

**STRATEGI BISNIS PT. ADHI PERSADA GEDUNG
PERIODE 2024 - 2026**

Bilher Adiguna Sihombing
(2022071102)

TESIS Program Magister Manajemen
Angkatan Eksekutif Muda 27



SEKOLAH TINGGI MANAJEMEN PPM
Jakarta
(2024)

ABSTRACT

BUSINESS STRATEGY OF PT. ADHI PERSADA GEDUNG FOR THE PERIOD 2024-2026

PT Adhi Persada Gedung (APG), a specialist in high-rise building construction, has experienced a decline in contracts due to suboptimal performance, lack of business diversification, and dependence on the construction sector. Payment delays, particularly from private projects, have impacted the company's revenue and growth. Focusing on specific types of buildings adds to financial risks. Below-average performance compared to competitors necessitates an improvement in the business strategy. This research aims to design the appropriate business strategy for PT. Adhi Persada Gedung for the period 2024-2026, starting from identifying external environmental factors (macro and industry) using PESTLE and Porter's Five Forces, internal environmental factors using VRIO and Value Chain analysis, as well as key success factors in the construction service industry in Indonesia.

This study employs an applied qualitative approach with the researcher as the primary instrument. Data collection is conducted through interviews, field observations, and document studies. Purposive sampling method is used for sample selection, while data analysis is performed using data reduction techniques, data presentation, and drawing conclusions. The analysis of external and internal environments yields key success factors, as well as strengths, weaknesses, opportunities, and threats. Subsequently, evaluation is conducted using the IFE matrix with a value of 2.45 and EFE matrix with a value of 2.38. These values and factors are then used for developing alternative strategies formulated using the IE matrix and TOWS matrix. The analysis results indicate that APG is in a 'hold and maintain' position. Based on the analysis, three alternative strategies are identified: market penetration strategy by diversifying project portfolios; product development strategy by introducing modular or prefabricated construction services and facility management business models; and market

development strategy by targeting the National Capital Development (IKN) and National Strategic Projects (PSN).

According to the Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM), the third strategy has the highest value of 6.338, followed by the second strategy with a value of 5.986, and the first strategy with a value of 5.885. Among these strategies, "Diversification of project portfolios" is chosen as the priority strategy. This strategy is expected to increase contract acquisitions from both government and private projects and open opportunities for recurring revenue through the facility management business model. The implementation of this strategy is anticipated to enhance APG's financial performance, reduce risks, and strengthen its position in the construction service industry in Indonesia.

Keywords: *business strategy, construction service industry, macro environment, industry environment, internal environment*

ABSTRAK

STRATEGI BISNIS PT. ADHI PERSADA GEDUNG PERIODE 2024-2026

PT Adhi Persada Gedung (APG), spesialis bangunan bertingkat tinggi, mengalami penurunan kontrak karena kinerja belum optimal, kurangnya diversifikasi bisnis, dan ketergantungan pada sektor konstruksi. Keterlambatan pembayaran, terutama dari proyek swasta, mempengaruhi pendapatan dan pertumbuhan perusahaan. Fokus pada jenis bangunan tertentu menambah risiko keuangan. Kinerja di bawah rata-rata pesaing, strategi bisnis perlu diperbaiki.

Penelitian ini bertujuan untuk merancang strategi bisnis yang tepat bagi PT. Adhi Persada Gedung periode 2024-2026, dimulai dari mengidentifikasi faktor lingkungan eksternal (makro dan industri) dengan menggunakan (*PESTLE* dan *Porter's Five Forces*) dan faktor lingkungan internal menggunakan (*VRIO* dan *Value Chain*) serta faktor kunci keberhasilan dalam industri jasa konstruksi di Indonesia.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif terapan dengan peneliti sebagai instrumen utama. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi lapangan, dan studi dokumen. Metode *purposive sampling* digunakan untuk pemilihan sampel, sementara analisis data dilakukan menggunakan teknik reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil analisis lingkungan eksternal dan internal menghasilkan faktor kunci keberhasilan, serta kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Setelah itu, evaluasi dilakukan menggunakan matriks IFE dengan nilai 2,45 dan EFE dengan nilai 2,38. Di mana nilai dan faktor – faktor tersebut berguna untuk masukan bagi pengembangan alternatif strategi dirumuskan menggunakan matriks IE dan matriks TOWS. Hasil analisis menunjukkan bahwa APG berada dalam posisi *'hold and maintain'*. Berdasarkan analisis, terdapat tiga alternatif strategi, yaitu strategi penetrasi pasar dengan melakukan diversifikasi portofolio proyek; strategi pengembangan produk dengan mengembangkan layanan konstruksi modular atau pracetak serta model bisnis *facility management*; dan strategi

pengembangan pasar dengan menargetkan proyek Pembangunan Ibukota Negara (IKN) dan Proyek Strategis Nasional (PSN).

Berdasarkan matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*), strategi ketiga memiliki nilai tertinggi sebesar 6,338, diikuti oleh strategi kedua dengan nilai 5,986, dan strategi pertama dengan nilai 5,885. Dari strategi ini, "Diversifikasi portofolio proyek" dipilih menjadi strategi prioritas. Strategi ini diharapkan dapat meningkatkan perolehan kontrak dari proyek pemerintah dan swasta serta membuka peluang untuk pendapatan berulang melalui model bisnis *facility management*. Implementasi strategi ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja keuangan APG, mengurangi risiko, dan memperkuat posisinya dalam industri jasa konstruksi di Indonesia.

Kata kunci: strategi bisnis, industri jasa konstruksi, lingkungan makro, lingkungan industri, lingkungan internal

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkat, rahmat, dan kasih-Nya yang telah mengizinkan penulis menyelesaikan tesis ini dengan judul "**Strategi Bisnis PT. Adhi Persada Gedung Periode 2024 - 2026**". Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (M.M) dalam program studi Magister Manajemen Eksekutif Muda di Sekolah Tinggi Ekonomi PPM Manajemen.

Penulis sangat menyadari bahwa tesis ini masih memiliki kekurangan, oleh karena itu, kami sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari semua pihak demi kesempurnaan tesis ini.

Terselesainya tesis ini tidak terlepas dari bantuan banyak pihak. Oleh karena itu, dengan rendah hati, kami ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan moril maupun materiil baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyusunan tesis ini hingga selesai. Kami ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak AC Mahendra K Datu, BA., MA., Ph.D., selaku Ketua Sekolah Tinggi Manajemen PPM Jakarta.
2. Ibu Dr. Diah Dumasari Siregar, S.T., M.M., selaku Ketua Program MM Eksekutif Muda Sekolah Tinggi Manajemen PPM Jakarta.
3. Ibu Dr. Pepey Riawati Kurnia, M.M., CPM., CAC., CODP, selaku dosen pembimbing tesis yang telah memberikan arahan dan bimbingan selama proses penulisan.
4. Bapak Prof. Dr. Andrianto Widjaja, M.Sc., selaku dosen penguji tesis yang telah memberikan arahan dan bimbingan selama proses persidangan.
5. Bapak Dr. Joni Phangestu, M.M., selaku dosen penguji tesis yang telah memberikan arahan dan bimbingan selama proses persidangan.

6. Rekan-rekan Mahasiswa Eksekutif Muda, terutama Angkatan 27, atas dukungan dan kerjasamanya selama program MM di Sekolah Tinggi Manajemen PPM.
7. Kedua orang tua kami yang selalu mendoakan dan memberikan dukungan, sehingga kami dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik dan tepat waktu.

Akhir kata, kami ingin mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu, dan kami berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi kita semua serta menjadi bahan masukan dalam dunia pendidikan.

Jakarta, 29 Februari 2024

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Bilher Adiguna Sihombing', with a long horizontal stroke extending to the right.

(Bilher Adiguna Sihombing)

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	i
PERNYATAAN KEASLIAN.....	ii
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS	iii
ABSTRACT	iv
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	11
1.3. Tujuan Penelitian.....	11
1.4. Manfaat Penelitian	12
1.5. Batasan Penelitian	12
1.6. Sistematika Penelitian	12
BAB II KAJIAN TEORI.....	15
2.1. Industri Jasa Konstruksi	15
2.2. Pengertian Strategi Bisnis	16
2.2.1. Strategi Integrasi	18
2.2.2. Strategi Intensif	21
2.2.3. Strategi Diversifikasi.....	23
2.2.4. Strategi Bertahan	24
2.3. Peran Visi dan Misi dalam Penyusunan Strategi Bisnis	26
2.4. Analisis Visi dan Misi.....	27
2.5. Analisis Lingkungan Eksternal Makro	29
2.6. Analisis Lingkungan Industri.....	31
2.7. <i>Key Success Factor</i> (KSF).....	33
2.8. <i>Competitive Profile Matrix</i> (CPM).....	34

2.9. <i>External Factor Evaluation Matrix (EFE)</i>	35
2.10. <i>Internal Factor Evaluation Matrix (EFE)</i>	35
2.11. <i>Pairwise Comparison Matrix</i>	36
2.12. Analisis Lingkungan Internal	39
2.12.1. <i>VRIO Analysis</i>	40
2.12.2. <i>Value Chain Analysis</i>	41
2.13. Keunggulan Bersaing (<i>Competitive Advantage</i>).....	44
2.14. Pengembangan Alternatif Strategi.....	44
2.14.1. Matriks IE	45
2.14.2. Matriks TOWS	46
2.15. Visi dan Penetapan Sasaran Strategik.....	47
2.16. Formulasi Strategi Bisnis.....	48
2.16.1. Tahap 1 – <i>Input Stage</i>	49
2.16.2. Tahap 2 – <i>Matching Stage</i>	49
2.16.3. Tahap 3 – <i>Decision Stage</i>	49
2.17. Penelitian Terkait Manajemen Strategis di Industri Jasa Konstruksi	50
2.18. Kerangka Analisis.....	61
2.19. Pembahasan Kerangka Analisis.....	62
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	64
3.1. Jenis Penelitian	64
3.2. Teknik Pengambilan Sampel.....	64
3.3. Instrumen Penelitian	65
3.4. Teknik Pengumpulan Data	65
3.5. Teknik Analisis Data	71
3.6. Daftar Pertanyaan Wawancara	73
3.7. <i>Time Table</i> Penyelesaian Tesis	74
BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	75
4.1. Profil Perusahaan.....	75
4.2. Struktur Organisasi	78
4.3. Peta Proses Bisnis PT. Adhi Persada Gedung	78
4.4. Analisis Visi dan Misi Perusahaan	82

4.4.1.	Analisis Visi	82
4.4.2.	Analisis Misi.....	82
4.4.3.	Segmen Pelanggan yang Dilayani.....	86
4.4.4.	Proposisi Nilai yang Ditawarkan (<i>Value Proposition</i>).....	87
4.4.5.	Kinerja Perusahaan Saat Ini.....	87
BAB V	ANALISIS LINGKUNGAN	89
5.1.	Analisis Lingkungan Eksternal Makro	89
5.1.1.	Politik (<i>Politic</i>).....	89
5.1.2.	Ekonomi (<i>Economic</i>)	92
5.1.3.	Sosial (<i>Social</i>).....	94
5.1.4.	Teknologi (<i>Technology</i>).....	97
5.1.5.	Hukum (<i>Legal</i>).....	98
5.1.6.	Lingkungan (<i>Environment</i>)	100
5.1.7.	Rangkuman <i>PESTLE Analysis</i>	101
5.2.	Analisis Lingkungan Industri.....	106
5.2.1.	Ancaman Pendatang Baru (<i>Threat of New Entrants</i>)	106
5.2.2.	Ancaman Produk atau Jasa Pengganti (<i>Threat of Substitutes</i>)	107
5.2.3.	Daya Tawar Pembeli (<i>Bargaining Power of Buyers</i>)	108
5.2.4.	Daya Tawar Pemasok (<i>Bargaining Power of Suppliers</i>) ...	109
5.2.5.	Persaingan dalam Industri Sejenis (<i>Rivalvry of Competitors</i>).	110
5.3.	Penentuan Faktor - Faktor Kunci Eksternal.....	119
5.4.	<i>External Factor Evaluation (EFE) Matrix</i>	123
5.5.	Faktor Kunci Keberhasilan (<i>Key Success Factor</i>).....	126
5.6.	<i>Competitive Profile Matrix</i>	129
5.7.	Analisis Lingkungan Internal	132
5.7.1.	<i>Value Chain Analysis</i>	134
5.7.2.	<i>VRIO Analysis</i>	153
5.8.	Penentuan Faktor – Faktor Kunci Internal.....	162
5.9.	<i>Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix</i>	167
BAB VI	RANCANGAN STRATEGI BISNIS PERUSAHAAN.....	171

6.1. Penetapan Sasaran Strategis	171
6.2. Pengembangan Alternatif Strategi.....	174
6.2.1. Matriks IE	174
6.2.2. Matriks TOWS	178
6.3. Penetapan Strategi Bisnis Prioritas Menggunakan (<i>Quantitative Strategic Planning Matrix, QSPM</i>).....	184
6.4. Rencana Implementasi Strategi	192
BAB VII KESIMPULAN DAN SARAN	196
7.1. Kesimpulan	196
7.2. Saran	200
DAFTAR PUSTAKA	

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1.	Kondisi Keuangan APG dan Pesaing Lain	10
Tabel 2. 1.	Skala Saaty	36
Tabel 2. 2.	Skala Perbandingan Saaty	37
Tabel 2. 3.	<i>Pairwise Comparison Matrix</i>	38
Tabel 2. 4.	Indeks Random Konsistensi	39
Tabel 2. 5.	Penelitian – Penelitian Sebelumnya Terkait Manajemen Strategis di Industri Jasa Konstruksi.....	51
Tabel 3. 1.	Profil Narasumber / Responden	65
Tabel 3. 2.	Data, Sumber Data dan Metode Pengumpulan	70
Tabel 3. 3.	Alat Analisis Metode Analisis dan Output yang diharapkan	72
Tabel 3. 4.	Daftar Pertanyaan Wawancara.....	73
Tabel 3. 5.	<i>Time Table</i> Penyelesaian Tesis	74
Tabel 4. 1.	Analisis Karakter Misi	83
Tabel 4. 2.	Komponen Misi.....	84
Tabel 4. 3.	Perbandingan Misi APG yang Lama dan Baru	85
Tabel 5. 1.	Hasil Analisis Lingkungan Eksternal dengan <i>PESTLE</i> <i>Analysis</i>	102
Tabel 5. 2.	Hasil Analisis Lingkungan Industri dengan <i>Porter's Five</i> <i>Forces</i>	112
Tabel 5. 3.	Analisis Terhadap Daya Tarik Industri.....	117
Tabel 5. 4.	<i>Oppurtunity Matrix</i>	120
Tabel 5. 5.	<i>Threat Matrix</i>	122
Tabel 5. 6.	Matriks EFE Kontraktor Pelaksana Konstruksi	124
Tabel 5. 7.	Faktor Kunci Eksternal dan <i>Key Success Factor</i>	126
Tabel 5. 8.	<i>Competitive Profile Matrix</i> Kontraktor Pelaksana Konstruksi	130
Tabel 5. 9.	Rekapitulasi <i>Coding</i> Hasil Wawancara Responden 1, R1	132
Tabel 5. 10.	Rekapitulasi <i>Coding</i> Hasil Wawancara Responden 2, R2	133
Tabel 5. 11.	Rekapitulasi <i>Coding</i> Hasil Wawancara Responden 3, R3	134
Tabel 5. 12.	Daftar Sertifikasi Karyawan	138
Tabel 5. 13.	Hasil <i>Value Chain Analysis</i>	149

Tabel 5. 14.	Analisis Terhadap Profitabilitas	150
Tabel 5. 15.	<i>VRIO Analysis</i> PT. Adhi Persada Gedung.....	154
Tabel 5. 16.	<i>Strength (S)</i> dan <i>Weakness (W)</i> dari <i>VRIO Analysis</i>	159
Tabel 5. 17.	<i>Strength Matrix</i>	163
Tabel 5. 18.	<i>Weakness Matrix</i>	166
Tabel 5. 19.	Matriks IFE Kontraktor Pelaksana Konstruksi	168
Tabel 6. 1.	Faktor – Faktor Kunci Internal dan Eksternal (SWOT)	176
Tabel 6. 2..	Matriks TOWS PT. Adhi Persada Gedung	179
Tabel 6. 3.	Kumpulan Alternatif Strategi	185
Tabel 6. 4.	Analisis QSPM PT. Adhi Persada Gedung	188

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1.	Nilai Konstruksi Nasional dalam Triliun Rupiah	2
Gambar 1. 2.	Nilai Proyek Bangunan Gedung Pendanaan Swasta dan Pemerintah Tahun 2024F (dalam Miliar Rupiah).....	3
Gambar 1. 3.	Porsi Proyek Bangunan Gedung Pendanaan Swasta dan Pemerintah Tahun 2023 dan 2024F (dalam Miliar Rupiah) 4	
Gambar 1. 4.	Perolehan Kontrak PT. Adhi Persada Gedung Tahun 2018 – 2022 (dalam Miliar Rupiah).....	6
Gambar 1. 5.	Portofolio Proyek – Proyek yang Dikerjakan oleh PT. Adhi Persada Gedung Tahun 2018 – 2022 (dalam miliar rupiah)	8
Gambar 1. 6.	<i>Revenue</i> Perusahaan Konstruksi Bangunan Gedung (dalam Miliar Rupiah).....	9
Gambar 2. 1.	Level Strategi.....	17
Gambar 2. 2.	<i>The 5 Forces That Shape Industry Competition by Porter</i> 32	
Gambar 2. 3.	<i>Value Chain Analysis Framework</i> (Porter, 1985)	42
Gambar 2. 4.	Matriks IE	45
Gambar 2. 5.	Matriks TOWS	46
Gambar 2. 6.	Tingkatan Proses dalam Menciptakan <i>Value</i>	48
Gambar 2. 7.	Kerangka Analisis	61
Gambar 4. 1.	Struktur Organisasi PT. Adhi Persada Gedung	78
Gambar 4. 2.	Peta Proses Bisnis PT. Adhi Persada Gedung.....	80
Gambar 4. 3.	Porsi Proyek Swasta dan Pemerintah yang Dikerjakan PT. Adhi Persada Gedung Tahun 2018 – 2022	86
Gambar 5. 1.	Pertumbuhan Ekonomi Indonesia per Kuartal	92
Gambar 5.2.	Proyeksi Piramida Penduduk Indonesia di Era Bonus Demografi (2045).....	95
Gambar 5. 3.	Daya Tarik Industri Jasa Konstruksi.....	118
Gambar 5. 4.	Konstruksi MOBOX PT. Adhi Persada Gedung	135
Gambar 5. 5.	Segmentasi Karyawan Berdasarkan Pendidikan	137
Gambar 5. 6.	Segmentasi Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin	137
Gambar 5. 7.	Status Karyawan.....	139

Gambar 6. 1.	Proyeksi <i>Revenue</i> PT. ADHI PERSADA GEDUNG Periode 2024 - 2026.....	173
Gambar 6. 2.	<i>Roadmap</i> PT. ADHI PERSADA GEDUNG Periode 2024 – 2026.....	173
Gambar 6. 3.	Matriks IE PT. Adhi Persada Gedung	175
Gambar 6. 4.	Strategi Prioritas, Diversifikasi Portofolio Proyek	193

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.	Transkrip Wawancara	209
Lampiran 2.	Pernyataan Hasil <i>Coding</i> Transkrip Wawancara.....	217
Lampiran 3.	Pembobotan Matriks EFE	223
Lampiran 4.	Penjelasan Perbandingan antara Faktor - Faktor EFE ..	224
Lampiran 5.	Hasil Perhitungan Matriks Berpasangan Kriteria Utama dari Matriks EFE	229
Lampiran 6.	Pembobotan Matriks IFE	231
Lampiran 7.	Penjelasan Perbandingan antara Faktor - Faktor IFE....	232
Lampiran 8.	Hasil Perhitungan Matriks Berpasangan Kriteria Utama Matriks IFE.....	236