

## DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN .....	i
PERNYATAAN KEASLIAN .....	ii
PERNYATAAN PERUSAHAAN .....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRAK .....	vi
DAFTAR ISI .....	vii
DAFTAR TABEL .....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiii
<b>1. PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Latar Belakang.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Perumusan Masalah .....</b>	<b>5</b>
<b>1.3. Tujuan Penulisan.....</b>	<b>5</b>
<b>1.4. Manfaat Penulisan.....</b>	<b>6</b>
1.4.1. Segi Akademis .....	6
1.4.2. Segi Praktis .....	6
<b>1.5. Ruang Lingkup Penulisan.....</b>	<b>6</b>
<b>1.6. Kerangka Berpikir .....</b>	<b>7</b>
1.6.1. Latar Belakang Kinerja Aset .....	7
1.6.2. Rumusan Masalah.....	7
1.6.3. Analisis Eksternal dan Internal .....	7
1.6.4. Rancangan Strategi Pengembangan Aset.....	7
1.6.5. Implementasi Strategi Pengembangan Aset.....	7
<b>1.7. Sistematika Penulisan .....</b>	<b>8</b>
<b>2. KAJIAN TEORI .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1. Tinjauan Properti Komersial .....</b>	<b>11</b>
2.1.1. Apartemen .....	12
2.1.2. Perkantoran .....	12
2.1.3. Ruang Komersial.....	12
2.1.4. Hotel.....	13
2.1.5. Convention.....	13
2.1.6. Industrial Property.....	13
<b>2.2. Analisis <i>Highest and Best Use</i> (HBU).....</b>	<b>13</b>
2.2.1. Aspek fisik ( <i>physically possible</i> ) .....	13
2.2.2. Aspek legal ( <i>legal permissible</i> ) .....	14
2.2.3. Aspek keuangan ( <i>financially feasible</i> ) .....	14
<b>2.3. Konsep Strategi .....</b>	<b>16</b>
2.3.1. Definisi.....	16
2.3.2. Manajemen Strategi .....	17
<b>2.4. Proses Penetapan Strategi .....</b>	<b>19</b>
2.4.1. Analisis Lingkungan Eksternal : Peluang dan Ancaman .....	20
2.4.2. Analisis Lingkungan Internal : Kekuatan dan Kelemahan .....	28

2.4.3. Analisis Fungsional (Value Chain) .....	29
2.4.4. Analisis Faktor Strategis .....	30
2.5. Penentuan Alternatif Strategi dan Rekomendasi Strategi (TOWS Matrik) .....	33
<b>3. METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>35</b>
<b>3.1. Jenis Penelitian.....</b>	<b>35</b>
<b>3.2. Jenis dan Sumber Data.....</b>	<b>35</b>
3.2.1. Data Primer .....	35
3.2.2. Data Sekunder .....	36
<b>3.3. Pengolahan Data .....</b>	<b>37</b>
3.3.1. Review Kondisi Perusahaan dan Aset .....	38
3.3.2. Analisis Lingkungan Eksternal (EFAS).....	38
3.3.3. Analisis Lingkungan Internal (IFAS).....	39
3.3.4. SFAS Matrik.....	40
3.3.5. TOWS Matrik.....	40
<b>4. PROFIL PERUSAHAAN DAN PROFIL ASET .....</b>	<b>41</b>
<b>4.3. Latar Belakang Perusahaan.....</b>	<b>41</b>
<b>4.4. Visi, Misi dan Tata Nilai Perusahaan .....</b>	<b>42</b>
4.4.1. Visi Perusahaan .....	42
4.4.2. Misi Perusahaan .....	43
4.4.3. Tata Nilai .....	43
<b>4.5. Organisasi Perusahaan dan Profil SDM.....</b>	<b>43</b>
<b>4.6. Karakteristik Lokasi Aset.....</b>	<b>45</b>
4.6.1. Aksesibilitas .....	47
4.6.2. Visibilitas .....	48
4.6.3. Batasan Teknis .....	48
<b>5. ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL .....</b>	<b>51</b>
<b>5.3. Analisis Makro (PESTEL) .....</b>	<b>51</b>
5.3.1. Analisis Politik.....	51
5.3.2. Analisis Ekonomi.....	54
5.3.3. Analisis Sosial .....	57
5.3.4. Analisis Teknologi.....	59
5.3.5. Analisis Ekologi.....	60
5.3.6. Analisis Legal.....	64
<b>5.4. Analisis Industri.....</b>	<b>68</b>
5.4.1. Ancaman Terhadap Pendetang Baru .....	68
5.4.2. Ancaman Produk atau Jasa Pengganti.....	70
5.4.3. Kekuatan Tawar Pembeli.....	72
5.4.4. Kekuatan Tawar Pemasok.....	77
5.4.5. Tingkat Persaingan.....	77
<b>5.5. Matriks EFAS .....</b>	<b>79</b>
<b>6. ANALISIS INTERNAL .....</b>	<b>81</b>
<b>6.3. Analisis Visi, Misi dan Tata Nilai .....</b>	<b>81</b>
<b>6.4. Analisis Bisnis Model .....</b>	<b>82</b>
6.4.1. Konsumen.....	82
6.4.2. Produk dan jasa yang ditawarkan.....	82
6.4.3. Sumber pendapatan .....	83
6.4.4. Proses produksi produk dan jasa .....	84
6.4.5. Diferensiasi dan menjaga keunggulan kompetitif .....	86
<b>6.5. Analisis Value-Chain .....</b>	<b>90</b>

6.5.1 Primary Activities .....	90
6.5.2 Supporting Activities .....	93
<b>6.6. Analisis Organisasi.....</b>	<b>96</b>
<b>6.7. Analisis Kondisi Keuangan.....</b>	<b>98</b>
<b>6.8. Analisis Sumber Daya Manusia .....</b>	<b>99</b>
<b>6.9. Analisis terhadap Aset.....</b>	<b>102</b>
<b>6.10. Analisis Aspek Finansial Rencana Pengembangan .....</b>	<b>104</b>
<b>6.11. Matriks IFAS .....</b>	<b>105</b>
<b>7. FORMULASI STRATEGI.....</b>	<b>106</b>
<b>7.3. SFAS Matriks.....</b>	<b>106</b>
<b>7.4. TOWS Matriks .....</b>	<b>109</b>
7.4.1. Strategi SO.....	111
7.4.2. Strategi WO.....	111
7.4.3. Strategi ST.....	112
7.4.4. Strategi WT.....	112
<b>7.5. Formulasi Strategi.....</b>	<b>112</b>
<b>8. IMPLEMENTASI STRATEGI .....</b>	<b>115</b>
<b>8.3. Implementasi Strategi pada Target Market.....</b>	<b>115</b>
<b>8.4. Implementasi Strategi pada Produk.....</b>	<b>115</b>
<b>8.5. Implementasi Strategi pada Fungsi <i>Primary Activities</i> .....</b>	<b>116</b>
<b>8.6. Implementasi Strategi pada Fungsi <i>Supporting Activities</i> .....</b>	<b>118</b>
<b>9. KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>119</b>
<b>9.3. Kesimpulan.....</b>	<b>119</b>
<b>9.4. Saran .....</b>	<b>121</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1-1. Histori Kinerja Keuangan Pemanfaatan Aset di Jalan Jend. A. Yani Jakarta di Bidang Usaha Perhotelan .....	3
Tabel 1-2. Indeks Permintaan Properti Komersial wilayah Jabodetabek .....	4
Tabel 2-1. Analisis Lahan dengan penilaian kuantitatif .....	15
Tabel 2-2. Contoh Matrik EFAS (Thomas L. Wheelen J. D., 2015) .....	28
Tabel 2-3. Contoh Matrik IFAS (Thomas L. Wheelen J. D., 2015) .....	30
Tabel 2-4. Matrik TOWS (Thomas L. Wheelen J. D., Strategic Management, 1984) .....	34
Tabel 3-1. Pengumpulan Data Primer .....	36
Tabel 3-2. Pengumpulan Data Sekunder .....	37
Tabel 3-3. Pengolahan Data Kondisi Perusahaan dan Aset .....	38
Tabel 3-4. Pengolahan Data Lingkungan Eksternal .....	39
Tabel 3-5. Pengolahan Data Lingkungan Internal .....	39
Tabel 4-1. Histori Kinerja Keuangan PT. Patra Jasa 2012-2016 .....	42
Tabel 4-2. Jumlah karyawan berdasarkan penempatan lokasi kerja .....	44
Tabel 4-3. Batasan Teknis dan Peruntukkan Lahan Aset .....	48
Tabel 4-4. Luasan Ijin dan Ketinggian Ijin pada Lahan Aset .....	49
Tabel 5-1. Indikator Ekonomi Indonesia tahun 2007 - Q12017 .....	55
Tabel 5-2. Indikator Ekonomi DKI Jakarta tahun 2007 - Q12017 .....	55
Tabel 5-3. Jumlah Populasi Provinsi DKI Jakarta berdasarkan Sensus 2010 .....	57
Tabel 5-4. Peluang dan Ancaman Analisis PESTEL .....	66
Tabel 5-5. Peluang dan Ancaman Analisis PESTEL Bidang Usaha .....	67
Tabel 5-6. Realisasi Investasi Sektor Properti tahun 2014 – 2016 .....	68
Tabel 5-7. Ancaman Pendatang Baru .....	69
Tabel 5-8. Ancaman Produk Jasa Pengganti .....	70
Tabel 5-9. Pertumbuhan Indeks Harga dan Demand Hotel di Jakarta .....	72
Tabel 5-10. Pertumbuhan Indeks Harga dan Demand Apartemen di Jakarta .....	74
Tabel 5-11. Pertumbuhan Indeks Harga dan Demand Apartemen di Jakarta .....	74
Tabel 5-12. Pertumbuhan Indeks Harga dan Demand Retail di Jakarta .....	75
Tabel 5-13. Kekuatan Tawar Pembeli .....	76
Tabel 5-14. Tingkat Persaingan Industri .....	78

Tabel 6-1. Analisis Kekuatan dan Kelemahan Visi, Misi dan Tata Nilai .....	81
Tabel 6-2. Konsumen Properti Komersial PT Patra Jasa.....	82
Tabel 6-3. Jenis Produk Properti Komersial PT Patra Jasa .....	82
Tabel 6-4. Sumber Pendapatan dan Jenis Pendapatan Usaha Properti Komersial PT Patra Jasa.....	83
Tabel 6-5. Proses Produksi Properti Komersial PT Patra Jasa .....	86
Tabel 6-6. Analisis Kekuatan dan Kelemahan Model Bisnis Usaha Properti Komersial PT Patra Jasa.....	89
Tabel 6-7. Kekuatan dan Kelemahan <i>Value-chain</i> Usaha Properti Komersial PT Patra Jasa	95
Tabel 6-8. Kekuatan dan Kelemahan Organisasi PT Patra Jasa .....	97
Tabel 6-9. Kekuatan dan Kelemahan Kondisi Keuangan PT Patra Jasa .....	98
Tabel 6-10. Kekuatan dan Kelemahan SDM PT Patra Jasa terhadap Bidang Usaha Properti Komersial.....	100
Tabel 6-11. Kekuatan dan Kelemahan Aset untuk Usaha Perhotelan .....	102
Tabel 6-12. Kekuatan dan Kelemahan Aset untuk Usaha Apartemen.....	102
Tabel 6-13. Kekuatan dan Kelemahan Aset untuk Usaha Retail.....	103
Tabel 6-14. Kekuatan dan Kelemahan Aset untuk Usaha Perkantoran .....	103
Tabel 6-15 Batasan Kelayakan Bisnis di grup PT Pertamina (persero).....	104
Tabel 6-16 Tabulasi Kelayakan Rencana Pengembangan Properti Komersial di Aset PT Patra Jasa.....	105
Tabel 7-1. Matrik EFAS dan IFAS Usaha Properti Komersial PT Patra Jasa.....	106
Tabel 7-2. Strategic Factors Usaha Perkantoran Strata PT Patra Jasa.....	107
Tabel 8-1. Implementasi Strategi Produk Usaha Perkantoran Strata PT Patra Jasa .....	115
Tabel 8-2. Implementasi Strategi Fungsi <i>Primary Activities</i> Usaha Perkantoran Strata PT Patra Jasa.....	116
Tabel 8-3. Implementasi Strategi Fungsi <i>Supporting Activities</i> Usaha Perkantoran Strata PT Patra Jasa.....	118

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1-1. Lokasi Aset PT Patra Jasa di Jalan A.Yani Jakarta Pusat seluas 9.871 m2 tahun 2017.....	1
Gambar 1-2. Aset PT Patra Jasa di Jalan A.Yani Jakarta Pusat tahun 2017.....	2
Gambar 1-3. Kerangka Berpikir .....	8
Gambar 2-1. <i>Strategic Management Model</i> (David, 2007) .....	18
Gambar 2-2. <i>Strategic Decision-Making Process</i> (Thomas L. Wheelen, 2015) .....	19
Gambar 2-3. The Strategic Sweet Spot (Thomas L. Wheelen J. D., <i>Strategic Management</i> , 1984) .....	31
Gambar 2-4. Contoh Matrik SFAS (Thomas L. Wheelen J. D., <i>Strategic Management</i> , 1984) .....	32
Gambar 4-1. Lokasi Aset PT Patra Jasa.....	45
Gambar 4-2. Peta Pengembangan disekitar Aset .....	46
Gambar 4-3. Gambar Peta Aksesibilitas Aset.....	47
Gambar 4-4. Rencana Zonasi Lahan di Aset .....	49
Gambar 5-1. Grafik Indeks Kepercayaan Publik Terhadap Penyelenggara Negara tahun 2014-Q12017.....	52
Gambar 5-2. Grafik Perkembangan Properti Komersial Indonesia dan Jabodetabek tahun 2014-Q12017 .....	53
Gambar 5-3. Grafik Indeks Kepercayaan Publik Terhadap Pelaku Bisnis Indonesia tahun 2014-Q12017 .....	54
Gambar 5-4. Demografi Provinsi DKI Jakarta menurut Usia dan Jenis Kelamin berdasarkan Sensus 2010 .....	57
Gambar 5-5. Perkembangan Kredit Konsumsi, Flats/Apartemen, dan Ruko/Rukan secara Tahunan .....	58
Gambar 5-6. Proyeksi Pasokan, Kebutuhan dan Tingkat Hunian Kamar Hotel di Jakarta sampai tahun 2018 .....	73
Gambar 6-1. Proses Bisnis Properti Komersial PT Patra Jasa Jenis <i>Recurring Income</i> .....	84
Gambar 6-2. Proses Bisnis Properti Komersial PT Patra Jasa Jenis <i>Recurring Income</i> .....	85

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Matriks Analisis Lahan untuk Usaha Perhotelan .....	125
Lampiran 2. Matriks Analisis Lahan untuk Usaha Apartemen.....	126
Lampiran 3. Matriks Analisis Lahan untuk Usaha Retail.....	127
Lampiran 4. Matriks Analisis Lahan untuk Usaha Perkantoran .....	128
Lampiran 5. Struktur Organisasi Perusahaan PT Patra Jasa Tahun 2017 .....	129
Lampiran 6. Tabel Pengembangan disekitar Aset .....	130
Lampiran 7. Peta Zonasi Kecamatan Cempaka Putih.....	131
Lampiran 8. Peta Zonasi Kecamatan Kelapa Gading .....	132
Lampiran 9. Peta Zonasi Kecamatan Kemayoran.....	133
Lampiran 10. Peta Zonasi Kecamatan Pulo Gadung .....	134
Lampiran 11. Peta Zonasi Kecamatan Tanjung Priok .....	135
Lampiran 12. Tabel Usaha Perhotelan Pesaing disekitar.....	136
Lampiran 13. Tabel Usaha Perkantoran Pesaing disekitar .....	136
Lampiran 14. Tabel Usaha Retail Pesaing disekitar .....	137
Lampiran 15. Tabel Usaha Apartemen Pesaing disekitar .....	137
Lampiran 16. Tabel Pengembangan Properti Komersial di Jakarta .....	138
Lampiran 17. Matriks EFAS terhadap Bidang Usaha Perhotelan .....	139
Lampiran 18. Matriks EFAS terhadap Bidang Usaha Apartemen Sewa .....	140
Lampiran 19. Matriks EFAS terhadap Bidang Usaha Apartemen Jual .....	141
Lampiran 20. Matriks EFAS terhadap Bidang Usaha Retail Sewa .....	142
Lampiran 21. Matriks EFAS terhadap Bidang Usaha Retail Jual .....	143
Lampiran 22. Matriks EFAS terhadap Bidang Usaha Perkantoran Sewa .....	144
Lampiran 23. Matriks EFAS terhadap Bidang Usaha Perkantoran Jual.....	145
Lampiran 24. Perbandingan Kuantitatif Keuangan PT Patra Jasa Tahun 2016.....	146
Lampiran 25. Struktur Organisasi Perusahaan PT Patra Jasa Tahun 2013-2015 .....	147
Lampiran 26. Program Pengembangan SDM PT Patra Jasa Tahun 2015 .....	148
Lampiran 27. Program Pengembangan SDM PT Patra Jasa Tahun 2015 .....	149
Lampiran 28. Matriks Analisis Lahan .....	150
Lampiran 29. Matrik IFAS Usaha Perhotelan .....	151
Lampiran 30. Matrik IFAS Usaha Apartemen Sewa .....	152

Lampiran 31. Matrik IFAS Usaha Apartemen Jual .....	153
Lampiran 32. Matrik IFAS Usaha Retail Sewa .....	154
Lampiran 33. Matriks IFAS Usaha Retail Jual .....	155
Lampiran 34. Matrik IFAS Usaha Perkantoran Sewa .....	156
Lampiran 35. Matrik IFAS Usaha Perkantoran Jual.....	157
Lampiran 36. Tabulasi Analisis Kelayakan Keuangan Bidang Usaha Perhotelan .....	158
Lampiran 37. Tabulasi Analisis Kelayakan Keuangan Bidang Usaha Apartemen Sewa....	159
Lampiran 38. Tabulasi Analisis Kelayakan Keuangan Bidang Usaha Apartemen Strata ...	160
Lampiran 39. Tabulasi Analisis Kelayakan Keuangan Bidang Usaha Retail Sewa .....	161
Lampiran 40. Tabulasi Analisis Kelayakan Keuangan Bidang Usaha Retail Strata .....	162
Lampiran 41. Tabulasi Analisis Kelayakan Keuangan Bidang Usaha Perkantoran Sewa ..	163
Lampiran 42. Tabulasi Analisis Kelayakan Keuangan Bidang Usaha Perkantoran Strata..	164
Lampiran 43. Timeline Pengembangan Usaha Perkantoran Strata .....	165