

Perencanaan Exit Strategy Korporasi Properti dan Pentingnya Kepemimpinan Kontingensi (Studi Pada Perusahaan XYZ)

Deddy Arief Himawan¹⁾, Wisnu Panggah Setiyono^{*2)} Hadiah Fitriyah³⁾

¹⁾ Program Studi Magister Manajemen , Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

²⁾ Program Studi Magister Manajemen , Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

³⁾ Program Studi Magister Manajemen , Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

*Email Penulis Korespondensi: 21611010013@umsida.ac.id , wisnu.setiyono@umsida.ac.id , hadiah@umsida.ac.id

Abstract. *This study aims to describe the exit strategy in the property development service industry and explain how property companies make decisions and how important leadership is in implementing contingencies in XYZ companies. Methodology This method is a descriptive method with a qualitative approach. Data collection used semi-structured interviews and was analyzed using description, data reduction, data presentation, and verification steps. The subject of this research is XYZ Company. Research findings: evaluation of the decline in apartment sales has occurred since 2018 because the property market is starting to saturate, this condition is exacerbated by the Covid 19 pandemic in 2019 and an exit strategy can occur because there is no contingency leadership. Theoretical Contribution: This study contributes to the literature by providing new information about it and its selection mechanisms. This study can become a basic policy for energy expenditure in certain companies. This study only focuses on the energy outflow concept in XYZ companies.*

Keywords - Exit Strategy, Business Strategy Contingency Leadership, Execution

Abstrak. *Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan strategi keluar dalam industri jasa pengembangan properti dan menjelaskan bagaimana perusahaan properti membuat keputusan dan betapa pentingnya menerapkan kepemimpinan kontinjensi di perusahaan XYZ. Metodologi Metode ini termasuk metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Pengumpulan data menggunakan wawancara semi terstruktur dan dianalisis dengan langkah-langkah deskripsi, reduksi data, penyajian data, dan verifikasi. Subyek penelitian ini adalah Perusahaan XYZ. Temuan penelitian: evaluasi penurunan penjualan apartemen terjadi sejak tahun 2018 karena pasar properti mulai jenuh, kondisi ini diperparah dengan adanya pandemi Covid 19 di tahun 2019 dan dapat terjadi exit strategy karena adanya kepemimpinan kontingensi tidak ada. Kontribusi Teoretis: Studi ini berkontribusi pada literatur dengan memberikan informasi baru tentangnya dan mekanisme pemilihannya. Studi ini dapat menjadi kebijakan dasar untuk keluar energi di perusahaan tertentu. Studi ini hanya memfokuskan konsep energi keluar di perusahaan XYZ.*

Kata Kunci - Exit Strategy, Business Strategy Contingency Leadership, Eksekusi

I. PENDAHULUAN

Perusahaan merupakan aspek yang didirikan oleh individu atau lembaga dengan tujuan utama memaksimalkan kekayaan pemegang saham [1]. Perusahaan merupakan organisasi yang mencari keuntungan sebagai tujuan utamanya, meskipun tidak menutup kemungkinan mengharapkan kemakmuran sebagai tujuan lainnya [2]. Dari kedua pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa suatu perusahaan didirikan memiliki beberapa tujuan yaitu kelangsungan hidup, pertumbuhan dan mencari laba atau laba. Dalam membangun bisnis, suatu perusahaan harus selalu siap dengan segala sesuatu yang dihadapinya, termasuk risiko ketidakmampuannya untuk melanjutkan operasi perusahaan [3]. Didalam dunia bisnis tidak ada bisnis yang pasti berjalan mulus sesuai rencana awal.

Setiap perusahaan memiliki risiko yang selalu mengikuti kerja perusahaan. Salah satu perusahaan yang memiliki risiko kebangkrutan adalah perusahaan properti. Hal ini disebabkan jumlah modal minimum dan biaya operasional yang dibutuhkan oleh perusahaan properti tidak sebanding dengan permintaan [4]. Investasi di industri properti umumnya bersifat jangka panjang dan akan tumbuh sejalan dengan pertumbuhan ekonomi (penawaran lahan bersifat tetap sementara permintaan akan selalu lebih besar seiring bertambahnya jumlah penduduk) [5]. Terjadinya krisis keuangan global yang dimulai pada tahun 2008 yang melanda Amerika Serikat terutama diawali dengan jatuhnya industri properti dan pada akhirnya berdampak pada kawasan Asia termasuk Indonesia [6]. Hal tersebut mengakibatkan beberapa perusahaan Properti dan Real estate di Bursa Efek Indonesia mengalami kebangkrutan [7][8]. Keadaan bisnis properti dan real estate dalam keadaan waspada akibat gejolak ekonomi yang terjadi di Indonesia [9]. Gejolak ini terkait dengan kondisi suku bunga perbankan yang relatif tinggi akibat melemahnya nilai tukar rupiah terhadap dolar AS [10]. Dalam beberapa tahun terakhir, perusahaan di bidang properti dan real estate selalu terdelisting dari Bursa Efek Indonesia [11]. Misalnya, pada tahun 2011 New Century Development Tbk delisting dari Bursa Efek Indonesia [12]. Pada tahun 2012 perusahaan Surya Inti Permata Tbk juga mengalami delisting dari Bursa Efek Indonesia [13]. Selain itu, pada tahun 2013 giliran Panca Wirasakti Tbk yang delisting dari Bursa Efek Indonesia [14].

Hal ini mengindikasikan tingginya ancaman terhadap kelangsungan hidup perusahaan properti yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia.

Selain hal-hal tersebut, dampak pandemi juga menimbulkan kerugian bagi industri property [15][16][17]. Salah satu perusahaan properti yang memiliki risiko besar adalah Perusahaan XYZ. Perusahaan XYZ adalah sebuah perusahaan properti di kota Jakarta. Perusahaan XYZ mengalami kelesuan pendapatan akibat pandemi Covid-19 yang menyerang berbagai bidang. Setelah dampak pandemi mereda dan sebagian besar perusahaan berangsur-angsur bangkit untuk memperbaiki keadaannya, Perusahaan XYZ belum mampu memperbaiki perekonomiannya. Padahal, keuntungan yang diperoleh kurang dari 5% setiap bulannya tidak bisa dikatakan memiliki net profit margin dan mengalami pertumbuhan ekonomi negatif. Dengan demikian, perusahaan ini harus memiliki risiko kebangkrutan yang lebih besar.

Sehubungan dengan upaya melihat kecukupan aspek finansial dan risiko pada industri properti, maka diperlukan strategi yaitu exit strategy. Exit strategy adalah rencana darurat yang dijalankan oleh investor, pedagang, pemodal ventura, atau pemilik bisnis untuk melikuidasi posisi dalam aset keuangan atau melepaskan aset bisnis berwujud setelah kriteria tertentu yang telah ditentukan sebelumnya terpenuhi atau terlampaui [18][19]. Dengan demikian, tujuan strategi keluar adalah untuk membatasi kerugian [20][21]. Exit strategy juga dapat diterapkan ketika investasi atau usaha bisnis telah memenuhi tujuan laba [22]. Alasan lain dapat menjadi alasan hukum, seperti perencanaan perumahan, tuntutan hukum pertanggungjawaban. Bisa juga karena pemilik bisnis atau investor sudah pensiun dan ingin menguangkannya. Exit strategy yang efektif harus direncanakan secara komprehensif dan hati-hati untuk setiap kemungkinan positif dan negatif dan harus menjadi bagian integral dari penilaian risiko [23]. Ini merujuk pada proses di mana korporasi properti melepaskan diri, dalam berbagai tingkatan, dari perusahaan [24]. Untuk merencanakan exit strategy diperlukan kepemimpinan kontinjensi (situasional) karena akan menguntungkan korporasi properti jika diterima oleh pasar [25].

Fokus kepemimpinan kontinjensi adalah bagaimana memahami lambannya kinerja korporasi property [26]. Untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif tentunya yang paling menentukan adalah bagaimana adanya penyesuaian antara gaya kepemimpinan dengan situasi yang terjadi [27]. Selain itu, contingency leadership dihadapkan pada penerapan tata kelola perusahaan yang baik secara konsisten. Good Corporate Governance diperlukan untuk mendorong terciptanya pasar yang efisien, transparan dan konsisten dengan peraturan perundang-undangan [28]. Pada penelitian sebelumnya telah digunakan di banyak perusahaan keluarga dan baik di industri manufaktur skala besar hingga UMKM, sementara belum banyak penelitian yang teridentifikasi untuk mengeksplorasi exit strategy dalam konteks industri jasa pengembangan properti secara spesifik. Namun, belum banyak kajian yang mendalami penggunaan exit strategy dalam konteks pengembangan properti. Selain itu, penting untuk mengeksplorasi konsep exit strategy dalam konteks baru industri jasa pengembangan properti, di mana terdapat peluang untuk menemukan strategi exit baru yang tidak hanya berguna bagi korporasi properti itu sendiri tetapi juga untuk memperluas jangkauan kita. pemahaman tentang strategi keluar dan pentingnya kepemimpinan kontinjensi.

Studi sebelumnya tentang topik terkait adalah studi yang dilakukan oleh Hak et al., (2018) [29] yang menyelidiki beberapa kebijakan di bawah strategi keluar terbatas. Pertama, studi ini menunjukkan bagaimana alokasi dua ELC telah merampas tanah yang dikelola secara komunal oleh masyarakat adat. Kedua, studi ini mengkaji bagaimana proses sertifikasi tanah komunal telah gagal menyediakan mekanisme hukum yang efektif bagi penduduk desa adat untuk menangkal ELC dan perambahan tanah oleh pendatang internal. Ketiga, studi ini menjelaskan bagaimana promosi produksi tanaman komersial berkontribusi pada mata pencaharian dan transisi penggunaan lahan dari ketergantungan pada sumber daya hutan pada tahun 2003 menjadi ketergantungan pada tanaman komersial pada tahun 2012 menjadi perjuangan untuk tetap tangguh di tengah penurunan harga tanaman pada tahun 2018. Para peneliti menyimpulkan bahwa kombinasi dari kebijakan-kebijakan ini telah menggerogoti kepemilikan komunal dan ketahanan penghidupan di bawah situasi strategi keluar yang terbatas.

Berdasarkan penelitian sebelumnya ditemukan bahwa penelitian yang menyelidiki exit strategy dan contingency leadership di bidang bisnis properti masih jarang ditemukan. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk menyelidiki variabel contingency leadership dan exit strategy pada perusahaan properti dengan menggunakan wawancara semi terstruktur. Peneliti tertarik untuk menemukan pentingnya kepemimpinan kontinjensi dalam keputusan perusahaan dan penerapan strategi keluar.

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan di atas, peneliti dapat mengajukan beberapa pertanyaan yang harus dijawab dengan melakukan penelitian ini. Pertanyaannya adalah bagaimana bisnis real estate pasca serangan pandemi Covid-19, bagaimana penerapan exit strategy, dan seberapa penting contingency leadership bagi bisnis real estate. Pertanyaan-pertanyaan tersebut akan dijawab oleh penelitian ini dengan menggunakan metode kualitatif. Informasi tersebut akan diperoleh dengan wawancara semi terstruktur kemudian informasi tersebut akan dianalisis untuk mendapatkan data yang dibutuhkan. Oleh karena itu, penelitian ini menjawab pertanyaan penelitian dasar mengenai strategi keluar dalam industri jasa pengembangan properti dan menjelaskan bagaimana perusahaan properti mengambil keputusan dan seberapa penting menerapkan kepemimpinan kontinjensi di perusahaan XYZ. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif, penelitian ini menjawab pertanyaan penelitian tersebut dengan mengidentifikasi

apa yang dimaksud dengan korporasi properti, strategi apa yang diterapkan, dan apa motivasi dibalikinya. Studi ini berkontribusi pada literatur dengan memberikan informasi baru tentangnya dan mekanisme pemilihannya. Informasi ini dapat menjadi landasan bagi para peneliti selanjutnya yang tertarik untuk mengeksplorasi konsep exit strategy dari perspektif yang relatif baru, dan semakin memperluas wawasan kita tentang exit strategy dalam industri jasa pengembangan properti.

II. METODE

Desain penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif deskriptif. Jenis penelitian deskriptif kualitatif ini merupakan metode penelitian yang memanfaatkan data kualitatif dan dideskripsikan dalam sejarah deskriptif [30]. Selain itu, metode kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif, personal speech, dan nantinya metode ini menghasilkan data deskriptif. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif, yaitu pendekatan penelitian tanpa menggunakan angka-angka statistik tetapi dengan penyajian deskriptif, yaitu berusaha menggambarkan suatu gejala, peristiwa yang terjadi menjadi pusat perhatian untuk kemudian digambarkan sebagaimana adanya.

Karena penelitian ini dianggap kualitatif, data yang diperoleh akan berupa kata-kata, bukan angka. Oleh karena itu, akan dilakukan wawancara semi terstruktur oleh peneliti dengan manajer perusahaan XYZ. Wawancara ini dilakukan untuk mengumpulkan informasi yang dibutuhkan. Informasi dari wawancara tidak hanya disajikan apa adanya, tetapi juga akan dianalisis untuk mendapatkan informasi baru yang berkaitan dengan topik penelitian. Proses ini dilakukan dengan tujuan agar karakteristik data menjadi lebih mudah dipahami dan bermanfaat sebagai solusi dari suatu masalah, khususnya yang berkaitan dengan penelitian.

Subjek penelitian

Subyek penelitian ini adalah Perusahaan XYZ Indonesia. Populasi dalam penelitian ini adalah jasa pengembang properti di Indonesia. Sedangkan teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah purposive sampling. Purposive sampling adalah teknik pengambilan sampel dengan pertimbangan tertentu. Pemilihan sekelompok subjek dalam purposive sampling didasarkan pada ciri-ciri tertentu yang dianggap mempunyai hubungan yang erat dengan ciri-ciri populasi yang telah diketahui sebelumnya. Dalam hal ini, peneliti menghubungi Kementerian Perindustrian dan Perdagangan Republik Indonesia untuk mendapatkan data kinerja korporasi pengembang properti yang mengalami pertumbuhan negatif. Data tersebut kemudian digunakan sebagai dasar untuk menghubungi pejabat perusahaan yang bersedia berpartisipasi dalam penelitian ini. Oleh karena itu, perusahaan XYZ diikutsertakan dalam penelitian ini.

Teknik pengumpulan data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik wawancara semi terstruktur yang dilakukan dengan manajer perusahaan XYZ untuk memperoleh informasi terkait perencanaan Exit Strategy dan pentingnya kepemimpinan kontinjensi yang dilakukan di perusahaan XYZ. Teknik ini membantu pewawancara untuk mengajukan serangkaian pertanyaan standar kepada partisipan tetapi bebas untuk menginvestigasi lebih lanjut topik tertentu untuk mendapatkan wawasan yang lebih kaya dan mendalam tentang pengalaman informan. Selama proses pengumpulan data, pewawancara sering membahas situasi pengumpulan data, menganalisis data secara tentatif, dan mencoba mencari solusi jika terjadi masalah (misalnya, salah satu peserta harus meninggalkan wawancara karena rapat darurat). Dalam melakukan pengumpulan data, peneliti mengandalkan konsep 'jenuh' [31].

Data Instrumen

Dalam penelitian ini dengan menggunakan teknik pengumpulan data berupa wawancara, instrumen data yang dibutuhkan berupa item-item pertanyaan yang ditujukan kepada manajerial property development company A. Item-item tersebut dituliskan sebagai berikut.

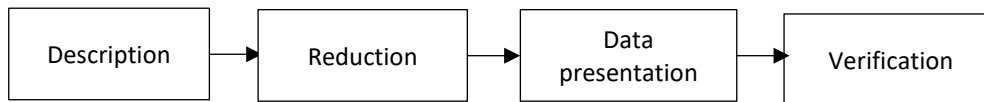
Tabel 1 Butir Pertanyaan Wawancara

Masalah	Pertanyaan yang Dibahas
Perkenalan	Apa pendapat Anda tentang bisnis real estate terbaru?

	Bagaimana kinerja bisnis properti di perusahaan Anda?
Pertumbuhan negatif	Apa yang Anda dan dewan direksi Anda lakukan ketika melihat pertumbuhan perusahaan Anda negatif?
	Apa yang membuat perusahaan Anda mengalami pertumbuhan negatif?
	Sejak kapan perusahaan Anda mulai mengalami pertumbuhan negatif?
	Sudah berapa lama perusahaan Anda mengalami hal ini?
penyebab	Apa yang membuat perusahaan Anda mengalami pertumbuhan negatif?
	Apa yang telah terjadi?
	Faktor apa yang membuat perusahaan Anda mengalaminya?
	Bisakah Anda menceritakan kisahnya kepada saya?
Kontrol manajerial	Bagaimana Anda dan jajaran direksi memainkan peran strategis untuk meningkatkan kinerja perusahaan Anda?
	Apa arti strategi keluar bagi Anda?
	Bisakah Anda menjelaskan lebih lanjut tentang cara-cara itu?
Pilihan	Bisakah Anda mendefinisikan cara-cara itu sebagai opsi strategi keluar untuk keluar?
	Bagaimana gaya kepemimpinan Anda saat ini, apakah Anda menerapkan gaya kepemimpinan kontingensi (situasional) atau tidak?
	Dari beberapa cara tersebut, menurut Anda, cara mana yang akan Anda pilih untuk exit strategy?
	Strategi keluar apa yang telah diputuskan oleh manajemen?
	Ketika exit strategy diterapkan, bagaimana penerapan GCG?

Teknik analisis data

Teknik analisis data merupakan proses pengolahan data menjadi informasi baru. Proses ini dilakukan dengan tujuan agar karakteristik data menjadi lebih mudah dipahami dan bermanfaat sebagai solusi dari suatu masalah, khususnya yang berkaitan dengan penelitian. Tahapan analisis data kualitatif dalam penelitian ini meliputi empat langkah, yaitu (1) deskripsi, (2) reduksi data, dan (3) penyajian data, dan verifikasi. Bagan alir analisis data dalam penelitian ini diuraikan sebagai berikut.



Gambar 1 Flowchart Analisis Data Kualitatif

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluasi Penjualan Apartemen dari Faktor Eksternal

Dari hasil wawancara informan pertama dan kedua menyatakan bahwa: “Perusahaan XYZ melihat kejenuhan pasar properti dan melihat perubahan pasar, dimana awalnya milenial menyukai properti vertikal, dalam hal ini apartemen, berubah menjadi properti tapak yaitu rumah. Kebosanan ini muncul sejak tahun 2018. Milenial mulai berpikir bahwa rumah adalah pilihan yang lebih baik daripada apartemen.”

Hasilnya menyebutkan bahwa sejak tahun 2018 industri properti mengalami penurunan baik residensial, komersial, retail maupun hotel. Kondisi tersebut diperparah dengan kondisi datangnya pandemi 19 pada tahun 2020 mengguncang perekonomian dunia secara makro. Industri properti mengalami siklus pertumbuhan yaitu sejak tahun 2012 mengalami peningkatan dan diprediksi akan meningkat pada tahun 2020, namun pada tahun 2020 mengalami penurunan kinerja dan diperparah oleh pandemi Covid-19. Sejak tahun 2018, perseroan mengalami penurunan penjualan dan memasuki masa pandemi Covid-19 hingga mengalami pertumbuhan negatif. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian oleh Hao et al, 2020 [32] yang menunjukkan bahwa pandemi Covid-19 secara signifikan mempengaruhi industri perhotelan dan mempengaruhi empat aspek utama industri perhotelan China—multi-bisnis dan multi-saluran, produk preferensi desain dan investasi, transformasi digital dan cerdas, dan perombakan pasar. Menurut sumber ketiga disebutkan bahwa produk rumah tapak tidak mengalami penurunan bahkan meningkat. Pelangan korporat XYZ adalah investor, yaitu individu yang memiliki kelebihan uang tunai. Di masa pandemi, daya beli investor menurun. Perusahaan akhirnya memberikan diskon yang lebih besar dan mengikuti program pemerintah bebas PPN dan memberikan fleksibilitas pembayaran. Sumber ketiga membenarkan bahwa pemasaran apartemen mengalami penurunan, sehingga lebih fokus pada produk rumah tapak. Perseroan fokus pada pemasaran apartemen yang sudah dibangun dan apartemen yang belum dibangun.

Di sisi lain, menurut Sharif, 2022 [33] disebutkan bahwa biaya hidup yang tinggi tidak sebanding dengan pendapatan menyebabkan generasi milenial masih menganggap sulit untuk membeli hunian atau tempat tinggal pertama, baik rumah tapak maupun vertikal. Apalagi eskalasi (kenaikan) harga rumah lebih cepat dari kenaikan pendapatan. Hal ini menjadikan hunian vertikal (apartemen) sebagai alternatif solusi hunian yang mengatasi masalah keterbatasan lahan. Manusia dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya membutuhkan kebutuhan pokok berupa tempat tinggal. Saat ini terdapat jenis rumah yaitu rumah horizontal dan rumah vertikal. Dalam situasi saat ini, manusia memandang aspek papan tidak hanya dari fungsi tempat tinggal sebagai tempat berteduh, tetapi juga dari aspek bangunan yang kokoh. lingkungan yang aman dan nyaman serta mempertimbangkan aspek lokasi yang strategis. Pembangunan hunian vertikal menjadi salah satu alternatif untuk melakukan aktivitas manusia di perkotaan karena keterbatasan lahan di kota sehingga pembangunan apartemen semakin berkembang di Jakarta. Saat ini, tinggal di hunian vertikal atau apartemen modern sudah menjadi gaya hidup bagi seseorang yang tinggal di kota besar. Faktor utama yang menjadi pertimbangan seseorang dalam memilih apartemen adalah harganya yang lebih terjangkau dibandingkan tanah atau rumah tapak jika berada di kota besar. Alasan lainnya adalah lokasi apartemen yang dekat dengan tempat kerja atau tempat beraktivitas, seperti kampus yang biasanya dilengkapi dengan fasilitas yang memadai, mulai dari sarana kebugaran dan olahraga, pelayanan dan keamanan, mall, tempat kuliner, bahkan waktu senggang. fasilitas. Selain itu, apartemen juga dapat dijadikan investasi atau usaha berupa persewaan jika penghuninya tidak bertempat tinggal secara langsung [34].

Divestasi Tanah dan Saham Milik Perusahaan XYZ

Divestasi adalah tindakan perusahaan menjual aset apa pun, paling sering digunakan dalam konteks penjualan anak perusahaan. Pengertian divestasi juga dapat berupa pengurangan kepemilikan berupa saham suatu perusahaan.

Sesuai dengan kebijakan Kementerian BUMN bahwa semua perusahaan harus menjual aset. Semua perusahaan properti milik negara dan swasta lainnya juga melakukan divestasi. Pengumuman divestasi tanah dan kepemilikan saham dapat mempengaruhi hadiah. Menurut penelitian Dordi dan Weber [35] bahwa pengumuman divestasi terkait kampanye, janji, dan dukungan semuanya memiliki pengaruh yang signifikan selama jendela peristiwa jangka pendek. Akhirnya, hasil mengontrol kinerja industri yang kurang baik secara umum selama jendela estimasi, membuktikan bahwa perubahan harga disebabkan oleh pengumuman divestasi. Untuk perusahaan properti milik negara, mengacu pada rencana kinerja Kementerian BUMN, bahwa semua aset milik negara harus didaur ulang. Pasar mengalami kejenuhan, seluruh land bank milik Perusahaan XYZ dievaluasi, dan divestasi lahan dilakukan untuk lahan yang tidak efektif. Perusahaan XYZ mengevaluasi pengelolaan portofolio seluruh anak perusahaannya. Anak perusahaan yang kinerjanya tidak dapat bertahan dilakukan divestasi terhadap anak perusahaan tersebut, misalnya jika kerjasama perusahaan di kawasan Suramadu, Surabaya tidak efektif maka akan dilakukan divestasi. Seluruh cadangan lahan perusahaan XYZ dipetakan dan dikelompokkan lagi menjadi 3 yaitu prioritas tinggi, sedang dan rendah. Divestasi dengan prioritas rendah dilakukan baik oleh perusahaan XYZ secara langsung maupun melalui anak perusahaan. Perusahaan perlu memperbaiki arus kasnya, salah satunya dengan menjual saham anak perusahaan XYZ yang sudah tidak efektif.

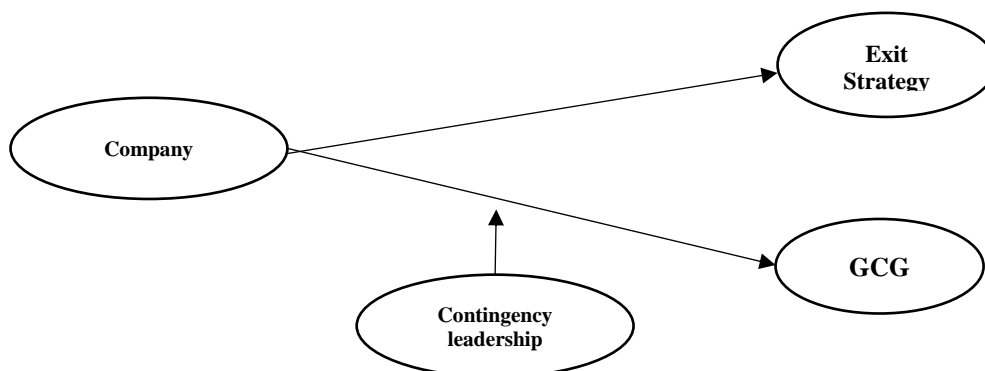
Strategi Keluar Perusahaan Properti dan Pentingnya Contingency Leadership

Perusahaan XYZ merupakan anak perusahaan milik negara, dimana semua kebijakan harus dipegang secara terpusat dengan program parenting. Direksi perusahaan XYZ telah melakukan contingency leadership dan awareness implementasi GCG yang optimal. Hampir seluruh aksi korporasi perusahaan GCG dipelajari secara mendalam dan tidak melanggar prinsip-prinsip GCG. Informan ketiga menyatakan bahwa:

“Dalam pandangan saya, Direksi telah menerapkan Prinsip-prinsip GCG, antara lain Transparency, Consistency, Intelligence, Accountability dan Communicability, melalui proses yang detail dalam Prosedur dan Instruksi Kerja di semua lini bisnis, dan sifat pengambilan keputusan dalam Management Review di tingkat Direksi (Rapat Radir-Direktur) bersifat Kolektif Kolegial, hasil Radir untuk kasus-kasus tertentu biasanya juga berupa keputusan atau kebijakan tertentu yang terkadang langsung dibagikan ke semua tim melalui Tinjauan Manajemen Bulanan.”

Perusahaan perlu meninjau WI dan RKAP sebelum menerapkan kebijakan baru. Semuanya berdasarkan kajian hukum dan kajian manajemen risiko sehingga tidak melanggar prinsip-prinsip GCG. Direksi sangat responsif, mampu memimpin secara kontingensi (situasional). Semua aksi korporasi baru harus mengeluarkan surat keputusan dan tentunya telah melalui tahapan-tahapan yang telah dijelaskan sebelumnya. Semua tindakan korporat yang kompleks dan situasi yang berubah dengan cepat membutuhkan kepemimpinan darurat. Tidak boleh ada penjualan di bawah harga buku. Hal ini sangat dihindari karena akan melanggar GCG perusahaan.

Dari hasil wawancara di atas dapat disimpulkan dalam diagram seperti di bawah ini.



Kepemimpinan kontingensi adalah salah satu kepemimpinan yang paling efektif ketika ada kecocokan antara gaya pemimpin dan situasi tertentu di mana kepemimpinan dilakukan. Teori kontingensi menganggap bahwa kepemimpinan adalah suatu proses ketika ingin melakukan suatu pengaruh yang berkaitan erat dengan keadaan dimensi tugas yang dilakukan oleh suatu kelompok (group task situation), sehingga dapat memberikan semangat dan mampu memberikan kondusifitas dan dapat mengintegrasikan antara orientasi tugas dan orientasi hubungan antar pimpinan, dan bawahan dalam mengembangkan lembaga secara efektif dan efisien, serta sejalan dengan visi dan misi lembaga [36]. Contingency leadership akan dapat membantu perusahaan mencapai Good Corporate Governance (GCG). Jika perusahaan tidak menggunakan gaya kepemimpinan kontingensi maka akan terjadi strategi keluar.

Secara keseluruhan, meski industri properti mengalami penurunan akibat Covid-19, produk rumah tapak tidak mengalami penurunan bahkan meningkat. Dengan demikian, perusahaan XYZ memberikan diskon yang lebih besar dan mengikuti program bebas PPN serta memberikan fleksibilitas pembayaran karena selama pandemi daya beli investor menurun. Perseroan fokus pada produk rumah tapak karena pemasaran apartemen mengalami penurunan. Perseroan fokus pada pemasaran apartemen yang sudah dibangun dan apartemen yang belum dibangun. Kenaikan pesat pembelian apartemen karena harga dan alasan lainnya. Milenial cenderung menganggap bahwa rumah tapak lebih mahal daripada rumah vertikal. Di sisi lain, lokasi apartemen biasanya berada di kota-kota besar dan dekat dengan tempat-tempat aktivitas. memilih apartemen adalah harganya yang lebih terjangkau dibandingkan tanah atau rumah tapak jika berlokasi di kota besar. Juga dilengkapi dengan fasilitas yang memadai, mulai dari fasilitas kebugaran dan olah raga, pelayanan dan keamanan, mall, tempat kuliner, bahkan fasilitas waktu santai. Selain itu, apartemen juga dapat dijadikan investasi atau usaha berupa persewaan jika penghuninya tidak bertempat tinggal secara langsung. Kepemimpinan kontijensi itu penting. Bagi sebuah perusahaan, jika gaya kepemimpinan ini tidak berjalan dengan baik, maka akan terjadi exit strategy, yaitu tindakan menutup atau menghentikan bisnis. Namun, exit strategy tidak selalu mengartikan sebuah kegagalan.

Keterbatasan dan Penelitian Masa Depan

Meskipun penelitian kami memiliki beberapa kontribusi literatur, ada beberapa keterbatasan yang harus diperhatikan. Pertama, mengingat tujuan kami dan sifat variabel yang kami pelajari, kami mengasumsikan hanya satu jenis perusahaan. Kedua, kami juga mengakui bahwa apakah temuan kami dapat direplikasi di negara atau industri berkembang lainnya adalah pertanyaan empiris. Hal ini dikarenakan penelitian ini memiliki strategi kontekstual, dimana penelitian ini hanya membahas isu exit strategy di negara berkembang (Indonesia), dengan menggunakan konteks usaha kecil dan menengah (UKM). Dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif sehingga keterbatasan informasi hanya dari tiga informan saja, harapan peneliti untuk penelitian selanjutnya adalah adanya penelitian dengan variabel dan tujuan yang sama namun dalam skala yang lebih besar. Hal ini tentu saja akan mengubah metode penelitian. peneliti selanjutnya dapat menggunakan metode kuantitatif dengan kuesioner sehingga dapat dilakukan pada banyak subjek untuk melengkapi informasi yang tidak melekat pada hasil penelitian ini. Kami mendukung peneliti masa depan untuk menerapkan pendekatan kuantitatif untuk mengeksplorasi mode strategi keluar lainnya di negara berkembang lainnya dan semua skala bisnis.

VII. SIMPULAN

Selain merangkum exit strategy kerjasama properti dan pentingnya contingency leadership di Perusahaan XYZ, pentingnya dan orisinalitas penelitian ini adalah memberikan literatur mengenai pentingnya contingency leadership dan implementasi exit strategy akibat dampak Covid-19. Dari pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa evaluasi penurunan penjualan apartemen terjadi sejak tahun 2018 karena pasar properti mulai jenuh, kondisi ini diperparah dengan adanya pandemi Covid-19 di tahun 2019. Kemudian divestasi wajib karena XYZ perseroan merupakan anak perusahaan BUMN. Divestasi dapat dilakukan dengan saham anak perusahaan atau tanah perusahaan itu sendiri. Dalam memenuhi strategi keluar perusahaan, pemimpin kontingen menjadi hal yang penting.

Dari informasi yang diperoleh, diketahui bahwa direksi perusahaan XYZ telah menunjukkan contingency leadership dan pemahaman implementasi GCG yang optimal. Hampir seluruh aksi korporasi GCG diinvestigasi secara menyeluruh dan tidak melanggar prinsip-prinsip GCG. Sebelum menerapkan kebijakan baru, pelaku usaha sebaiknya meninjau WI dan RKAP. Semuanya berdasarkan kajian hukum dan manajemen risiko, dan tidak ada yang melanggar prinsip-prinsip GCG. Direksi sangat tanggap dan mampu memberikan kepemimpinan darurat (situasional). Semua aksi korporasi baru harus mengeluarkan SK dan telah melalui tahapan-tahapan yang telah dijelaskan sebelumnya. Kepemimpinan kontinjensi diperlukan untuk semua tindakan korporat yang kompleks dan situasi yang berubah dengan cepat. Mungkin tidak ada penjualan dengan harga lebih rendah dari harga buku. Hal ini dilarang keras karena melanggar GCG perusahaan. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kontinjensi itu penting. Jika perusahaan tidak menerapkan contingency leadership, maka exit strategy akan terjadi.

REFERENSI

- [1] J. B. O. C. P. Sengul, "Beyond Shareholder Value Maximization: Accounting For Financial/Social Trade-Offs In Dual-Purpose Companies," *Acad. Manag. Rev.*, Vol. 47, No. 2, Pp. 237–258, 2022, Doi: 10.5465/Amr.2019.0386.
- [2] F. G. Alberti And M. A. Varon Garrido, "Can Profit And Sustainability Goals Co-Exist? New Business Models For Hybrid Firms," *J. Bus. Strategy*, 2017, Doi: 10.1108/Jbs-12-2015-0124.
- [3] M. K. Shad, F. W. Lai, C. L. Fatt, J. J. Klemeš, And A. Bokhari, "Integrating Sustainability Reporting Into Enterprise Risk Management And Its Relationship With Business Performance: A Conceptual Framework," *J. Clean. Prod.*, 2019, Doi: 10.1016/J.Jclepro.2018.10.120.

- [4] C. B. Ezirim, U. I. Ezirim, And A. A. Momodu, "Capital Structure And Firm Value: Theory And Further Empirical Evidence From Nigeria," *Int. J. Business, Accounting, Financ.*, Vol. 11, No. 1, 2017.
- [5] A. H. Hansen, "Economic Progress And Declining Population Growth," *Econ. Popul.*, Pp. 165–182, 2018.
- [6] M. K. Hassan, "The Global Financial Crisis And Islamic Finance," *Ssrn Electron. J.*, 2018, Doi: 10.2139/SSrn.3263920.
- [7] I. W. Utami And T. P. Dewi Kartika, "Determinants Of Financial Distress In Property And Real Estate Companies," *Indones. Account. Rev.*, Vol. 9, No. 1, Pp. 109–120, 2019, Doi: 10.14414/Tiar.V9i1.1705.
- [8] T. Trisanti, "Analysis Of Factors That Lead To Financial Distress For Property And Real Estate Companies In Indonesia," *Inobis J. Inov. Bisnis Dan Manaj. Indones.*, Vol. 3, No. 3, Pp. 302–315, 2020, Doi: 10.31842/Jurnalinobis.V3i3.139.
- [9] N. M. I. Septiani And I. M. Dana, "Pengaruh Likuiditas, Leverage, Dan Kepemilikan Institusional Terhadap Financial Distress Pada Perusahaan Property Dan Real Estate," *E-Jurnal Manaj. Univ. Udayana*, Vol. 8, No. 5, Pp. 3110–3137, 2019, Doi: 10.24843/Ejmunud.2019.V08.I05.P19.
- [10] M. Tho'in And I. E. Prastiwi, "An Analysis The Rupiah Exchange Rates Effect Against The American Dollar And Inflation Against The Growth Of Islamic Banking Mudharabah Deposits In Indonesia," *Int. J. Islam. Bus. Econ.*, Vol. 3, No. 1, Pp. 82–91, 2019, Doi: 10.28918/Ijibec.V3i1.1797.
- [11] J. Widiatmoko And M. K. Indarti, "The Determinans Of Earnings Response Coefficient: An Empirical Study For The Real Estate And Property Companies Listed On The Indonesia Stock Exchange.," *Account. Anal. J.*, Vol. 7, No. 2, Pp. 135–143, 2018.
- [12] A. Prameswari, I. Yunita, And M. Azhari, "Prediksi Kebangkrutan Dengan Metode Altman Z-Score, Springate Dan Zmijewski Pada Perusahaan Delisting Di Bursa Efek Indonesia (Bei)," *J. Ris. Akunt. Kontemporer*, Vol. 10, No. 1, Pp. 8–15, 2018, Doi: 10.23969/Jrak.V10i1.1056.
- [13] P. Syuhada, I. Muda, And F. N. U. Rujiman, "Pengaruh Kinerja Keuangan Dan Ukuran Perusahaan Terhadap Financial Distress Pada Perusahaan Property Dan Real Estate Di Bursa Efek Indonesia," *J. Ris. Akunt. Dan Keuang.*, Vol. 8, No. 2, Pp. 319–336, 2020.
- [14] E. Wulandari And I. Fauzi, "Analisis Perbandingan Potensi Kebangkrutan Dengan Model Grover, Altman Z-Score, Springate Dan Zmijewski Pada Perusahaan Real Estate Dan Property Di Bursa Efek Indonesia," *Ekon. Keuangan, Investasi Dan Syariah*, Vol. 4, No. 1, Pp. 109–117, 2022.
- [15] J. S. Agung And C. E. Susilawati, "Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Indeks 9 Sektor Industri Di Bursa Efek Indonesia," *Jmbi Unsrat (Jurnal Ilm. Manaj. Bisnis Dan Inov. Univ. Sam Ratulangi)*, Vol. 8, No. 2, 2021.
- [16] S. N. Dewi, M. H. Halawa, And L. Nifanggelyau, "Dampak Covid-19 Terhadap Bisnis Property," *J. Pendidik. Ekon.*, Vol. 1, No. 1, Pp. 20–25, 2021.
- [17] S. Susilawati, R. Falefi, And A. Purwoko, "Impact Of Covid-19's Pandemic On The Economy Of Indonesia," *Budapest Int. Res. Critics Inst. Humanit. Soc. Sci.*, Vol. 3, No. 2, Pp. 1147–1156, 2020, Doi: 10.33258/Birci.V3i2.954.
- [18] S. Jamaludin, N. A. Azmir, A. F. Mohamad Ayob, And N. Zainal, "Covid-19 Exit Strategy: Transitioning Towards A New Normal," *Annals Of Medicine And Surgery*. Pp. 165–170, 2020. Doi: 10.1016/J.Amsu.2020.09.046.
- [19] E. Petersen *Et Al.*, "Covid-19–We Urgently Need To Start Developing An Exit Strategy," *International Journal Of Infectious Diseases*. Pp. 233–239, 2020. Doi: 10.1016/J.Ijid.2020.04.035.
- [20] P. Henninger, A. Brem, F. Giones, P. M. Bican, And C. Wimschneider, "Effectuation Vs. Causation: Can Established Firms Use Start-Up Decision-Making Principles To Stay Innovative?," *Int. J. Innov. Manag.*, 2020, Doi: 10.1142/S1363919620500024.
- [21] D. N. Coudounaris And H. G. S. Arvidsson, "How Effectuation, Causation And Bricolage Influence The International Performance Of Firms Via Internationalisation Strategy: A Literature Review," *Review Of International Business And Strategy*. 2022. Doi: 10.1108/Ribs-08-2020-0092.
- [22] F. Cosenz And G. Noto, "A Dynamic Business Modelling Approach To Design And Experiment New Business Venture Strategies," *Long Range Plann.*, Vol. 51, No. 1, Pp. 127–140, 2018, Doi: 10.1016/J.Lrp.2017.07.001.
- [23] L. Di Domenico, G. Pullano, C. E. Sabbatini, P. Y. Boëlle, And V. Colizza, "Impact Of Lockdown On Covid-19 Epidemic In Île-De-France And Possible Exit Strategies," *Bmc Med.*, Vol. 18, No. 1, Pp. 1–13, 2020, Doi: 10.1186/S12916-020-01698-4.
- [24] D. B. Audretsch, J. A. Cunningham, D. F. Kuratko, E. E. Lehmann, And M. Menter, "Entrepreneurial Ecosystems: Economic, Technological, And Societal Impacts," *J. Technol. Transf.*, Vol. 44, No. 2, Pp. 313–325, 2019, Doi: 10.1007/S10961-018-9690-4.
- [25] O. Uslu, "A General Overview To Leadership Theories From A Critical Perspective," *Маркетинг I Менеджмент Інновацій*, No. 1, Pp. 161–172, 2019.
- [26] T. Greckhamer And F. A. Gur, "Disentangling Combinations And Contingencies Of Generic Strategies: A

- Set-Theoretic Configurational Approach,” *Long Range Plann.*, 2021, Doi: 10.1016/J.Lrp.2019.101951.
- [27] P. G. Northouse, *Leadership: Theory And Practice*. Sage Publications, 2021.
- [28] A. A. N. Abdallah And A. K. Ismail, “Corporate Governance Practices, Ownership Structure, And Corporate Performance In The Gcc Countries,” *J. Int. Financ. Mark. Institutions Money*, Vol. 46, Pp. 98–115, 2017, Doi: 10.1016/J.Intfin.2016.08.004.
- [29] S. Hak, J. Mcandrew, And A. Neef, “Impact Of Government Policies And Corporate Land Grabs On Indigenous People’s Access To Common Lands And Livelihood Resilience In Northeast Cambodia,” *Land*, Vol. 7, No. 4, P. 122, 2018.
- [30] L. Varpio, M. A. Martimianakis, And M. Mylopoulos, “Qualitative Research Methodologies: Embracing Methodological Borrowing, Shifting And Importing,” *Res. Med. Educ.*, Pp. 115–125, 2022.
- [31] J. W. Creswell And D. Cresswell, *Research Design : Qualitative, Quantitative, And Mixed Methods Approaches*. 2018.
- [32] F. Hao, Q. Xiao, And K. Chon, “Covid-19 And China’s Hotel Industry: Impacts, A Disaster Management Framework, And Post-Pandemic Agenda,” *Int. J. Hosp. Manag.*, Vol. 90, P. 102636, 2020.
- [33] M. I. Syarif, “Perancangan Apartemen Bagi Millennial Berkonsep Co-Living Di Kota Surabaya Dengan Pendekatan Value Engineering,” Uin Sunan Ampel Surabaya, 2022.
- [34] G. Wiradharma, K. Anam, And K. P. Ningrum, “Kegiatan Marketing Public Relations Terhadap Proses Pengambilan Keputusan Pembelian Apartemen Pada Generasi Milenial,” *Lugas J. Komun.*, Vol. 4, No. 2, Pp. 70–77, 2020, Doi: 10.31334/Lugas.V4i2.1221.
- [35] T. Dordi And O. Weber, “The Impact Of Divestment Announcements On The Share Price Of Fossil Fuel Stocks,” *Sustainability*, Vol. 11, No. 11, P. 3122, 2019.
- [36] Arfandi, Arfandi, And M. Ihwan, “Implementasi Model Kepemimpinan Kontingensi Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam,” *J. Pendidik. Islam Indones.*, Vol. 5, No. 1, Pp. 98–114, 2020.

Conflict of Interest Statement:

The author declares that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.