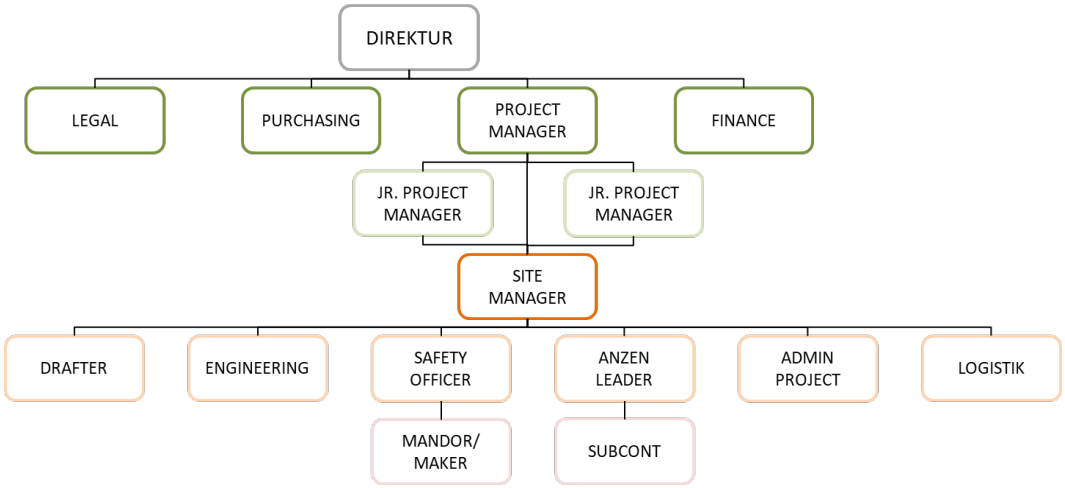
BAB I
PENDAHULUAN

1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

PT XYZ adalah perusahaan yang bergerak di bidang General Trading & Contractor yang berbasis di Jakarta. Perusahaan tersebut didirikan pada tahun 2010, dan memulai bisnisnya di bidang fabrikasi besi dan *stainless steel* sebelum berkembang menjadi kontraktor sipil dan interior. Dengan *workshop* yang berlokasi di Pulogadung, Jakarta Timur, PT XYZ telah menangani berbagai proyek konstruksi dan manufaktur di berbagai sektor industri.

Sebagai perusahaan konstruksi yang sedang bertumbuh, PT XYZ memiliki cakupan wilayah operasional yang difokuskan pada Jakarta dan Karawang. Fokus kegiatan di kedua wilayah ini bukan tanpa alasan, namun dikarenakan sebagian besar klien eksisting maupun *recurring* perusahaan berasal dari kawasan tersebut, sehingga mendukung efisiensi koordinasi proyek dan kesinambungan hubungan bisnis. Selain itu, kedua wilayah ini juga dikenal sebagai pusat industri dan pembangunan yang aktif, menjadikannya kawasan strategis untuk ekspansi portofolio perusahaan. Meskipun demikian, PT XYZ tetap terbuka untuk mengambil proyek berskala besar di wilayah lain di Indonesia, sesuai dengan kapasitas dan kompetensi yang dimiliki. Fleksibilitas cakupan ini mencerminkan komitmen perusahaan dalam menjangkau pasar yang lebih luas sekaligus mempertahankan kedekatan dengan basis klien utama. Untuk dapat menunjang kegiatan operasional tersebut, diperlukan struktur organisasi yang mumpuni dan dapat dilihat pada Gambar 1. 1 berikut.



Gambar 1. 1 Struktur Organisasi PT XYZ

Sumber: File Presentasi Struktur Organisasi PT XYZ

Sebagai perusahaan yang berkomitmen terhadap kepuasan pelanggan, PT XYZ memiliki visi untuk secara berkelanjutan menyediakan produk dan layanan jasa konstruksi yang berkualitas tinggi. Untuk dapat mewujudkan visi tersebut, perusahaan memiliki misi yang meliputi peningkatankeselamatan kerja, peningkatan kualitas pekerjaan, serta pengembangan kapabilitas dan peningkatan kinerja melalui kompetensi karyawan.

Dalam perjalanannya, PT XYZ telah menyelesaikan berbagai proyek yang signifikan, salah satunya adalah pembangunan dan renovasi fasilitas di industri otomotif, perkantoran, dan juga ruang publik. Proyek unggulan yang telah dikerjakan oleh PT XYZ meliputi pembangunan *Break Area* dengan *Japanese Canopy* di Karawang, pembangungan *Office Inside Plant* di Jakarta Utara, serta pengembangan berbagai fasilitas industri seperti *Extention Canopy* dan *Extention Compressor Room* di berbagai lokasi strategis.

Gambar 1. 2 *Break Area*

Sumber: *Company Profile* PT XYZ

Gambar 1. 3 *Office Inside Plan*

Sumber: *Company Profile* PT XYZ

Gambar 1. 4 *Extention Canopy*
Sumber: *Company Profile* PT XYZ

Keberhasilan PT XYZ dalam mengahadapi tantangan industri konstruksi didukung oleh penerapan teknologi modern dan standar keselamatan tinggi, namun, perusahaan juga menghadapi tantangan seperti fluktuasi harga material dan persaingan yang semakin ketat. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi bisnis dan inovasi yang diterapkan PT XYZ dalam mengahadapi dinamika industri serta mengoptimalkan penggunaan teknologi guna meningkatkan efisiensi dan peningkatan kinerja. Dengan penelitian ini, diharapkan dapat memberikan strategi baru guna meningkatkan kinerja perusahaan di sektor konstruksi dan interior dan dapat mendukung pertumbuhan PT XYZ di masa depan.

1.2. Latar Belakang Penelitian

Industri konstruksi di Indonesia telah mengalami pertumbuhan yang signifikan dalam beberapa tahun terakhir. Pada tahun 2002, sektor ini telah berkontribusi sebesar 6,06% atau sebesar Rp 110.527,4 Miliar terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional sebesar Rp 1.821.833,4 Miliar (Badan Pusat Statistik, 2006). Seiring dengan perkembangan zaman, nilai tersebut terus meningkat dengan pesatnya pembangunan infrastruktur yang terjadi di Indonesia. Pada triwulan 1 (satu) tahun 2024, sektor tersebut berkontribusi sebesar 10,23% terhadap Produk

Domsetik Bruto (PDB) nasional, menempatkannya sebagai penyumbang terbesar keempat dalam perekonomian Indonesia (Badan Pusat Statistik, 2024). Pemerintah melalui berbagai proyek strategis nasional (PSN) telah mendorong upaya percepatan proyek-proyek yang dapat menjadi penggerak perekonomian negara, khususnya dalam sektor jalan tol, pelabuhan, dan perumahan. Namun, meskipun industri konstruksi berkembang dengan sangat pesat, tantangan yang terjadi masih sangat banyak, salah satunya adalah regulasi, ketersediaan bahan baku, serta tenaga kerja yang masih menjadi faktor yang mempengaruhi pertumbuhan industri konstruksi.

Dalam beberapa tahun terakhir, nilai proyek konstruksi di Indonesia mengalami peningkatan yang signifikan, didorong oleh kebijakan pemerintah dan meningkatnya investasi dari sektor swasta. Berdasarkan data Kementrian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR), alokasi anggaran infrastuktur dalam APBN 2024 mencapai Rp 422,7 Triliun dimana angka tersebut meningkat dibandingkan dengan tahun sebelumnya (Pusat Pengembangan Kompetensi Manajemen, 2020). Berdasarkan laporan Badan Pusat Statistik (BPS), total investasi di sektor konstruksi telah melampaui Rp 500 triliun pada tahun 2020 dan diproyeksikan terus mengalami pertumbuhan (Badan Pusat Statistik, 2024). Sektor properti dan industri manufaktur turut mendorong pertumbuhan tersebut, dengan banyaknya proyek konstruksi baru di kawasan industri dan perkotaan. Meskipun demikian, industri konstruksi juga terpengaruh oleh tantangan yang terjadi di seluruh dunia, seperti dampak dari inflasi, kenaikan suku bunga, serta gangguan *supply chain* atau rantai pasok yang diakubatkan oleh krisis geopolitik yang mempengaruhi bahan baku yang dibutuhkan, seperti baja dan semen.

Di tengah pertumbuhan industri yang sangat pesat, persaingan antara perusahaan konstruksi juga semakin ketat. Perusahaan besar yang bergerak di industri konstruksi, seperti PT Wijaya Karya, PT Adhi Karya, dan juga PT PP, mendominasi pasar dengan berbagai proyek strategis nasional, sementara perusahaan yang memiliki skala menengah dan kecil harus bersaing dalam segmen prouek regional dan swasta. Faktor utama yang menjadi penentu daya saing

perusahaan dalam indusri konstruksi meliputi kapasitas finansial, efisiensi operasional, inovasi teknologi, serta strategi pemasaran yang efektif. Berdasarkan (Yusof, Yunitasari, Bakar, & A, 2008) penerapan manajemen strategis dalam industri konstruksi sangat dibutuhkan untuk menghadapi tantangan tersebut.

Secara geografis, DKI Jakarta menjadi pusat pertumbuhan konstruksi nasional. Dengan perannya sebagai ibu kota negara, pusat pemerintahan, serta episentrum bisnis dan komersial, wilayah ini menjadi lokasi prioritas bagi berbagai proyek pembangunan, baik yang bersifat publik maupun swasta. Berdasarkan data Dinas Cipta Karya, Tata Ruang dan Pertanahan Provinsi DKI Jakarta, jumlah perusahaan konstruksi kelas menengah di Jakarta pada tahun 2021 tercatat 9.501 entitas, namun mengalami penurunan menjadi sekitar 9.069 pada tahun 2024 (DCKTRP DKI Jakarta, 2024). Fenomena ini menunjukkan bahwa hanya perusahaan yang memiliki efisiensi dan strategi yang tepat yang mampu bertahan dalam kompetisi yang ketat. Oleh karena itu, urgensi untuk meneliti dan memahami strategi daya saing perusahaan konstruksi di DKI Jakarta menjadi sangat penting dan relevan, baik secara akademik maupun praktis.

Gambar 1. 5 Grafik Jumlah Perusahaan Konstruksi Kelas Menengah di DKI Jakarta

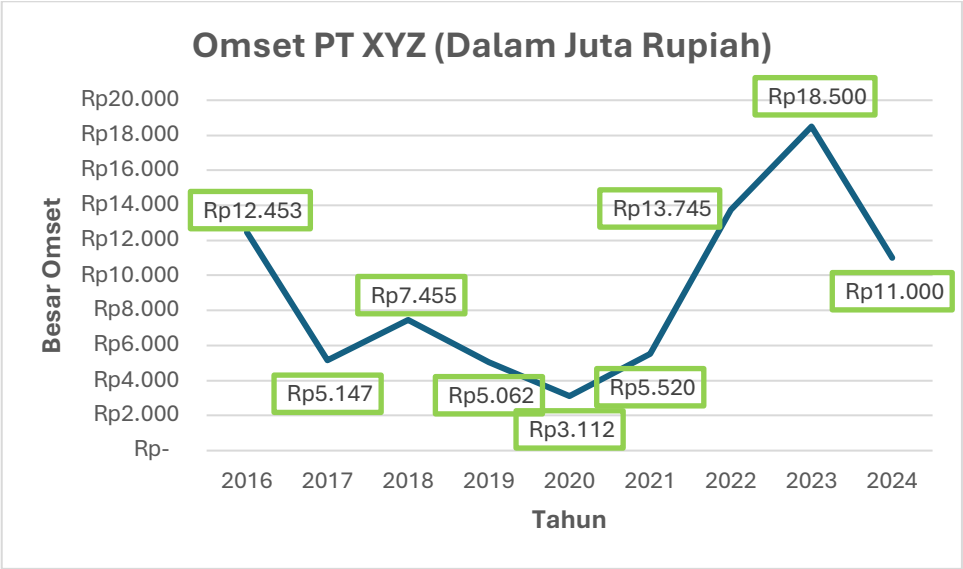
Sumber: (Badan Pusat Statistik, 2024) di akses pada 28 Februari 2025

Berdasarkan grafik mengenai jumlah perusahaan konstruksi di DKI Jakarta dari tahun 2020 hingga 2024, terlihat bahwa meskipun sempat meningkat tajam pada 2021, tren jumlah perusahaan menunjukkan penurunan secara bertahap dalam tiga tahun terakhir. Fenomena ini mencerminkan semakin ketatnya kompetisi dan tantangan dalam mempertahankan eksistensi di industri konstruksi. Dalam situasi seperti ini, peningkatan revenue dan perbaikan performa operasional menjadi keharusan bagi setiap perusahaan yang ingin tetap kompetitif. Tanpa strategi yang tepat untuk mengoptimalkan pendapatan dan efisiensi, perusahaan berisiko tergeser oleh kompetitor yang lebih adaptif terhadap perubahan pasar dan tuntutan pelanggan.

PT XYZ sebagai salah satu perusahaan jasa konstruksi yang beroperasi di wilayah Jakarta dan Karawang tengah menghadapi tantangan internal terkait performa bisnis. Berdasarkan observasi awal, perusahaan menunjukkan adanya penurunan dalam pendapatan tahunan, keterbatasan dalam ekspansi proyek baru, serta belum optimalnya efisiensi operasional. Masalah tersebut diperparah dengan lemahnya koordinasi lintas divisi, lambatnya pengambilan keputusan strategis, dan minimnya inovasi dalam proses pengelolaan proyek. Selain itu, aspek pembelajaran dan pengembangan organisasi juga menjadi kendala, yang tercermin dari kurangnya peningkatan kapasitas sumber daya manusia dan belum adanya sistem manajemen pengetahuan yang mendukung pertumbuhan jangka panjang. Jika kondisi ini tidak segera diatasi, maka akan berdampak pada turunnya posisi kompetitif perusahaan di pasar yang semakin dinamis.

Dalam 10 tahun terakhir, kondisi *revenue* perusahaan PT XYZ mengalami fluktuasi. Nilai tertinggi yang dihasilkan adalah di tahun 2023 dimana nilai tersebut senilai 18,5 M, dan nilai tertinggi kedua adalah di tahun 2022 yaitu sebesar 13,7 M. PT XYZ mengalami penurunan *revenue* selama 2018-2019, di tahun 2020 *revenue* mulai membaik hingga titik puncaknya di tahun 2023. Dikarenakan pencapaian *revenue* yang tinggi di tahun 2023, perusahaan menentukan target yang harus dicapai di tahun 2024 senilai 20,5 M, namun dalam kenyataannya *revenue* yang dihasilkan hanya mencapai 11 M. Diakibatkan hal tersebut, PT XYZ juga

menargetkan untuk di tahun 2025 senilai 20,5 M, sehingga PT XYZ memerlukan manajemen strategis yang berfungsi agar target di tahun 2025 dapat tercapai.



Gambar 1. 6 Grafik Omset PT XYZ 2016 – 2024

Sumber: PPT Revenue PT XYZ tahun 2024

Dari sisi eksternal, PT XYZ dihadapkan pada berbagai tantangan lingkungan yang semakin kompleks. Di tingkat makro, perusahaan menghadapi fluktuasi harga bahan bangunan, ketatnya regulasi pemerintah, serta ketidakpastian ekonomi pasca-pandemi. Berdasarkan data dari BPS, pada Juni 2024 terjadi perubahan Indeks Harga Perdagangan Besar (IHPB) Umum Nasional tahun ke tahun sebesar 3,36% dan perubahan IHPB kelompok konstruksi *year on year* pada Juni 2024 mengalami kenaikan sebesar 1,22% (Badan Pusat Statistik, 2024). Hal tersebut disebabkan karena kenaikan harga komoditas solar, pasir, aspal, batu fondasi bangunan dan batu split.

Selain itu, regulasi pemerintah terhadap sektor konstruksi juga mengalami pengetatan dalam beberapa tahun terakhir. Sejak diberlakukannya Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja, dan turunannya Peraturan Pemerintah (PP) No. 14 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Jasa Konstruksi, pelaku usaha jasa konstruksi diwajibkan untuk mengikuti sistem Online Single Submission (OSS) Berbasis Risiko, yang mengubah alur perizinan dan klasifikasi usaha

konstruksi secara signifikan. Selain itu, perusahaan juga wajib memastikan keterlibatan tenaga kerja bersertifikat dan memenuhi standar K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) secara ketat, sesuai arahan dari Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi (LPJK). Ketentuan ini tidak hanya berdampak pada aspek administratif, tetapi juga menuntut perusahaan untuk menyesuaikan sistem internalnya agar tetap kompetitif dan patuh terhadap peraturan terbaru.

Sektor konstruksi Indonesia menunjukkan pemulihan yang moderat pasca-pandemi, dengan kontribusi terhadap PDB triwulan I-2024 sebesar 10,23% namun dengan pertumbuhan sektor konstruksi hanya 0,73% dibanding tahun sebelumnya (Badan Pusat Statistik, 2024). Meskipun pertumbuhan PDB nasional tercatat naik 5,11% (*year-on-year*), sektor konstruksi dihadapkan pada tantangan yang lebih besar.

Pada level mikro, tekanan datang dari masuknya pemain baru yang lebih agresif. Misalnya, data dari Mordor Intelligence menunjukkan bahwa pada kuartal III 2023, pasokan apartemen di Jakarta meningkat menjadi 225.871 unit, mengalami kenaikan 2,7 % secara year-on-year dibanding periode sama tahun sebelumnya—suatu indikator nyata bahwa pengembang baru agresif mengejar peluang di kota ini (Mordor Intelligence, 2023). Selain itu, sektor konstruksi komersial di Jakarta diperkirakan tumbuh tahunan sekitar 15 % selama lima tahun ke depan, menurut Kamar Dagang dan Industri Indonesia, hal ini menunjukkan adanya peningkatan signifikan jumlah pesaing yang masuk ke segmen premium dan komersial . Masuknya pengembang baru ini menambah tekanan kompetitif terhadap PT XYZ, karena tidak hanya menghadapi persaingan harga, tetapi juga tuntutan kualitas dan kecepatan layanan yang lebih tinggi dari klien yang semakin memilih penyedia jasa yang lebih modern dan berkapasitas besar.

Selain itu, ekspektasi klien terhadap kualitas hasil proyek dan kecepatan layanan konstruksi juga semakin tinggi. Laporan McKinsey mencatat bahwa di banyak sektor besar, proyek dapat dipercepat hingga **30–50% lebih cepat** dengan penerapan teknologi dan metode baru—ini relevan karena konstruksi industri dan infrastruktur kini menerapkan praktek serupa . McKinsey juga menemukan bahwa

transformasi digital di sektor konstruksi mampu meningkatkan produktivitas hingga **14–15%** dan menurunkan biaya sebesar **4–6%** (Koeleman, Riberirinho, Rockhill, Sjodin, & Strube, 2019). Tren global ini tercermin pula di Indonesia, di mana klien—khususnya dari sektor industri dan multinasional—mulai menuntut penggunaan teknologi seperti BIM, presisi 5D, laporan progres digital, serta standar mutu tinggi dalam waktu singkat. Hal ini mewajibkan PT XYZ untuk meningkatkan manajemen proyek, adopsi teknologi, dan kecepatan eksekusi untuk memenuhi tuntutan pasar modern dan menjaga reputasi layanan. Bila perusahaan tidak segera menyesuaikan strategi bisnisnya dengan dinamika eksternal ini, maka risiko kehilangan pangsa pasar dan kontrak proyek akan semakin besar, yang pada akhirnya dapat mengancam keberlanjutan bisnis dalam jangka menengah dan panjang (Porter, 1980; Grant, 2021).

Untuk menjawab berbagai tantangan di atas, diperlukan suatu pendekatan perumusan strategi yang terstruktur dan relevan dengan kondisi aktual perusahaan. Penelitian ini mengadopsi kerangka formulasi strategi yang dikembangkan oleh Fred R. David (2015), yang mencakup tiga tahapan: Input, Matching, dan Decision. Pada tahap Input, dilakukan analisis faktor internal dan eksternal menggunakan matriks IFE dan EFE. Hasil dari ketiga matriks tersebut kemudian dipetakan ke dalam *IE Matrix* dan *SWOT Matrix* untuk mengembangkan alternatif strategi (Matching). Selanjutnya, pada tahap Decision, dilakukan evaluasi dan pemilihan strategi terbaik menggunakan QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix). Pendekatan ini diharapkan dapat memberikan dasar strategis yang komprehensif dalam upaya meningkatkan kinerja PT XYZ secara berkelanjutan.

1.3. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, salah satu tantangan utama yang dihadapi oleh PT XYZ adalah menurunnya kinerja bisnis yang terlihat dari belum optimalnya pertumbuhan pendapatan serta kurang efisiennya proses operasional dalam beberapa tahun terakhir. Dalam kondisi industri konstruksi yang semakin

kompetitif, perusahaan dituntut untuk mampu meningkatkan kapasitas, kualitas, dan daya saing agar tetap bertahan dan berkembang. Data yang menunjukkan berkurangnya jumlah perusahaan konstruksi di DKI Jakarta dari tahun ke tahun menjadi sinyal bahwa hanya perusahaan dengan kinerja yang kuat dan berkelanjutan yang mampu bertahan dalam tekanan pasar. Oleh karena itu, diperlukan suatu upaya strategis yang menyeluruh untuk mengevaluasi kondisi perusahaan saat ini dan merumuskan langkah-langkah strategis yang dapat memperbaiki kinerja perusahaan ke arah yang lebih baik.

Dalam penelitian ini, pendekatan yang digunakan mengacu pada literatur manajemen strategi yang dikembangkan oleh Fred R. David (2015), yang mengusulkan penggunaan matriks evaluasi faktor internal (IFE) dan faktor eksternal (EFE) sebagai dasar untuk menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Hasil analisis dari matriks IFE dan EFE ini kemudian akan digunakan untuk menentukan arah atau tema besar strategi perusahaan, yang merupakan hasil paduan atau pengembangan lebih lanjut dari *IE Matrix*. Selanjutnya, dalam tahap *detailing* strategi secara lebih spesifik, penelitian ini akan menggunakan pendekatan *SWOT Matrix* untuk merumuskan alternatif strategi yang lebih rinci dan relevan dengan kondisi aktual perusahaan. Pada tahap akhir, Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) digunakan untuk memilih strategi terbaik berdasarkan skor total daya tarik. Dengan pendekatan tersebut, diharapkan strategi bisnis yang dihasilkan tidak hanya lebih terarah dan terukur, tetapi juga mampu secara efektif mendorong peningkatan kinerja PT XYZ secara berkelanjutan di tengah persaingan pasar yang semakin dinamis. Dari permasalahan tersebut, penelitian ini akan menjawab pertanyaan utama sebagai berikut.

1. Bagaimana faktor internal dan juga eksternal dengan menggunakan IFE dan EFE terhadap PT XYZ?
2. Bagaimana usulan strategi yang direkomendasikan untuk PT XYZ dengan menggunakan *IE Matrix* dan *SWOT Matrix*?

3. Bagaimana urutan prioritas dari usulan strategi dengan menggunakan QSPM yang direkomendasikan untuk PT XYZ?

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian didapatkan berdasarkan rumusan masalah, dan di dapatkan tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Mengetahui faktor internal dan faktor eksternal dari PT XYZ menggunakan metode IFE dan EFE.
2. Melakukan identifikasi terhadap usulan strategi menggunakan *IE Matrix,* dan *SWOT Matrix*.
3. Memberikan urutan prioritas dari usulan strategi yang direkomendasikan menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

1.5. Manfaat Penelitian

Manfaat yang didapatkan dari penelitian ini antara lain sebagai berikut.

1. Diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat memperkaya literatur manajemen strategis dengan penerapan metode *IFE, EFE, IE Matriks, SWOT Matrix*, dan QSPM dalam konteks perusahaan konstruksi.
2. Diharapkan dari penelitian ini, dapat memberikan rekomendasi strategi yang dapat digunakan oleh manajemen PT XYZ untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

1.6.Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Berisi tentang sistematika dan penjelasan ringkas laporan penelitian yang terdiri dari Bab I sampai Bab V dalam laporan penelitian.

a. BAB I PENDAHULUAN

Bab ini merupakan penjelasan secara umum, ringkas dan padat yang menggambarkan dengan tepat isi penelitian. Isi bab ini meliputi: Gambaran Umum

Objek penelitian, Latar Belakang Penelitian, Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, dan Sistematika Penulisan Tugas Akhir.

b. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi teori dari umum sampai ke khusus, disertai penelitian terdahulu dan dilanjutkan dengan kerangka pemikiran penelitian yang diakhiri dengan hipotesis jika diperlukan.

c. BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menegaskan pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis temuan yang dapat menjawab masalah penelitian. Bab ini meliputi uraian tentang: Jenis Penelitian, Operasionalisasi Variabel, Populasi dan Sampel (untuk kuantitatif) / Situasi Sosial (untuk kualitatif), Pengumpulan Data, Uji Validitas dan Reliabilitas, serta Teknik Analisi Data.

d. BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian dan pembahasan diuraikan secara sistematis sesuai dengan perumusan masalah serta tujuan penelitian dan disajikan dalam sub judul tersendiri. Bab ini berisi dua bagian: bagian pertama menyajikan hasil penelitian dan bagian kedua menyajikan pembahasan atau analisis dari hasil penelitian. Setiap aspek pembahasan hendaknya dimulai dari hasil analisis data, kemudian diinterpretasikan dan selanjutnya diikuti oleh penarikan kesimpulan. Dalam pembahasan sebaiknya dibandingkan dengan penelitianpenelitian sebelumnya atau landasan teoritis yang relevan.

e. BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan merupakan jawaban dari pertanyaan penelitian, kemudian menjadi saran yang berkaitan dengan manfaat penelitian.