economy*, *society*, *wellbeing*, dan *nature*.



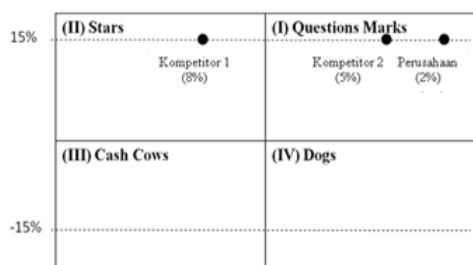
Gambar 5. *Sustainability Compass*
Sumber : Atkisson (2002)

Berdasarkan kerangka berpikir yang dikembangkan (gambar 1.), aspek *economy*, *society*, *wellbeing* dan *nature* merupakan indikator yang membangun *sustainability* dalam aktivitas bisnis perusahaan. (Atkisson, 2002; Lonescu-Somers & Steger, 2008; Bonn & Fisher, 2011; Wheelen & Hunger, 2010; Dow Jones Sustainability World Index Guide, 2013).

Pertama, tinjauan mengenai aspek ekonomis dalam penelitian ini dibangun berdasarkan kinerja finansial dan keunggulan kompetitif perusahaan. Dalam hal ini, kinerja finansial dinilai dengan melihat angka pendapatan perusahaan, margin laba bersih, dan *return on investment* selama tiga tahun terakhir. Sedangkan keunggulan kompetitif perusahaan dilihat melalui tingkat penguasaan pasar, tren pasar, tren produk yang berkembang di dalam perusahaan, analisis industri, serta rantai pasokan dalam perusahaan (Epstein dan Buhovac, 2014; Brigham dan Ehrhardt, 2010; Menurut Wheelen & Hunger, 2010).

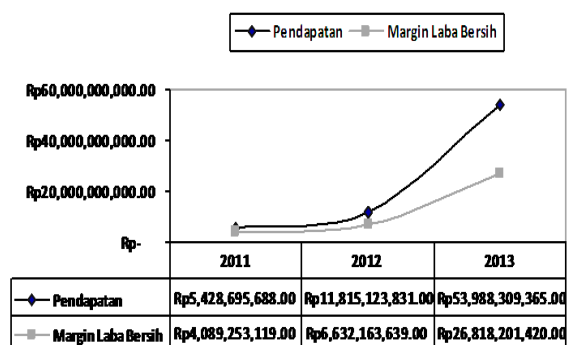
Laporan penjualan perusahaan menunjukkan bahwa dalam tiga tahun terakhir pendapatan bersih perusahaan secara konsisten mengalami peningkatan di atas 20%, yaitu 25,71% pada tahun 2011 dan 23,15% pada tahun 2012. Dengan *baseline* tingkat pertumbuhan sebesar 20% dan nilai pendapatan bersih tahun sebelumnya sebesar 4,089 miliar rupiah. Berikutnya, kinerja finansial perusahaan juga dilihat dari margin laba bersih yang dibukukan perusahaan. Pada tahun 2011, perusahaan memperoleh margin laba bersih sebesar 13% dari penjualan bersih, yaitu senilai 5,38 miliar rupiah. Di tahun 2012, terjadi penurunan margin laba bersih menjadi sebesar 11,5%, dan 10% di tahun berikutnya. Pada tahun 2011, perusahaan mencatatkan laba bersih senilai 5,38 miliar rupiah. Angka ini meningkat 18,67% dibandingkan tahun sebelumnya. Selanjutnya, pada tahun 2012 kembali terjadi peningkatan nilai laba bersih sebesar 12,17% menjadi 7,16 miliar rupiah. Dengan asumsi kisaran margin laba bersih sebesar 10%–15%, dengan diproyeksikan pada tahun 2013 nilai laba bersih perusahaan berpotensi menembus angka 7,98 miliar rupiah hingga 9,17 miliar rupiah.

Segmentasi pasar yang dituju oleh perusahaan adalah kalangan menengah ke bawah dan menengah ke atas, khususnya perusahaan beranggapan bahwa dalam membidik segmen menengah ke bawah target konsumen yang dituju lebih luas dibandingkan menengah ke atas, hal ini juga dikarenakan karena perusahaan baru berdiri selama 11 tahun dan belum mempunyai *image* yang dikenal masyarakat, karena itu perusahaan membidik segmen menengah ke bawah lebih dahulu, tetapi untuk sekarang perusahaan sedang membangun proyek untuk segmen menengah ke atas. Sebagai pesaing dalam pasar properti, perusahaan belum mengetahui berapa penguasaan pasar perusahaan dalam persaingan industri properti di Surabaya.



Gambar 6. Pemetaan *market share* industri properti di Surabaya
Sumber : hasil olahan dari data perusahaan

Berdasarkan matriks BCG (David, 2011), pemetaan *market share* industri properti di Surabaya menunjukkan bahwa perusahaan berada dalam industri yang tingkat penguasaan pasar rendah.



Gambar 7. Grafik Pendapatan dengan Margin Laba Bersih perusahaan

Sumber : data keuangan perusahaan

Berdasarkan Gambar 7. pertumbuhan perusahaan sudah baik dengan adanya data pertumbuhan per tahunnya. Penyebab penguasaan pasar perusahaan yang kecil ternyata dipengaruhi oleh skala ekonomi perusahaan yang kecil. Sebagai perusahaan industri properti terdepan di Surabaya, perusahaan secara kontinu dapat terus melakukan pengembangan varian baru berdasarkan permintaan khusus dari konsumen dalam tiga tahun terakhir. Di sisi lain, perusahaan juga dapat pinjam modal perbankan atau melakukan kerja sama dengan partner lainnya.

Kedua, aspek *society* diukur dengan melihat tanggungjawab sosial yang dilakukan oleh perusahaan, aspek hukum dan legal, serta tanggungjawab yang secara sukarela digagas oleh perusahaan dalam rangka memberi kontribusi aktif untuk meningkatkan harkat hidup masyarakat (Wheelen dan Hunger, 2010; Crowther & Aras, 2008). Tanggungjawab sosial dari sebuah perusahaan terkait erat dengan dua aspek, yaitu keberadaan program-program *corporate social responsibility* yang dilakukan oleh perusahaan dan upaya perusahaan dalam meningkatkan kualitas hidup masyarakat (Wheelen dan Hunger, 2010; Crowther & Aras, 2008).

Dalam upaya berkontribusi aktif meningkatkan kualitas hidup masyarakat, perusahaan menjadi bagian dari masyarakat dan melakukan penyerapan tenaga kerja dari penduduk sekitar proyek, bila dinyatakan perlu. Dari hasil wawancara dengan beberapa narasumber, ditemukan bahwa 5% dari 80 orang tenaga kerja di perusahaan adalah masyarakat sekitar proyek. Tenaga kerja yang 5% didapat dari penduduk sekitar proyek pada saat ini sebagian besar menjabat menjadi satpam proyek dan tenaga kerja kontrak dalam pengerjaan proyek.

Berikutnya, perusahaan juga secara reguler memberikan kontribusi berupa iuran kepada masyarakat di sekitar proyek sebagai awal perjanjian bagi keberlanjutan usaha perusahaan dan memberikan fasilitas umum yang dibangun untuk masyarakat sekitar contohnya seperti Musholla, *club house*, dan taman.

Dari hasil wawancara dan penelitian yang dilakukan, dapat dilihat bahwa perusahaan memiliki kelengkapan perijinan, antara lain ijin bangunan, ijin mendirikan bangunan (IMB), Surat Ijin Usaha Perdagangan (SIUP), Surat Ijin Lokasi, Ijin Ketenagakerjaan. Sedangkan kepatuhan terhadap regulasi pemerintah sehubungan dengan ketenagakerjaan tampak pada aturan kerja perusahaan yang disusun berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku, yaitu UU No. 13 Tahun 2003 di mana aturan ini mencakup hak karyawan, hubungan kerja, cuti, tata cara ijin karyawan, ijin meninggalkan pekerjaan, sistem pengupahan, upah selama sakit, peninjauan upah, tata cara pembayaran upah, jenis sanksi, penyelesaian perselisihan, tata cara pengunduran diri, uang pesangon, uang penghargaan masa kerja, dan uang penggantian hak. Sedangkan aturan kerja terkait Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Ketenagakerjaan (BPJS) diatur berdasarkan UU No. 24 Tahun 2011, meliputi jaminan kecelakaan kerja, jaminan kematian, jaminan pemeliharaan kesehatan, dan jaminan hari tua.

Ketiga, *Wellbeing* atau kesejahteraan di dalam perusahaan sangat terkait dengan keberadaan etika bisnis dan aturan kerja (Atkisson, 2012). Hal ini tercermin dalam adanya aturan kerja yang mengatur hubungan antar karyawan, etika kerja, serta budaya yang berkembang di organisasi. Harapan ini sejalan dengan etika kerja yang dikembangkan oleh perusahaan, yaitu mengutamakan kualitas kerja karyawan berupa kedisiplinan dan kebersihan dalam bekerja, selain itu karyawan juga dituntut untuk memiliki loyalitas terhadap perusahaan, pengetahuan yang cukup tentang produk yang dihasilkan dan saling menghormati serta menghargai antar sesama rekan kerja. Untuk menciptakan etika kerja tersebut, pemilik perusahaan mengembangkan budaya organisasi yang bersifat kekeluargaan dan mendorong terciptanya keterbukaan dalam berkomunikasi. Rangkaian aturan kerja, etika kerja, serta budaya organisasi yang dikembangkan memiliki dampak positif terhadap kepuasan karyawan. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap dua orang perwakilan karyawan bukan anggota keluarga, kepuasan karyawan terkait erat dengan kenyamanan lingkungan kerja, serta mekanisme kompensasi dan kenaikan jabatan. Untuk menciptakan kenyamanan dalam lingkungan kerja, Direktur Utama sering melakukan komunikasi dan konsultasi dengan karyawannya di berbagai kesempatan. Namun, dengan budaya kekeluargaan dan keterbukaan komunikasi yang dikembangkan di dalam perusahaan, perbedaan pandangan tersebut dapat dikomunikasikan dengan baik. Kepuasan kerja karyawan dapat dilihat melalui masa kerja karyawan di perusahaan. Dalam hal ini seluruh narasumber sepakat bahwa sebagian besar sekitar $\pm 80\%$ karyawan di perusahaan memiliki masa kerja di atas 10 tahun. Sebagai bentuk apresiasi perusahaan terhadap loyalitas karyawan, mulai tahun 2015 mendatang pemberian *reward and benefit* bagi karyawan akan ditentukan berdasarkan hasil penilaian *performance appraisal*. Selain itu, perusahaan secara kontinu mengadakan pelatihan seperti seminar bagi staf divisi-

divisi tertentu untuk meningkatkan informasi sesuai kebutuhan, serta memberikan arahan dan pendampingan bagi seluruh karyawan dalam rangka upaya pembelajaran dan peningkatan kualitas sumber daya manusia di perusahaan.

Keempat, aspek keberlanjutan lingkungan dan alam sangat tergantung dengan bagaimana upaya perusahaan untuk menjaganya. Hal ini sangat terkait dengan usaha untuk menciptakan aktivitas operasional perusahaan yang ramah lingkungan melalui sistem pengendalian air, efisiensi penggunaan energi, dan dalam mengatasi iklim (Henderson dan McGuffie, 2012; Wheelen dan Hunger, 2010; National Round Table on Environment and the Economy, 2005).

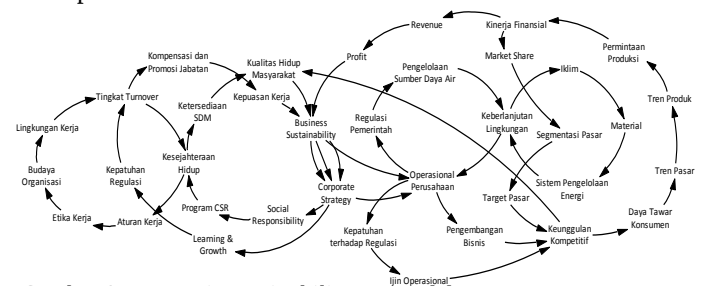
Perusahaan memiliki konsep perumahan dari awal selalu yang namanya garden atau konsep tata hijau. Merupakan konsep yang utama, selain untuk keindahan lingkungan dan rapi tetapi itu juga digunakan untuk dapat tercapainya konsep *green bulding*. Dari segi pengelolaan kualitas air dan pengendalian pencemaran air, pertama-tama yang dilakukan oleh perusahaan adalah adanya saluran pengendalian pencemaran air yang dibuatkan untuk tidak mengalami penyumbatan. Saluran untuk warga dan untuk proyek dibedakan agar tidak terjadi bertabrakan. perusahaan juga membagi saluran air bersih dan saluran air kotor. Untuk saluran air bersih sudah menggunakan system PDAM dan untuk saluran air kotor sudah diarahkan ke kali Wonokromo daerah Sidoarjo. Selanjutnya, dalam upaya perusahaan dalam melakukan efisiensi penggunaan energi dalam mengurangi konsumsi bahan bakar fosil dan emisi CO₂ dengan melakukan pengiritan BBM yang merupakan bagian dari pengendalian manajemen sehingga efisiensi ini harus dapat tercapai. Melakukan pengiritan BBM dengan cara menggunakan mesin di proyek sesuai dalam kondisi tertentu, jika bisa diangkut sendiri akan diangkut sendiri. Lalu, upaya perusahaan dalam mengatasi panas dan kualitas udara yang merupakan resiko bagi kesehatan dan kesejahteraan penduduk perkotaan adalah dengan menggunakan konsep perusahaan yaitu konsep tata hijau yang merupakan konsep utama selain keindahan lingkungan tetapi juga merupakan *green building*.

Piramida Level 2 : Analisis Sistem

Dalam hal ini, sistem yang ada akan membentuk hubungan sebab akibat yang digambarkan dalam bentuk *causal loop*. Berikutnya, yang harus dilakukan adalah mencari *leverage point* yang menunjukkan aspek-aspek yang paling berpengaruh dalam sebuah sistem, di mana jika aspek tersebut tidak bekerja dengan optimal akan mengganggu dinamika sistem secara keseluruhan. Sebaliknya jika perusahaan mampu mengoptimalkan *performance* dari suatu aspek yang merupakan *leverage point* akan mendorong keseimbangan dalam sistem tersebut.

Dapat dilihat bahwa seluruh *loop* dalam sistem integrasi konsep *sustainability* ke dalam *corporate strategy* perusahaan terhubung melalui rangkaian *business sustainability* dan *corporate strategy*, di mana dalam hal ini *corporate strategy* memberikan arahan-arahan bagi aktivitas operasional perusahaan agar perusahaan dapat mencapai tujuan-tujuan yang diharapkan, sedangkan dalam penyusunan *corporate strategy* perusahaan sangat bergantung terhadap bagaimana kelangsungan bisnis perusahaan. Selain itu, terdapat pula penggerak sistem lainnya, antara lain ketersediaan sumber

daya alam yang sangat bergantung pada *environmental sustainability*, kepuasan kerja karyawan yang membentuk kesejahteraan hidup dan mendorong sebuah sistem yang membentuk ketersediaan sumber daya manusia bagi perusahaan, aktivitas operasional untuk memperkuat daya tawar terhadap konsumen agar perusahaan dapat terus mempertahankan profitabilitasnya dalam mewujudkan sebuah entitas *business* yang *sustainable*. Perusahaan juga harus melakukan tanggungjawab sosial dalam melakukan operasional bisnis agar tercipta kesejahteraan hidup masyarakat yang berpengaruh terhadap diterimanya keberadaan perusahaan dalam suatu lingkungan dan terpenuhinya kebutuhan tenaga kerja dari penduduk sekitar yang berpengaruh terhadap *business sustainability*. Hal-hal tersebut adalah poin penting yang harus menjadi penekanan dalam melakukan inovasi, karena jika perusahaan mampu meningkatkan kinerja dalam aspek-aspek tersebut, maka sistem akan menggerakkan aspek yang lain untuk mendukung percepatan perkembangan bisnis perusahaan.



Gambar 8. Integrasi *sustainability system* dalam *corporate strategy*
Sumber : Hasil olahan

Piramida Level 3 : Inovasi

Menurut Atkisson (2002), dalam piramida *Atkisson Tools* ditunjukkan bahwa setelah melakukan analisis terhadap indikator *sustainability* dan melakukan pemetaan sistem yang bekerja dalam perusahaan, dibutuhkan perumusan inovasi yang tepat untuk memperkuat dan meningkatkan kinerja aspek-aspek yang menjadi kunci dalam sistem tersebut.

Dari sisi ekonomis perusahaan, telah ditemukan bahwa *profit* adalah alasan keberlanjutan sebuah bisnis dan *corporate strategy* adalah penentu bagaimana aktivitas operasional perusahaan dapat menghasilkan *profit* yang merupakan alasan dan tujuan dari suatu bisnis. Berdasarkan pemahaman tersebut, maka inovasi harus dilakukan pada penentuan *corporate strategy* untuk mengarahkan perusahaan agar dapat meningkatkan tingkat profitabilitasnya dalam bentuk proyeksi peningkatan laba bersih pada tahun 2017 mendatang. Oleh sebab itu, melalui seluruh *input* yang didapat dari hasil wawancara dan penelitian yang menyatakan adanya tingkat pendapatan yang menurun, bahwa inovasi yang dapat dilakukan perusahaan dalam meningkatkan pendapatan yang menurun dan untuk mewujudkan *business sustainability* adalah melakukan inovasi terhadap produk-produk yang akan dihasilkan, lebih memberikan peningkatan kualitas produk yang lebih dengan tujuan untuk memperkuat posisi perusahaan dalam industri, menjamin terpenuhinya kebutuhan produksi, dan memperluas jangkauan pasar untuk meningkatkan pendapatan dan keuntungan potensial yang dapat diraih oleh perusahaan. Inovasi ini dapat menjaga perusahaan dari halangan dari pemerintah yang belum mengeluarkan izin pembangunan sehingga perusahaan mempersiapkan banyak lahan

yang ingin dikerjakan sehingga tidak hanya fokus dalam satu lahan saja dan mengalami penurunan dalam pendapatan perusahaan.

Dari sisi *society*, keberlanjutan bisnis perusahaan sangat ditentukan oleh kesejahteraan masyarakat sekitar dan dukungan yang diberikan untuk terus melakukan aktivitas operasional di wilayah proyek. Hasil penelitian membuktikan bahwa selama ini perusahaan telah berhasil melibatkan diri menjadi bagian dari masyarakat sekitar proyek. Namun, dibutuhkan inovasi untuk semakin mempererat hubungan antara perusahaan dan masyarakat di masa mendatang. Salah satunya adalah memperluas program CSR dalam bidang pendidikan dan ilmu pengetahuan kepada masyarakat sekitar, dengan dapat mendirikan sebuah tempat belajar kecil yang dapat menunjang kreativitas masyarakat sekitar sehingga jika perusahaan membutuhkan tenaga kerja, dapat mengambil dari masyarakat sekitar yang telah dilatih. Inovasi ini baik dilakukan karena dari perusahaan belum memiliki program yang berkaitan dengan pendidikan masyarakat sekitar. Hal tersebut juga akan mengurangi adanya pelaku-pelaku yang memanfaatkan situasi perusahaan dengan meminta tunjangan terus dengan alasan tidak puas dengan tunjangan yang telah diberi, karena akan diberi janji untuk dipekerjakan di perusahaan. Dari sisi kesejahteraan karyawan, variabel kunci yang harus diperhatikan oleh perusahaan adalah fasilitas dan lingkungan kerja yang membentuk kepuasan kerja di kalangan karyawan. Hal ini penting untuk diperhatikan karena berdasarkan hasil analisis sistem yang dikembangkan kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kesejahteraan karyawan yang membuat karyawan tetap bertahan di perusahaan dan menjamin terpenuhinya kebutuhan tenaga kerja. Inovasi yang harus dilakukan oleh perusahaan dalam kinerja karyawannya adalah dengan memberikan pelatihan dan motivasi yang juga dapat mengembangkan keterampilan karyawan perusahaan. Dan lebih memperhatikan jabatan karyawan karena banyak yang merasa bingung dengan jabatan mereka.

Dari segi pengelolaan sumber daya alam, perusahaan sudah melakukan efisiensi pengolahan energi disertai dengan sistem pengolahan sumber daya air. Kedepannya, perusahaan berencana terus berupaya mengoptimalkan penggunaan teknologi untuk meningkatkan efisiensi penggunaan energi. Langkah sederhana yang dapat dilakukan adalah mengurangi penggunaan BBM yang berlebih untuk operasional perusahaan. Namun, dalam hal ini jika perusahaan mampu mengoptimalkan penggunaan air hasil pengolahan limbah untuk kembali digunakan dalam menunjang proses produksi atau kebutuhan lainnya di perusahaan akan menciptakan efisiensi penggunaan air yang sangat besar di perusahaan. Hal ini akan dapat mengoptimalkan bahan baku yang digunakan dan dapat menghasilkan output yang maksimal karena adanya efisiensi biaya yang dila-kukan dalam penggunaan energi dan air.

Piramida Level 4 : Strategi

Dalam proses perumusan strategi menggunakan piramida *Atkisson Tools*, tahap keempat yang harus dilakukan adalah merumuskan *corporate strategy* yang tepat dalam mencapai inovasi yang akan dilakukan oleh perusahaan (Atkisson, 2002). Berdasarkan kondisi dan kemampuan tersebut, matriks BCG memberikan rekomendasi pilihan strategi yang dapat di-

ambil oleh perusahaan, antara lain diversifikasi, penetrasi pasar, pengembangan, pasar, atau pengembangan produk.

Dalam hal ini, dalam tiga tahun terakhir manajemen perusahaan hanya melakukan perubahan *minor* pada produk-produk yang dihasilkan dalam bentuk variasi varian produk, namun lini produk yang dipasarkan tetap sama. Sebaliknya saat ini manajemen sedang fokus untuk meningkatkan angka penjualan untuk terus meningkatkan tingkat profitabilitas perusahaan dalam mendorong terciptanya *business sustainability*. Dalam beberapa tahun mendatang, dapat diyakini bahwa dalam lima hingga sepuluh tahun mendatang perusahaan akan memiliki kemampuan dan sumber daya yang memadai untuk melakukan pengembangan produk dalam bentuk menciptakan inovasi berupa lini produk baru untuk meningkatkan daya tawar terhadap konsumen. Pada saat itu *corporate strategy* perusahaan akan bergeser dari *market development* ke *product development*, di mana perusahaan akan menciptakan dan memasarkan lini produk baru kepada basis pasar yang saat ini sedang dibangun hingga lima tahun yang akan datang. Disamping itu, semakin luasnya cakupan wilayah pemasaran dari perusahaan membuat perusahaan harus memperluas jaringan saluran distribusi yang dimiliki. Dengan demikian perusahaan akan memiliki tingkat penguasaan industri yang tinggi dalam berkompetisi dengan para kompetitor karena memiliki daya tawar yang kuat terhadap konsumen. Selain itu, ditinjau dari keberadaan perusahaan sebagai bisnis keluarga, persoalan tentang kepemilikan dan wewenang dalam perusahaan akan teratasi karena pembagian wewenang antar suksesor akan didistribusikan ke dalam unit-unit bisnis strategik yang dimiliki oleh perusahaan.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut :

Pertama, penerapan prinsip-prinsip *sustainability* pada perusahaan berkesinambungan dan sejalan dengan prinsip *sustainability Compass* yang terdiri atas *Nature, Economy, Wellbeing, Society*.

Kedua, Aspek ekonomi *corporate strategy* terbukti menciptakan keunggulan kompetitif melalui penerapan metode *ISIS Accelerator* bagi perusahaan dengan mendorong peningkatan kinerja finansial dan meningkatkan daya saing perusahaan dalam menghadapi persaingan.

Ketiga, aspek *society*, penekanan integrasi pelaksanaan tanggung jawab sosial, kepatuhan terhadap hukum dan regulasi, dalam implementasi strategi melalui penerapan metode *ISIS Accelerator* membuat perusahaan memiliki citra positif yang berpengaruh terhadap keberlangsungan bisnis perusahaan dalam jangka panjang.

Keempat, aspek lingkungan hidup, aktivitas operasional sangat menentukan terciptanya keberlanjutan lingkungan sebagai keunggulan kompetitif perusahaan pengelolaan kebutuhan sumber daya alam yang dibutuhkan dalam jangka panjang.

Kelima, aspek kesejahteraan karyawan, *corporate strategy* menentukan aktivitas operasional yang berpengaruh terhadap kenyamanan dan kepuasan kerja bagi karyawan

perusahaan untuk menciptakan keunggulan kompetitif dalam bentuk ketersediaan sumber daya manusia.

Keenam, keunggulan kompetitif tercapai jika perusahaan mampu menetapkan *corporate strategy* yang membuat aktivitas operasional perusahaan dapat menjaga keseimbangan antara *business sustainability* dan *environmental sustainability*.

Berdasarkan analisis dan pembahasan, serta kesimpulan yang telah diuraikan, maka dapat diberikan dua saran yaitu, dibutuhkan struktur organisasi perusahaan yang ditujukan untuk memenuhi ketentuan Undang-Undang Perseroan Terbatas. Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) merupakan menjadi lembaga tertinggi di perusahaan Perseroan Terbatas yang membawahi Dewan Komisaris dan Dewan Direksi. Dan pembahasan mengenai isu proses suksesi kepemimpinan dan *multigeneration management*.

DAFTAR PUSTAKA

- Atkisson, A., (2002). *The isis accelerator overview*. Atkisson Inc. Retrieved September 25, 2014, from <http://www.atkisson.com>.
- Atkisson, A., (2009). *ISIS: Systems and sustainability*. Presented at CEMUS, Upssala University, Sweden, 27 August 2009.
- Atkisson, A. (2012). *Life beyond growth*. Institute for Studies in Happiness, Economy, and Society. Tokyo: ISIS Academy.
- Berns, M., et al., (Fall 2009). "Sustainability and corporate advantage." *MIT Sloan Management Review* Vol.51 No.1.19–26.
- Bristow, D. K., (2000). *Composition of US stock exchanges firms*. Los Angeles : UCLA Directors Insitute : Unpublished study.
- Bonn, I., & Fisher, J. (2011). Sustainability: The Missing Ingredient in Strategy. *The Journal of Business Strategy* , 18 (2), 105-122.
- Chrisman, J., Chua, J., & Sharma, P., (1996) *A review and annotated bibliography of family business studies*. Boston : Kluwer.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (Summer 1999). *Defining the family business by behavior*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19–39.
- Crowther, D., & Aras, G. (2008). *Corporate social responsibility*. Frederiksberg, Denmark: Ventus Publishing ApS.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2008). *Business research methods*. New York: McGraw-Hill Education.
- David, F. R. (2011). *Strategic management: concepts and cases 13rd Edition*. Essex: Pearson Education.
- Ehrhardt, M., C., dan Brigham, E., F., (2010). (4th Edition), *Corporate finance*.
- Epstein, M., J., dan Buhovac, R., A., (2014). *Making sustainability work: best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts*. Bellwetherbooks (McKeesport, PA, U.S.A.).
- Lonescu-Somers, A., & Steger, U. (2008). *Business logic for sustainability: a food and beverage industry perspective*. 2008: Palgrave Macmillan.
- Moleong, L., J., (2013). *Metodologi penelitian kualitatif*. (Edisi Revisi). Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Poza, E. J. (2010). *Family Business 3E*. Mason: South Western Cengage Learning.
- Schulze, W., Lubatkin, M., Dino, R., & Buchholtz, A., Agency Relationships in Family Firms. *Organization science*, 12(2), 2001, pp. 99-116.
- Tagiuri, R., and Davis, J., (1982). *Reprinted in family business review*, 9(2), Summer 1996, 199–208.
- Wheelen, T. L., dan Hunger, J. D. (2010). *Strategic management and business policy toward global sustainability*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Williard, B., (2012), *The new sustainability advantage: seven business case benefits of a triple bottom line*. Canada.
- Zikmund, W. G. (2003). *Business research methods*. Ohio: Thomson South- Western.