

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Corporate Real Estate (CRE) adalah kantor, dan atau ruang sewa (misalnya: tanah, bangunan dan pengembangannya) yang digunakan untuk bisnis perusahaan. CRE tidak hanya meliputi pemilihan lokasi, tetapi juga termasuk di dalamnya yaitu desain fasilitas dan keputusan penggunaan ruang, yang berpengaruh pada kegiatan operasi dan arus kas perusahaan di masa depan. Lingkup CRE ini diluar pengembalian investasi apapun yang didapat dari kepemilikan properti berupa hak gedung atau tanah yang disewa (Manning dan Roulac, 1999).

Selama 2 dasawarsa ini, beberapa penelitian tentang manajemen CRE telah mencakup secara luas aspek-aspek yang bervariasi. Penelitian yang dilakukan mampu mengemukakan signifikansi CRE pada neraca dan laporan pendapatan, namun juga sekaligus memperoleh kesimpulan bahwa pihak *top* manajemen tidak memberikan perhatian yang cukup kepada komitmen CRE perusahaan sebagaimana mereka lakukan untuk aspek lain dari bisnis mereka (Roulac, 2001). Persaingan yang semakin ketat dan berbagai usaha yang dilakukan tiap-tiap perusahaan untuk mengurangi pengeluaran dan meningkatkan mutu pelayanan kepada pelanggan membuat manajemen CRE mendapat tantangan.

Beberapa penelitian yang ada mampu mendokumentasikan praktek-praktek manajemen CRE, namun hanya sedikit yang berkonsentrasi pada sektor bisnis yang spesifik. Dalam hal ini, CRE sangat dekat dengan aktivitas inti dari sektor ritel daripada sektor lainnya (Gibson dan Barkham, 2001), dan oleh karenanya, penelitian CRE untuk sektor ritel cukup menarik untuk dilakukan.

Kondisi ekonomi nasional dan global sesungguhnya belum pulih. Ekonomi global pascaperang Irak-AS bukannya membaik malah menampilkan bayangan bertambah buruk. Indeks kepercayaan konsumen anjlok dan daya beli (*purchasing power*) melemah. Namun di tengah situasi pesimistis tersebut kiranya ada fenomena menarik. Bisnis ritel kini tengah menggeliat seolah tidak terpengaruh dengan kondisi ekonomi yang menurun. Hal ini bisa dimengerti mengingat potensi pasar di Indonesia yang cukup besar.

Semakin tingginya persaingan dalam bisnis ritel dalam hal ini ritel, riteler perlu menciptakan keuntungan sehingga dapat bertahan. Perlu dipikirkan supaya keuntungan yang didapat mampu dialokasikan dengan tepat sehingga bisnis ritelnya dapat terus berkembang dan mendapat kesuksesan.

Dalam sebagian besar organisasi ritel, lingkungan toko sebagai lingkungan fisik dilihat sebagai permasalahan strategis, dan tanggungjawabnya berada pada *chief executive officer* (Lusch, Dunne, dan Gebhardt, 1993). Keputusan riteler yang dilakukan dengan pertimbangan strategi CRE tertentu akan sangat mempengaruhi keseluruhan performa bisnis. Strategi CRE pada akhirnya akan berhubungan dan akan memfasilitasi sumber dari keunggulan kompetitif (Roulac, 2001).

CRE dapat dipandang sebagai salah satu sumberdaya yang dimiliki perusahaan dan mampu memberikan kontribusi pada kompetensi perusahaan. Permasalahan-permasalahan CRE seringkali memiliki pengaruh besar pada strategi perusahaan, dan menjadi elemen penting dari infrastruktur operasional perusahaan. Perencanaan dan pengambilan keputusan CRE, pada akhirnya memiliki pengaruh yang luas pada efisiensi operasi, produktivitas, dan keunggulan kompetitif (Ebner,

May, dan May, 1997). Hasil dari semua kekuatan ini akan membentuk dan mengelola secara berkesinambungan posisi sukses perusahaan, dengan kata lain adalah keunggulan kompetitif perusahaan, dan dimana suatu keunggulan berhasil didapatkan, maka kinerja yang lebih juga akan dapat tercapai (Fahy dan Smithee, 1999).

Dikeluarkannya UU No. 22 tahun 1999 tentang Otonomi Daerah serta UU No. 25 tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pusat dan Daerah secara perlahan-lahan akan menghapuskan daya tarik Jakarta sebagai pusat segala sesuatu. Daerah akan berkembang dengan pesat dan menjadi lahan yang subur bagi bisnis ritel karena dinamika perekonomian daerah itu sendiri, sehingga adanya sebagian penduduk yang kembali ke daerah memunculkan pusat-pusat ekonomi baru di daerah (Kahar, 2000). Hal ini menjadi latar belakang penelitian lokasi penelitian berada di Yogyakarta dan Semarang sebagai kota yang memiliki keunikan masing-masing, sekaligus memiliki daya tarik besar di bidang investasi.

Menurut Newman dan Cullen terdapat tiga variabel yang dapat menentukan strategi yang dipakai dalam bisnis ritel, yaitu:

1. Ritel format yang sama
2. Pilihan barang-barang yang sama
3. Cakupan pasar yang sama

Berdasarkan pernyataan Newman dan Cullen, maka penelitian dilakukan pada bisnis ritel dengan pertimbangan ketiga variabel yang telah disebutkan. Untuk itu penelitian ini ditujukan pada ritel khusus yang menjual produk *fashion* yang berada di lokasi dua pusat belanja di kota Yogyakarta yaitu Mal Malioboro dan

Galeria. Selain dua tempat tersebut, penelitian juga dilakukan di dua lokasi pusat belanja di kota Semarang yaitu Mal Ciputra dan Plasa Simpang Lima. Dengan demikian mereka memiliki ritel format yang sama, yaitu menjual melalui toko, dengan pilihan barang-barang yang sama, yaitu produk *fashion*, dan dengan cakupan pasar yang sama karena berlokasi pada suatu kawasan perbelanjaan di pusat kota. Menurut Newman dan Cullen (2002) lokasi geografis dapat menunjukkan cakupan pasar suatu perusahaan.

Pemilihan pusat belanja yaitu Mal Malioboro dan Galeria di Yogyakarta, serta Mal Ciputra dan Plasa Simpang Lima Semarang, karena kedua pusat belanja tersebut berada di wilayah bisnis (perdagangan dan pertokoan) kota Yogya dan Semarang. Keduanya juga terletak pada kawasan yang memiliki tingkat mobilitas penduduk yang tinggi dan relatif mudah dicapai.

Obyek penelitian pada toko khusus *fashion* dikarenakan *fashion* merupakan salah satu kebutuhan penting bagi manusia yang terus berubah dan berkembang mengikuti mode sehingga menarik untuk diteliti. Hal ini juga dimaksudkan agar penelitian menjadi lebih fokus. Kemudian tingginya jumlah toko-toko *fashion* dibandingkan toko-toko jenis lain di dalam kedua pusat belanja tersebut mengakibatkan tingginya tingkat persaingan yang terjadi. Dengan persaingan yang tinggi, setiap pengusaha ritel harus mampu menciptakan suatu strategi agar tetap dapat kompetitif dan meningkatkan kinerjanya.

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat yaitu untuk kepentingan ilmu pengetahuan dan praktisi. Untuk manfaat ilmu pengetahuan, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai tambahan referensi untuk

mengembangkan ilmu pengetahuan khususnya di bidang manajemen strategik. Untuk manfaat praktisi, penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi para pengusaha ritel agar mampu meningkatkan keunggulan kompetitif dalam persaingan yang semakin ketat pada saat ini sehingga mampu meningkatkan kinerja perusahaan.

B. Rumusan Masalah

Dari penelitian Wakhid (2004), ditemukan bahwa disamping aset-aset CRE memiliki tingkat performa yang signifikan, aset-aset CRE pada saat ini tidak dikelola dengan baik oleh sebagian besar perusahaan. Hal ini menimbulkan pertanyaan apakah tidak ada kontribusi yang bisa diberikan oleh aset CRE kepada perusahaan, sehingga keberadaannya yang signifikan cenderung diabaikan.

Menurut Gibson dan Barkham (2001), sektor ritel selama ini tidak secara spesifik diteliti secara mendalam. Alasan yang diberikan adalah berhubungan dengan signifikansi CRE pada keseluruhan inti bisnis. Oleh karena itu diperlukan pengertian yang lebih mendalam pada seluruh tingkatan perusahaan tentang kontribusi CRE pada performa perusahaan. Berdasarkan pernyataan tersebut di atas maka diperlukan suatu penelitian tentang kontribusi CRE untuk perusahaan, khususnya dalam bisnis ritel.

Dalam abad ke 21 ini, riteler menghadapi suatu perubahan dan tantangan yang berat, terutama dengan munculnya *department store* dan pusat-pusat belanja (Arthur dalam Love dan McGee, 1999). Dengan kondisi seperti ini riteler perlu mengembangkan suatu keunggulan kompetitif agar tetap kompetitif dan mampu mencapai kinerja perusahaan yang lebih baik.

Dari konsep-konsep, *research gap*, dan saran dari penelitian terdahulu, maka rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh strategi CRE bisnis ritel terhadap keunggulan kompetitif perusahaan, dan selanjutnya bagaimana pengaruh keunggulan kompetitif ini terhadap kinerja perusahaan.

C. Batasan Masalah

Batasan masalah penelitian diperlukan agar pembahasan yang dilakukan tetap fokus pada permasalahan-permasalahan yang berkaitan dengan topik.

Dalam penelitian ini, fokus utama dari strategi CRE yang diteliti berkenaan dengan strategi pemasaran, sehingga perspektif finansial tidak dimasukkan dalam pembahasan utama. Bidang strategis yang diteliti adalah ritel fashion, mengingat pelaku bisnis ini memiliki gaya tersendiri yang berbeda dengan bidang lainnya.

D. Keaslian Penelitian

Selama 2 dekade ini, beberapa penelitian tentang manajemen CRE telah mencakup secara luas aspek-aspek yang bervariasi dari strategi CRE hingga sistem informasi. Tujuan dari sebagian penelitian yang ada adalah untuk mendokumentasikan praktek-praktek manajemen CRE yang ada, dan cenderung mencakup sektor bisnis yang luas. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan wawasan baru dalam bidang manajemen CRE, karena berkonsentrasi pada satu sektor bisnis yang spesifik, yakni ritel.

Penelitian ini dikembangkan dari penelitian sebelumnya sehingga juga diharapkan mampu menghasilkan suatu model manajemen CRE untuk bisnis ritel.

E. Manfaat Penelitian

1. Untuk manfaat teoritis, yaitu sebagai tambahan referensi untuk mengembangkan ilmu pengetahuan khususnya di bidang manajemen strategik.
2. Untuk manfaat praktis, yaitu:
 - Memberikan masukan bagi para profesional dalam bidang CRE dan para eksekutif untuk meningkatkan kualitas yang unik dari CRE sehingga dengan kombinasi dengan sumberdaya bisnis lainnya, dalam hal ini bisnis ritel, dapat memberi kontribusi pada keunggulan kompetitif perusahaan.
 - Memberikan masukan bagi para pengusaha ritel agar mampu meningkatkan keunggulan kompetitif dalam persaingan yang semakin ketat pada saat ini sehingga mampu meningkatkan kinerja perusahaan.

F. Tujuan Penelitian

Ada dua tujuan penelitian, yaitu:

- Untuk menganalisis pengaruh Strategi CRE terhadap keunggulan kompetitif perusahaan.
- Untuk menganalisis pengaruh Keunggulan Kompetitif terhadap Kinerja Perusahaan.

G. Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah pelaporan hasil penelitian, penulisan atas laporan penelitian akan dibagi ke dalam 5 bab, yang akan diuraikan sebagai berikut;

- BAB I PENDAHULUAN** yang memuat latar belakang permasalahan, rumusan masalah, batasan masalah, keaslian penelitian, manfaat dan tujuan penelitian, serta sistematika penulisan.
- BAB II TINJAUAN PUSTAKA.** Bab ini memaparkan tentang kerangka konseptual, kerangka pemikiran teoritis, penelitian-penelitian terdahulu yang berhubungan dengan topik yang diteliti, dan perumusan hipotesis.
- BAB III METODOLOGI PENELITIAN.** Bab ini merupakan bahasan tentang metode penelitian yang digunakan, meliputi; desain penelitian, populasi penelitian, metode pengumpulan data, definisi operasional dan pengukuran variabel, model penelitian, serta metode analisis data.
- BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.** Bab ini merupakan analisis atas data yang telah diolah. Hasil olahan statistik dengan menggunakan SPSS kemudian diinterpretasikan dan dibahas dengan menggunakan logika serta teori yang telah dikemukakan sebelumnya.
- BAB V SIMPULAN DAN SARAN.** Bab ini merupakan kesimpulan dari bahasan bab-bab pendahulunya dan juga merupakan bab yang memuat keterbatasan penelitian, serta saran untuk penelitian selanjutnya