

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Seiring berkembangnya sektor properti di Indonesia, kebutuhan akan manajemen gedung yang profesional dan efisien semakin meningkat. Bangunan komersial, perkantoran, dan residensial semakin banyak dibangun, menciptakan permintaan yang tinggi akan layanan manajemen gedung yang profesional dan komprehensif. Layanan ini tidak hanya terbatas pada pemeliharaan dan kebersihan, tetapi juga mencakup manajemen keamanan, efisiensi energi, serta kenyamanan pengguna bangunan. Perusahaan di sektor ini dituntut untuk menghadirkan sistem pengelolaan yang efisien guna mendukung fungsi bangunan secara optimal sekaligus meningkatkan nilai properti dan kepuasan penyewa atau pengguna bangunan (Sugiyanto, 2021).

Pentingnya manajemen gedung terletak pada peran strategisnya dalam menjaga nilai aset, meningkatkan produktivitas lingkungan kerja, dan mengoptimalkan biaya operasional melalui pemanfaatan teknologi. Teknologi digital seperti sistem manajemen bangunan otomatis (Building Management System/BMS) telah menjadi tren baru dalam meningkatkan efisiensi operasional gedung. BMS memungkinkan perusahaan untuk memantau dan mengendalikan sistem gedung, seperti pencahayaan, HVAC (Heating, Ventilation, Air Conditioning), dan keamanan, secara real-time. Implementasi teknologi ini mampu mengurangi biaya energi dan pemeliharaan secara signifikan, serta mendukung tujuan keberlanjutan melalui pengurangan jejak karbon (Latif, *et al.*, 2020). Dengan demikian, perusahaan manajemen gedung tidak hanya berfokus pada fungsi dasar, tetapi juga berperan dalam



mewujudkan bangunan yang ramah lingkungan dan hemat energi.

Selain itu, tuntutan konsumen dalam industri ini semakin kompleks. Konsumen tidak hanya mencari pengelola gedung yang dapat menjaga keamanan dan kenyamanan, tetapi juga menuntut perusahaan yang mampu memberikan nilai tambah melalui penerapan teknologi mutakhir dan keberlanjutan lingkungan. Dalam konteks bisnis, manajemen gedung yang berkelanjutan memiliki nilai strategis yang tinggi, di mana bangunan yang dikelola dengan baik akan menghasilkan penghematan biaya, meminimalkan kerusakan, serta meningkatkan daya tarik bagi calon penyewa dan investor. Hal ini sejalan dengan konsep green building yang kini banyak diterapkan di berbagai negara untuk mendukung keberlanjutan lingkungan dan efisiensi energi (Porter, 1985; Kotler & Keller, 2016).

PT Fajar Utama Makassar Perkasa, sebagai salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang manajemen gedung di Indonesia, menghadapi berbagai tantangan dan peluang di sektor ini. Untuk menghadapi persaingan yang ketat dan kebutuhan konsumen yang terus berkembang, perusahaan perlu mengadopsi pendekatan manajemen strategis yang inovatif dan berbasis data. Penggunaan pendekatan seperti analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) dan TOWS (Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths) akan membantu perusahaan dalam mengidentifikasi posisi strategis dan merumuskan langkah yang tepat untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Di samping aspek teknologi, SDM juga menjadi faktor kunci dalam manajemen gedung yang efektif. Kualitas layanan yang diberikan oleh



an bergantung pada kompetensi dan keterampilan tenaga kerja di . Oleh karena itu, PT Fajar Utama Makassar Perkasa perlu atikan pengembangan sumber daya manusia, baik dalam hal

pelatihan teknis maupun pengembangan soft skills seperti komunikasi, problem-solving, dan manajemen waktu. Kompetensi SDM yang baik akan mendukung perusahaan dalam memberikan layanan yang memuaskan dan meningkatkan loyalitas klien (Gomes, 2019).

Faktor lain yang berpengaruh signifikan adalah manajemen keuangan dan pengelolaan biaya operasional. Perusahaan yang berhasil adalah yang mampu mengoptimalkan alokasi biaya untuk pemeliharaan gedung tanpa mengorbankan kualitas layanan. Efisiensi biaya operasional sangat penting, terutama dalam hal pengelolaan sumber daya seperti listrik, air, dan sistem HVAC (Heating, Ventilation, Air Conditioning). Beberapa perusahaan juga menerapkan sistem energi terbarukan untuk mengurangi biaya jangka panjang dan mendukung keberlanjutan. Penelitian oleh Porter (1985) menunjukkan bahwa perusahaan yang mampu mengelola biaya operasional dengan baik cenderung memiliki daya saing yang lebih kuat karena mereka dapat menawarkan harga yang lebih kompetitif tanpa mengurangi nilai layanan.

Aspek keberlanjutan (sustainability) juga menjadi fokus penting dalam manajemen gedung modern. Banyak perusahaan beralih ke praktik-praktik ramah lingkungan, seperti penggunaan bahan bangunan yang ramah lingkungan, pengolahan air limbah, dan manajemen energi terbarukan. Hal ini dilakukan tidak hanya untuk memenuhi standar industri, tetapi juga untuk menarik klien yang memiliki kesadaran terhadap lingkungan. Perusahaan yang menerapkan prinsip green building memiliki nilai tambah karena dapat meningkatkan reputasi di mata pelanggan dan masyarakat luas. Studi Zhao et



) mencatat bahwa bangunan yang memenuhi standar keberlanjutan meningkatkan nilai properti hingga 20%, serta menarik penyewa yang membayar harga sewa lebih tinggi.

Untuk menanggapi tantangan tersebut, penerapan pendekatan analitis seperti SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), TOWS, dan SPACE menjadi penting bagi PT Fajar Utama Makassar Perkasa dalam mengidentifikasi potensi strategi pengembangan bisnis yang dapat diimplementasikan. Melalui pendekatan ini, perusahaan dapat mengevaluasi kekuatan dan kelemahannya sendiri, serta mengidentifikasi peluang dan ancaman di lingkungan eksternal. Sejalan dengan penelitian oleh Agyekum, Ayarkwa, dan Adinyira (2021), analisis SWOT memberikan dasar yang solid bagi perusahaan konstruksi dalam menetapkan prioritas strategis yang sesuai.

Bagi PT Fajar Utama Makassar Perkasa untuk mengembangkan elemen-elemen kunci dalam strategi bisnis, seperti customer segments, value propositions, channels, dan customer relationships. Menurut penelitian terbaru, SWOT terbukti efektif dalam membantu perusahaan konstruksi mengidentifikasi kebutuhan pasar serta menentukan strategi yang adaptif terhadap dinamika industri (Ahmed & Bukhari, 2022).

Dengan mempertimbangkan berbagai faktor tersebut, penelitian ini akan mengeksplorasi lebih jauh tentang bagaimana PT Fajar Utama Makassar Perkasa dapat mengembangkan strategi bisnis yang efektif melalui pendekatan SWOT, TOWS, SPACE, dan Business Model Canvas. Hasil analisis ini diharapkan dapat memberikan panduan praktis dalam menentukan langkah-langkah strategis yang diperlukan untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan bisnis PT Fajar Utama Makassar Perkasa di industri konstruksi.



nusan Masalah

erdasarkan latar belakang tersebut di atas, maka rumusan masalah

yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah model pengembangan bisnis yang ada sekarang ditinjau dari elemen *customer segments, value propositions, channels, customer relationship, revenue streams, key resource, key activities, key partnerships, dan cost structure* pada PT Fajar Utama Makassar Perkasa?
2. Bagaimanakah hasil analisis dari pendekatan SWOT dan TOWS sehingga memberikan petunjuk untuk mengambil langkah strategi?
3. Bagaimanakah strategi dan model pengembangan bisnis yang akan datang ditinjau dari elemen *customer relationship, revenue streams, key resource, key activities, key partnerships, dan cost structure* PT Fajar Utama Makassar Perkasa?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan beberapa tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui *existing* model bisnis merujuk pada *elemen customer segments, value propositions, channels, customer relationships, revenue streams, key resource, key activities, key partnerships, dan costructure* pada PT Fajar Utama Makassar Perkasa.
2. Untuk mengetahui analisis dari pendekatan SWOT dan TOWS sehingga memberikan petunjuk untuk mengambil langkah strategi.
3. Untuk mengetahui strategi dan model pengembangan bisnis yang akan ditinjau dari elemen *customer segments, value propositions, channels, customer relationships, revenue streams, key resource, key activities, key partnerships, dan costructure* pada PT Fajar Utama Makassar Perkasa.



1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen, khususnya dalam konteks perusahaan penyedia jasa properti. Dengan mengeksplorasi model pengembangan bisnis analisis SWOT dan TOWS penelitian ini dapat memperkaya literatur terkait strategi bisnis di industri konstruksi. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi bagi akademisi dan peneliti selanjutnya dalam mengkaji model strategi bisnis yang relevan untuk perusahaan di sektor konstruksi, terutama di wilayah dengan potensi pertumbuhan tinggi seperti Indonesia Timur.

Selain itu, hasil penelitian ini dapat memberikan panduan praktis bagi PT Fajar Utama Makassar Perkasa dalam mengidentifikasi dan mengevaluasi elemen-elemen kunci dari model bisnisnya saat ini. Dengan memahami kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman melalui analisis SWOT serta strategi implementasi yang diperoleh dari TOWS, perusahaan dapat merumuskan langkah-langkah strategis yang lebih efektif.



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Strategi

Strategi merupakan suatu cara yang digunakan dalam menjalankan organisasi sehingga apa yang diinginkan organisasi akan dapat dicapai sesuai dengan misi dan tujuan organisasi tersebut, sebagaimana yang disampaikan oleh David (2006:26) Strategi adalah alat untuk mencapai tujuan jangka Panjang. Qudrat (2007:1.4), juga mengemukakan bahwa strategi adalah prioritas atau arah keseluruhan yang luas diambil oleh organisasi; Strategi adalah pilihan-pilihan tentang bagaimana cara terbaik untuk mencapai misi organisasi.”

Secara sederhana Argyris (1985) Mintzberg (1979), Steiner dan Miner (1977) dalam Rangkuti (2006:4), mengatakan bahwa “strategi merupakan respon secara terus menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi”.

McNicholas dalam Salusu (2008:101) menawarkan satu defnisi yang sederhana, mengatakan bahwa “strategi ialah suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan.”

Sebagai suatu rencana strategi tidak dengan sendirinya dapat meraih apa yang diharapkan begitu selesai disusun. Faktor implementasi dari suatu
apa yang mempengaruhi keberhasilan strategi. Sebaik apapun
tidak akan berhasil apabila tidak mampu dalam
lamentasikannya secara maksimal. Sebaliknya, apabila strategi



disusun biasa-biasa saja, namun bagus dalam eksekusinya, maka strategi tersebut akan berhasil. Strategi agar dapat berhasil diperlukan konsistensi antara strategi dan implementasi. Strategi bukan merupakan pedoman bagi implementasi, karena filosofi penyusunan strategi adalah sebagai jembatan organisasi dengan lingkungannya, sehingga tetap dimungkinkan adanya suatu fleksibilitas yang adaptif namun tetap relevan.

Setiap organisasi pada dasarnya memiliki strategi, karena untuk mewujudkan tujuan organisasi harus punya rencana kegiatan. Strategi dalam organisasi tampak pada pola-pola tujuannya, kebijakan- kebijakannya, program-programnya, kegiatan-kegiatannya, keputusan- keputusannya dan pengalokasian sumberdayanya. Dalam suatu organisasi strategi yang dipandang bagus dan sesuai serta nyata dapat memberikan kontribusi kemajuan, perlu dipertahankan keberadaannya. Sedangkan untuk strategi yang dipandang sudah tidak sesuai dan tidak dapat memberi kontribusi kemajuan pada organisasi perlu untuk dievaluasi kembali.

Suatu strategi sebaiknya mampu memberikan informasi dan mudah difahami sehingga dapat dilakukan secara teknis. Godsworthy dan Ashley dalam Salusu (2008: 98), mengusulkan tujuh aturan dasar dalam merumuskan suatu strategi sebagai berikut:

- a. Ia harus menjelaskan dan menginterpretasi masa depan, tidak hanya sekarang.
- b. Arah strategi harus bisa menentukan rencana dan bukan sebaliknya, rencana menentukan strategi.



Strategi harus berfokus pada keunggulan kompetitif, tidak semata-mata pertimbangan keuangan.

Strategi harus diaplikasikan dari atas ke bawah, bukan dari bawah ke atas.

- e. Strategi harus mempunyai orientasi eksternal.
- f. Fleksibilitas adalah sangat esensial, dan
- g. Strategi harus berpusat pada hasil jangka panjang.

Dalam berfikir strategic memerlukan beberapa tahapan yang dimulai dari identifikasi masalah sampai kepada penerapan Langkah-langkah yang telah diperoleh dari kesimpulan, sebagaimana disampaikan Wahyudi (1996) dalam Quadrat (2007:1.9), dimana tahapan berfikir strategic dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Identifikasi masalah. Tahap ini adalah berusaha untuk mengidentifikasi masalah-masalah strategic yang muncul dengan cara melihat gejala-gejala yang mengikutinya. Proses identifikasi tersebut dapat dilakukan dengan mengadakan brainstorming atau polling pendapat.
- b. Pengelompokkan masalah. Dari identifikasi masalah akan muncul beberapa masalah yang beraneka ragam, untuk mempermudah pemecahannya, seseorang perlu mengelompokkan / mengklasifikasikan masalah-masalah tersebut sesuai sifatnya.
- c. Proses abstraksi. Setelah kelompok masalah terbentuk, maka tahap berikutnya adalah identifikasi masalah-masala crucial dari tiap kelompok. Selanjutnya dilakukan Analisa terhadap masalah tersebut dalam rangka mencari faktor-faktor penyebab timbulnya masalah. Tahap ini memerlukan ketelitian dan kesabaran karena dari faktor- faktor itu akan disusun cara/metode pemecahannya.
- d. Setelah tahap abstraksi selesai, ditentukan cara/metode yang paling tepat menyelesaikan/memecahkan masalah yang telah teridentifikasi tahap pertama. Metode penyelesaian ini haruslah konkrit dan lebih



spesifik.

Perencanaan untuk implementasi. Tahap perencanaan untuk implementasi merupakan Langkah penting yang harus dilakukan seseorang dalam rangka penerapan metode / cara pemecahan masalah pada tahap keempat.

2.2 Konsep SWOT

Dalam buku yang berjudul “Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors” oleh Porter, mengatakan bahwa perumusan strategi bersaing harus mempertimbangkan faktor internal dan faktor eksternal perusahaan dalam rangka mencapai keinginan dan tujuan perusahaan. Dalam perumusan strategi bersaing, perlu

mempertimbangkan empat faktor utama yang menentukan batasan- batasan perusahaan sebelum mengembangkan tujuan dan kebijakan yang secara realistis dapat diterapkan untuk mencapai keinginan perusahaan dengan sukses. Empat faktor tersebut ialah:

a. Kekuatan dan Kelemahan Perusahaan

Kekuatan dan kelemahan perusahaan adalah bagian kondisi internal dari sebuah perusahaan. Setiap perusahaan memiliki kekuatan dan kelemahan dan masing-masing memberikan pengaruh yang berbeda-beda bagi perusahaan. Kekuatan perusahaan dapat menjadi faktor pendukung sedangkan kelemahan dapat menjadi faktor penghambat perusahaan dalam menjalankan strategi bersaingnya. Untuk mengetahui kekuatan dan



an perusahaan dapat dilakukan dengan menelaah sumber daya yang oleh para pesaingnya. Sumber daya perusahaan dapat berupa , fasilitas, infrastruktur, keuangan, reputasi, merek dagang, sumber

daya manusia dengan keahlian khusus dan lainnya.

b. Peluang dan Ancaman

Peluang dan ancaman berhubungan dengan faktor eksternal atau yang berada diluar lingkungan perusahaan. Peluang dan ancaman ditentukan oleh industri dimana perusahaan itu beroperasi dan juga ditentukan oleh lingkungan secara luas. Untuk meningkatkan daya saingnya perusahaan harus peka merasakan dan melihat potensi peluang dan resiko ancaman yang muncul, melangkah lebih jauh dalam menentukan dan mengimplementasikan strateginya.

c. Nilai-Nilai yang dianut para implementor Utama

Nilai-Nilai perusahaan merupakan motivasi bagi para implementor kunci dan sangat mempengaruhi aktivitas-aktivitas mereka dalam menerapkan strategi yang akan diimplementasikan perusahaan.

d. Harapan Lingkungan Luas

Harapan lingkungan luas merefleksikan hal-hal yang mempengaruhi perusahaan seperti peraturan dan kebijakan pemerintah, permasalahan social dan lainnya.

Analisis SWOT juga merupakan sebuah model yang sangat populer yang dilakukan oleh perusahaan dalam melakukan analisis situasi dalam merencanakan strategi untuk perusahaan. Analisis SWOT dilakukan dengan cara mengidentifikasi dari faktor eksternal ancaman (threats) dan peluang (opportunities) dengan faktor internal kelemahan (weakness) dan kekuatan (strengths) untuk merumuskan strategi perusahaan. Tujuan pelaksanaan

SWOT adalah memberikan suatu acuan supaya perusahaan lebih fokus, sehingga dapat dijadikan untuk melakukan perbandingan pola



piker dari sudut pandang dari segi kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman (Fahmi, 2015:253). Analisis SWOT membandingkan dua faktor yaitu faktor eksternal dan faktor internal. Perencanaan strategis (strategic planner) harus menganalisis faktor-faktor strategi perusahaan. Hal ini disebut dengan Analisis Situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah Analisis SWOT.

a. Analisis Lingkungan Eksternal (EFAS)

b. Analisis Lingkungan Internal (IFAS)

Tabel 2.1 Matrik SWOT

*Sumber: Rangkuti (2016:83)

IFA	STRENGTH (S)	WEAKNESS (W)
EFAS	Tentukan 5-10 kekuatan yang dimiliki	Tentukan 5-10 kelemahan yang dimiliki
OPPORTUNITIES (O) Tentukan 5-10 peluang yang dimiliki oleh perusahaan	Strategi (SO) Menciptakan strategi dengan cara menggunakan segala kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan untuk dimanfaatkan peluang	Strategi (WO) Menciptakan strategi dengan cara mengatasi segala kelemahan yang dimiliki perusahaan dan memanfaatkan peluang
THREATS (T) Tentukan 5-10 ancaman yang ada pada perusahaan dan telah diidentifikasi	Strategi (ST) Menciptakan strategi dengan cara menggunakan segala kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan untuk dapat menghindari segala ancaman	Strategi (WT) Menciptakan strategi dengan cara meminimalisir kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan dan mengatasi segala ancaman



2.3 Konsep TOWS

Matrix TOWS digunakan untuk meningkatkan strategi secara sistematis dengan mempertimbangkan hubungan antara kekuatan (strengths), kelemahan (threats), peluang (opportunities) dan ancaman (threats). Konskuensi dari faktor internal dan eksternal dapat digantikan didalam sebuah matrix yang disebut matrix TOWS. Matriks TOWS dapat digunakan untuk menghasilkan perusahaan serta strategi pemasaran pada bisnis (whelen dan hunger, 2012).

Tabel 2.2 Matrik TOWS

IFAS EFAS	STRENGTH (S) Tentukan faktor- faktor kekuatan eksternal perusahaan	WEAKNESS (W) Tentukan faktor-faktor kelemahan internal perusahaan
OPPORTUNITIES (O) Tentukan faktor-faktor peluang eksternal perusahaan	Strategi (SO) Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi (WO) Strategi (SO) Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS (T) Faktor-faktor ancaman perusahaan	Strategi (ST) Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi (WT) Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk mengatasi ancaman



2.4 Kerangka Konsep Penelitian

