



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

LATAR BELAKANG PERUSAHAAN

Dalam proses mendigitalisasikan *Facilty Management*, dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal guna mengetahui tingkat pengaruhnya maka digunakan dengan analisis SWOT. Analisis SWOT pertama kali diperkenalkan oleh Albert Humphrey selama periode 1960 hingga 1970 ketika ia memimpin sebuah proyek di Stanford University untuk mengembangkan metode untuk membantu perusahaan di Amerika Serikat dalam merencanakan perubahan SWOT yang merupakan singkatan dari *Strength, Weakness, Opportunities, and Threat*. Analisis SWOT adalah upaya untuk mengungkapkan kekuatan dan kelemahan organisasi, untuk menganalisis peluang, dan untuk melihat kemungkinan hambatan eksternal yang perlu diantisipasi. Analisis SWOT banyak digunakan untuk perencanaan strategis pengembangan jangka panjang dan jangka pendek pada suatu organisasi (Osita et al., 2014). Tujuan utama perencanaan strategis adalah untuk menjaga keseimbangan organisasi terhadap setiap perubahan dalam lingkungan dan untuk mempertahankan stabilitas organisasi untuk dapat bertahan hidup sepanjang waktu.

Menurut (Osita et al., 2014), analisa SWOT merupakan salah satu dari beberapa perencanaan strategis yang digunakan oleh organisasi untuk memastikan tujuan yang jelas yang ditentukan untuk sebuah usaha, yang melibatkan empat elemen yaitu *Strength, Weakness, Opportunity, dan Threat*. Metodenya dengan saling menghubungkan keempat faktor tersebut sehingga kita dapat melihat faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi keberhasilan proyek digital

transformasi di unit *Facility Management*. Analisa SWOT dibagi dua faktor, yaitu dari internal dan eksternal. Faktor internal dipengaruhi oleh *strengths* dan *weakness*, sedangkan faktor eksternal dipengaruhi oleh *opportunity* dan *threat*.

2.1 Analisa Internal Perusahaan

Analisa internal perusahaan yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan sebuah proyek yang disebabkan dari dalam perusahaan, dari sisi kekuatan dan kelemahan perusahaan.

***Strengths* (kekuatan)**

Situasi atau kondisi yang merupakan kekuatan dari dalam organisasi pada saat ini, merupakan karakteristik organisasi yang penting untuk dieksekusi dan mempengaruhi keberhasilan sebuah proyek.

***Weakness* (kelemahan)**

Kegiatan-kegiatan organisasi yang tidak berjalan dengan baik atau sumber daya yang dibutuhkan oleh organisasi tetapi tidak dimiliki oleh organisasi. Kelemahan ini merupakan faktor yang mempengaruhi keberhasilan dalam pertumbuhan organisasi, kelemahan itu yang lebih mudah dilihat daripada sebuah kekuatan, namun ada beberapa hal yang menjadikan kelemahan itu tidak diberikan solusi tepat dikarenakan tidak dimaksimalkannya kekuatan yang sudah ada. Terlampir pada tabel II.1 merupakan faktor kekuatan dan kelemahan dalam proses digitalisasi di unit *Facility Management*.

Tabel II-1 Faktor Kekuatan dan Kelemahan

Strengths (kekuatan)	Weakness (kelemahan)
<ul style="list-style-type: none"> - Mendapat dukungan dari manajemen - Infrastruktur yang memadai - <i>Resource</i> yang cukup handal dalam hal service (<i>Financial and Non Financial</i>) - Akses informasi yang mudah didapat - Memiliki SOP sesuai ISO 9001-2015 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Lack of talent</i> (SDM) - Layanan ke <i>user</i> masih manual - Membutuhkan waktu yang lama pada saat koordinasi - Pekerjaan yang monoton - Pemahaman yang rendah tentang digitalisasi - <i>Leadership</i> yang lemah karena kurang paham dengan digitalisasi

Sumber: Data diolah oleh penulis (2020)

Dari data di atas menjelaskan bahwa unit *Facility Management* (FM) dalam memberikan layanan ke mahasiswa yang setiap tahunnya meningkat perlu berinovasi dengan memberikan layanan yang efektif, mudah diakses, dan *user friendly*. Guna mewujudkan hal tersebut saat ini *Facility Management* memiliki kekuatan dengan dukungan dari manajemen, infrastruktur yang cukup memadai, *resource* yang cukup banyak ditambah sudah mengaplikasikan sistem manajemen mutu ISO 9001: 2015 dalam kurun waktu 2 tahun terakhir ini. Namun untuk mentransformasikan menjadi layanan digital, kelemahan yang dihadapi berupa *lack of talent*, yaitu adanya *gap* yang cukup tajam di dalam SDM yang dimiliki sehingga muncul resistensi bagi penggunanya. Hal ini terjadi karena sudah merasa nyaman dengan pekerjaan manual dan ditambah lagi kemampuan *leadership* yang kurang dalam pengelolaan proyek menjadi tantangan internal yang tidak dapat dikesampingkan. Salah satu faktor yang mempengaruhi *leadership* ini dikarenakan kemampuan dan pemahaman digitalisasi yang masih belum seragam sehingga menyulitkan dalam menjelaskan ke yang lain dan membutuhkan waktu yang lama dalam berkoordinasi.

2.2 Analisa Eksternal Perusahaan

Faktor eksternal ini merupakan hal yang mempengaruhi sebuah proses yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan namun memiliki pengaruh ke perusahaan yang terbagi menjadi *opportunity* dan *threats*.

***Opportunity* (peluang)**

Peluang yang dimaksud dari berbagai situasi lingkungan (eksternal) adalah faktor positif yang muncul dari lingkungan dan memberikan kesempatan bagi organisasi atau program kita untuk memanfaatkannya. *Opportunity* tidak hanya berupa kebijakan atau peluang dalam hal mendapatkan modal berupa uang akan tetapi bisa juga berupa respon masyarakat atau isu yang sedang diangkat.

***Threats* (ancaman)**

Ancaman adalah faktor negatif dari lingkungan yang memberikan hambatan bagi berkembangnya atau berjalannya sebuah organisasi dan program. Ancaman ini adalah hal yang terkadang selalu terlewat dikarenakan banyak yang ingin mencoba untuk kontroversi atau *out of stream* (melawan arus), namun pada kenyataannya organisasi tersebut mampu untuk berkembang. Seperti yang terlampir pada tabel II.2 di bawah ini:

Tabel II-2 Faktor Peluang dan Ancaman Unit *Facility Management*

<i>Opportunity</i> (Peluang) <ul style="list-style-type: none">- mampu mengadopsi sistem digital melalui <i>software</i> bebas- Menunjuk konsultan untuk membantu dalam proses membangun sistem digital- Training penggunaan aplikasi- Investasi pengadaan <i>hardware</i>, <i>software</i> dan <i>trainer</i>	<i>Threats</i> (Ancaman) <ul style="list-style-type: none">- Kurangnya komitmen untuk mengaplikasikan- Sistem digitalisasi FM tidak dapat berintegrasi dengan sistem digital kampus
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> - Membutuhkan waktu yang lama untuk mengubah <i>culture</i> organisasi ke sistem digital - Resistensi terhadap perubahan
--	---

Sumber: Data diolah oleh penulis (2020)

Dari data di atas dapat digunakan untuk mewujudkan transformasi digital di *Facility Management*, terdapat *opportunity* berupa kemampuan mengadopsi sistem digital yang sudah disesuaikan dengan kebutuhan dan harapan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Untuk itu agar program ini selaras, perlu menunjuk konsultan yang akan membantu dalam mengarahkan bisnis proses disesuaikan dengan *best practice* yang sudah dilakukan ditempat lain, adanya dukungan investasi baik dari *hardware*, *software*, dan *trainer* untuk mengaplikasikan program digital. Namun ancaman dalam mewujudkan program ini menjadikan hal serius untuk terus dimitigasi yaitu budaya kerja yang sudah nyaman dengan pekerjaan manual dan monoton, perlu adanya pemahaman pola pikir di setiap orang akan manfaat digitalisasi, capaian dari tujuan dan hasil program ini membutuhkan waktu yang tidak singkat dengan merubah budaya manual menjadi digital. Adanya pola pikir yang sama akan mendorong komitmen setiap orang terlibat untuk terlibat dengan aktif dan mencapai keberhasilan bersama. Motivasi ini dibutuhkan *leadership* dan dukungan manajemen dengan saling berkolaborasi dengan satu dan yang lain, serta terakhir adanya ancaman aplikasi yang dipilih sukar untuk diintegrasikan dengan sistem teknologi kampus secara keseluruhan, sebab yang cocok dengan *Facility Management* belum tentu cocok pula bagi sistem keseluruhan.

Dengan menggunakan analisis SWOT, unit *Facility Management* dapat memetakan *resource* dan *capability* yang dimiliki guna mengimplementasikan

proses digital transformasi *Facility Management* sistem dan memitigasi resiko yang akan dihadapi pada saat implementasi ini akan dijalankan.

2.3 Analisa Pesaing

Perkembangan industri tidak terlepas dari persaingan di sekeliling kita. Keberadaan para kompetitor dapat dijadikan sebagai pesaing (*competition*), namun dapat juga digunakan sebagai mitra (*cooperation*) untuk mendapatkan *value* bersama dan tidak menutup kemungkinan untuk beroperasi bersama (*coopetition*). Para pesaing berusaha menggunakan kelebihan yang dimiliki untuk memberikan kepuasan kepada pelanggannya, dalam hal ini *competitive advantage* menjadikan perusahaan harus mampu menentukan *value* yang dimiliki, seperti sistem manajemen, penggunaan teknologi yang dapat mempercepat proses, *service facility*, dan lain-lain. Sedangkan *coopetition* akan dilakukan apabila perusahaan menginginkan perubahan paradigma, strategi yang sama, *lack of resource* dan kemampuan, ketahanan dalam menjalankan bisnisnya, dan memperluas pasar.

Untuk saat ini, *Facility Management* (FM) bersaing dengan *vendor* yang bergerak di bidang *service*, memberikan layanan yang berorientasi pada *customer*, adapun para pesaing ini menjual pelayanannya, selain itu kompetitor universitas di sekitar menawarkan sarana dan prasarana pendidikan yang modern dan *user friendly*. Kompetitor dengan perusahaan retail yang berada di sekitar kampus memberikan layanan wifi dan kenyamanan sehingga menarik mahasiswa untuk *stay* lebih lama dibandingkan di kampus. Untuk meningkatkan fasilitas kepada penggunanya, *Facility Management* juga bermitra dengan para *vendor service* dan *tenant* yang bertujuan sama untuk memberikan layanan dan nyaman dengan

mengedepankan *value* dan *benefit* bagi penggunanya sehingga mahasiswa betah untuk melakukan aktivitas pembelajarannya di kampus. Walaupun bermitra, pada *vendor* ini juga mendapatkan pengawasan ketat sesuai dengan *Service Level Agreement* (SLA) yang disepakati agar layanan ke pada *user* selalu berorientasi kepada *customer* dapat tercapai dan setiap layanan yang sudah diberikan dapat diukur dengan SLA tersebut.

Namun dengan semakin dimudahkan dengan akses internet dan sosial media, menjadikan *Facility Management* untuk terbuka dengan informasi yang berkembang, dan berinovasi. Hal ini sangat memungkinkan untuk *coopetition* dengan melakukan *benchmark* terhadap universitas di luar negeri yang sudah layak dan memiliki kemampuan lebih dalam memberikan layanan ke mahasiswa. Indikatornya dapat dilihat dari jenis layanan yang diberikan, jumlah mahasiswa yang dikelola, pengguna teknologi *up to date*, dan hasil yang dicapai yang dapat diukur.

Inovasi merupakan hal yang sangat penting dalam berkompetisi saat ini, sebagai sebuah penciptaan nilai dan alat untuk bertahan dalam persaingan, tidak hanya di lingkungan industri manufaktur tetapi juga di industri pendidikan. Pentingnya mencari inovasi yang berbeda dari perusahaan lain menjadikan perusahaan harus memiliki kemampuan analisis, salah satu dengan (Hernández-Espallardo & Delgado-Ballester, 2009) teori *the five force* yaitu lima kekuatan yang membentuk struktur semua industri dan sebagian membentuk aturan persaingan dan akar penyebab profitabilitas dalam suatu industri (Porter, 1980). Kelima kekuatan adalah ancaman yang ditimbulkan oleh persaingan kompetitif, pembeli yang kuat,

pemasok kuat, calon pendatang baru, dan produk pengganti. *The Five Forces* dari konsep Porter adalah alat yang digunakan untuk menganalisis suatu produk atau jasa yang akan masuk ke sebuah industri dan melihat bagaimana persaingan yang ada di lingkungan industri produk sejenis terhadap produk yang akan dikeluarkan oleh suatu perusahaan. Tujuan dari *the five forces* agar suatu perusahaan dapat mengetahui posisinya dan kemudian melihat kekuatan dan keunggulan yang dimiliki dibandingkan dengan perusahaan yang sejenis.



Sumber: Porter (2015)

Gambar II-1 *Forces Driving Industri Competition*

Tabel II-3 Analisa *The Five Forces* di Universitas XYZ

<i>The Five Forces</i>	<i>Difinisi (Porter, 1980)</i>	<i>The Five Forces di Universitas XYZ</i>
<i>Rivalry among existing competitors</i>	Tingkat persaingan dengan kompetitor secara agresif untuk mendapatkan pangsa pasar	- Universitas sekitar Universitas XYZ, - Universitas memiliki fakultas bisnis dan <i>science</i> ,

		<ul style="list-style-type: none"> - Universitas yang memiliki fasilitas yang modern, - Universitas di Luar Negeri dan PTN
<i>Threat of New Entrants</i>	Ancaman pendatang baru yang menjual produk yang menyerupai	<ul style="list-style-type: none"> - Berdirinya universitas baru dengan harga yang relatif murah, - Universitas dengan kualitas yang menyerupai dan memiliki kurikulum tidak jauh berbeda
<i>Bergaining power of buyers</i>	Kekuatan penawaran dari pembeli/konsumen	<ul style="list-style-type: none"> - Calon mahasiswa S1/S2 - Peserta Training - Perusahaan yang mengikuti training
<i>Threat of Substitute Product of service</i>	Ancaman apabila pembeli mendapatkan produk pengganti dengan harga yang lebih murah dan dengan kualitas yang lebih baik	<ul style="list-style-type: none"> - Instansi/ lembaga kependidikan yang memiliki kualitas yang sama dan memiliki prodi bisnis /<i>science</i>, - Universitas mudah diakses, - Universitas harga yang lebih murah, - lembaga yang memberikan training bisnis, - website terkait pengelolaan bisnis
<i>Bergaining power of suppliers</i>	Daya tawar yang kuat untuk menjual bahan baku dengan harga yang tinggi / rendah	<ul style="list-style-type: none"> - vendor computer - Penulis buku <i>on line/off line</i>

Sumber : Data di olah Penulis (2020)

Dari di tabel II.3 dapat ditunjukkan analisis *the Five Forces* di Universitas XYZ, di mana persaingan dalam mengelola bisnis dapat dilihat dari lima faktor diatas, dengan tujuan strategi kompetitif untuk unit bisnis suatu industri adalah untuk menemukan posisi dalam industri di mana perusahaan sebaiknya

mempertahankan diri terhadap kekuatan-kekuatan kompetitif ini atau dapat mempengaruhi mereka (Porter, 1980).

Di tengah kompetisi di dunia pendidikan, dan mencari *role* model yang dapat ditiru, Universitas XYZ melihat salah satu universitas yang dapat menjadi *benchmark* yaitu National University of Singapore (NUS), yang merupakan universitas terkemuka di negara Singapore dengan jumlah mahasiswa sejumlah 30.098 (NUS, 2018) dan memiliki mahasiswa dengan latar belakang budaya yang bervariasi. NUS dianggap mampu memberikan layanan kepada user yang cukup akomodatif, *user friendly*, dan inovatif. Penggunaan teknologi dan beradaptasi dengan perkembangan usia *mileneal* menjadi kelebihan manajemen NUS, penggunaan *website* menjadi salah satu bukti yang dapat mengakomodir kebutuhan *user* dengan menampilkan informasi yang cukup lengkap dan mudah dipahami serta memudahkan mahasiswanya dalam mengaksesnya, sangat responsif, dan *customer oriented*.

2.4 Analisa Perusahaan

Universitas XYZ sudah beroperasi selama kurun waktu 35 tahun, dan diakui cukup berhasil dalam mengembangkan dunia pendidikan terutama dalam program studi bisnis dengan melahirkan mahasiswa *entrepreneur*. Sejalan dengan kebutuhan dunia industri yang menginginkan lulusan dari program studi *science* maka Universitas XYZ mulai mengembangkan program studi di bidang ilmu *Science, Technology, Engineering and Mathematic* (STEM) untuk berkontribusi mencetak mahasiswa yang mampu menggabungkan bisnis dan kemampuan *science* dalam menciptakan bisnis baru dan memenuhi keinginan pasar. Dalam persaingan di

antara universitas swasta di Indonesia, Universitas XYZ telah memetakan ke dalam *Value proposition, value network, business model dan technology usage*.

2.4.1 *Value Proposition*

Value proposition (VP) merupakan kumpulan dari produk dan jasa yang membentuk suatu nilai untuk segmentasi konsumen tertentu, adalah alasan mengapa pelanggan memilih kita dibandingkan yang lain. VP setiap *value proposition* dirancang untuk memenuhi kebutuhan dari pelanggan, VP ini merupakan kelebihan yang dimiliki perusahaan untuk ditawarkan ke konsumen, adapun VP yang dimiliki dari Universitas XYZ berupa:

- Universitas terkemuka di Indonesia yang bidang Ilmu Ekonomi Bisnis, dengan target mahasiswa dari kalangan menengah ke atas.
- Memiliki fasilitas yang cukup baik dalam hal penyediaan fasilitas dan layanan.

Menurut (Khandoker, 2017) segmentasi didefinisikan sebagai proses identifikasi kelompok spesifik pelanggan potensial dengan atribut homogen yang cenderung menunjukkan respons yang sama dengan perusahaan penawaran atau bauran pemasaran.

Menurut (Kotler, 2017), perusahaan saat ini “tidak dapat menarik semua pembeli di pasar dan harus mendesain strategi pemasaran yang digerakkan oleh pelanggan agar membangun hubungan tepat dengan pelanggan yang tepat”. Langkah-langkah utama dalam merancang strategi yang didorong oleh pelanggan salah satunya melalui *segmenting, targeting* dan *positioning*. Dalam menentukan

segmenting, targeting dan *positioning* pada tabel II.4, menunjukkan bahwa Universitas XYZ merupakan universitas yang memposisikan sebagai sekolah bisnis dengan menjaring mahasiswa yang memiliki ketertarikan dengan dunia bisnis, memiliki jaringan dengan perusahaan besar di Indonesia dan jaringan dengan sekolah bisnis di dalam dan di luar negeri menjadikan Universitas XYZ memiliki *value proposition* yang cukup baik bagi konsumen.

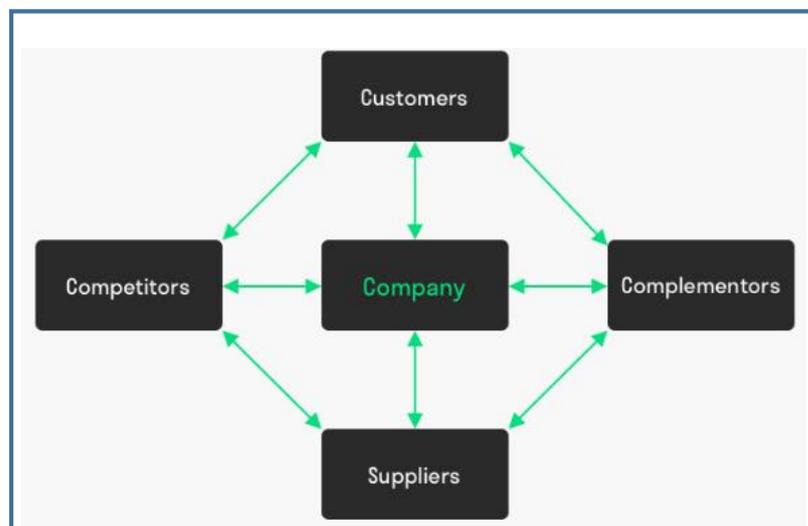
Tabel II-4 Analisa *Segmenting, Targeting* dan *Positoning*

STP	Definisi (Kottler, 2017)	STP (Universitas XYZ)
<i>Segmenting</i>	terdiri dari mengidentifikasi pasar yang akan di segmentasi; identifikasi, pemilihan, dan penerapan yang akan digunakan dalam segmentasi itu; dan pengembangan profil	<ul style="list-style-type: none"> - Mahasiswa dari kalangan mampu, tinggal di kota besar di Indonesia, - menginginkan lulusan menjadi enterpreneur, - latar belakang orang tua yang memiliki bisnis dan <i>networking</i>
<i>Targeting</i>	adalah proses mengidentifikasi segmen yang paling menarik dari tahap segmentasi, biasanya yang paling menguntungkan untuk bisnis.	<ul style="list-style-type: none"> - Mahasiswa yang memiliki kecerdasan diatas rata-rata, - memiliki kemampuan <i>financial</i> tinggi,
<i>Positioning</i>	adalah proses terakhir, dan merupakan tahap yang lebih berorientasi bisnis, di mana bisnis harus menilai keunggulan kompetitifnya dan memposisikan dirinya dalam benak konsumen untuk menjadi pilihan yang lebih menarik dalam kategori ini.	<ul style="list-style-type: none"> - Sekolah bisnis terbaik di Indonesia, memiliki jaringan dengan sekolah bisnis di LN, - memiliki jaringan dengan perusahaan di Indonesia, - layanan fasilitas bintang 5, - pengajar yang <i>qualified</i>

Sumber: Data diolah Penulis (2020)

2.4.2 *Value Network*

Value Net Model, dikembangkan oleh Adam Brandenburger dan Barry Nalebuff, model ini membantu mengidentifikasi pemain kunci dalam perusahaan/bisnis, sehingga perusahaan dapat memprediksi perilaku konsumennya dengan lebih akurat dan membantu dalam pengambilan keputusan strategis yang lebih tepat (Nalebuff, Barry J & Brandenburger, 1996). *Co-opetition* adalah pola pikir revolusioner yang menggabungkan persaingan dan kerja sama di pasar. Kedua, strategi teori permainan yang mengubah permainan bisnis. Model ini menggambarkan saling ketergantungan antara perusahaan dan empat jenis pelaku lain dalam bisnis yaitu *customer*, *competitors*, *supplier*, dan *complementors*.



Sumber: Nalebuff & Brandenburger (1996)

Gambar II-2 *Value Net* Nalabuff

Tabel II-5 Analisa *Value Networking*

<i>Value Net</i>	Definisi (Nalebuff & Brandenburger, 2017)	<i>Value Networking</i> di Universitas XYZ
<i>Customer</i>	Konsumen yang membeli produk atau layanan	Mahasiswa, orang tua, pemerintah, perusahaan, Donor
<i>Supplier</i>	sumber daya yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk yang dapat dijual baik dari	Pengajar, staf administrasi, penerbit, <i>vendor maintenance</i> , <i>tenant</i>

	internal maupun eksternal perusahaan	
<i>Competitors</i>	Perusahaan lain yang mengambil bagian dari target pasar dengan menawarkan produk atau layanan serupa.	Universitas lain, pengajar tidak tetap, perusahaan swasta, lembaga training
<i>Complementors</i>	pemain lain yang menyediakan produk atau layanan yang dapat dikaitkan dengan produk milik perusahaan dengan membuat kedua penawaran lebih menarik bagi pelanggan	Universitas lain, vendor pemasok <i>equipment</i> , tenant <i>fotocopi</i> ,

Sumber: Data diolah Penulis (2020)

2.4.3 *Business Model*

Untuk memahami *business model* perusahaan merupakan tantangan yang harus diwujudkan, dengan konsep yang sederhana, relevan, dan dapat dipahami. Model bisnis harus menggambarkan kemampuan yang diperlukan dalam menciptakan, memasarkan, dan memberi nilai serta modal. Hal ini bertujuan menghasilkan aliran pendapatan yang menguntungkan dan kelanjutan, sedangkan untuk strategi akan dilaksanakan melalui struktur, proses, dan sistem organisasi. *Business model* adalah logika bagaimana perusahaan menciptakan, memberikan dan menangkap nilai yang sesuai dengan industri yang digeluti, dengan mengembangkan sebuah bisnis model tidaklah cukup untuk memberikan *competitive advantage* (CA). CA tidak menunjukkan seberapa banyak keuntungan yang didapat tetapi lebih pada seberapa keuntungan yang dihasilkan dapat mampu melebihi pesaingnya. Menurut (Osterwalder et al., 2010) bahwa *business model* menjelaskan alasan bagaimana suatu organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai. Untuk menjelaskan maksud di atas munculah *the nine building blocks* berupa *customer segments*, *value proposition*, *channels*, *customer*

relationship, revenue streams, key resource, key activities, key partnership, dan cost structure. Salah satu alat yang dapat digunakan dalam manajemen strategis, dengan memetakan perkembangan bisnis dan sketsa model bisnis berupa model *business canvas* atau *nine building block* seperti pada Tabel II.6. Analisa *Bussines Canvas – The Nine Buildings blocks* dibawah ini.

Tabel II-6 Analisa *Business Canvas – The Nine Buildings Blocks*

1. Key Partners	2. Key Activities	4. Value proposition	5. Customer Relationship	7. Customer Segments
<ul style="list-style-type: none"> - Vendor service - Bank Pathnership - Government 	<ul style="list-style-type: none"> - Marketing - Customer Service - kegiatan belajar mengajar 	<ul style="list-style-type: none"> - Sekolah bisnis terbaik - Memiliki alumni yang bekerja diperusahaan besar 	<ul style="list-style-type: none"> - mendorong kewirausahaan 	<ul style="list-style-type: none"> - mahasiswa ekonomi atas - mahasiswa dari kota besar di Indoensia
	3. Key Resource <ul style="list-style-type: none"> - Networking dgn perusahaan - Staf pengajar yang qualified - Fasilitas layanan terbaik 		6. Channels <ul style="list-style-type: none"> - Perusahaan di Indonesia - Sosial Media IG, FB, Twitter 	
8. Cost Structure			9. Revenue streams	
<ul style="list-style-type: none"> - Biaya tenaga kerja - Biaya operasional - Biaya investasi gedung 			<ul style="list-style-type: none"> - Pendapatan atas pendidikan mahasiswa - Pendapatan atas training - Other income 	

Sumber: Data diolah Penulis (2020)

Dalam tabel di atas menunjukkan *business model* saat ini, dimana *value proposition* merupakan salah satu sekolah bisnis terbaik dan memiliki alumni yang bekerja di perusahaan besar, selain itu *channels* berupa perusahaan besar di Indonesia dengan menggunakan sosial media sebagai alat untuk berbagi informasi dan memasarkan produknya.

2.4.4 *Technology Usage Facility*

Facility Management (FM) merupakan salah satu unit yang memberikan kontribusi kepada perguruan tinggi, dengan memberikan fasilitas pendukung guna mempermudah dalam proses kegiatan belajar mengajar. Dengan semakin meningkatnya jumlah fasilitas dan *body intake* menjadikan bisnis proses di *Facility Management* menjadi lebih panjang dan rumit. Sampai saat ini beberapa teknologi yang digunakan yaitu beberapa aplikasi yang berjalan melalui jaringan intranet yaitu software OS *ticket*. Aplikasi ini digunakan untuk menampung dan memonitor setiap *feedback* dari *user* yang disampaikan dan diselesaikan. *Operation Car Reservation* (OCR) merupakan aplikasi untuk pemesanan kendaraan dan MS excel dalam sistem *record* dan pengolahan data, sehingga saat ini diperlukan sebuah upaya untuk mengembangkan teknologi tersebut guna tercapainya efektifitas dan efisiensi biaya.

2.5 Strategi dan Motivasi bisnis

Dalam menjalankan organisasi, dibutuhkan arahan jelas yang akan dicapai melalui sebuah program kerja sesuai penjabaran dalam visi dan misi PAFM, sebagai berikut:

- a. **Visi:** *Becoming the best PAFM department for academic Campuses*
- b. **Misi:** *To support the vision and missions of the university in its growth, and in academic excellence, application-led learning and teaching.*
- c. **Kebijakan Mutu:**
 - 1) *Customer: Meeting the expectancies of the University (SLA)*

2) *Property: Safe, and effective campus*

3) *Process: Effective front liners, effective back office, through improvement of technology and team competence*

2.6 Proses Pengambilan Keputusan

Facility Management merupakan sebuah divisi mensupport layanan kampus untuk memenuhi kebutuhan yang terdiri dari layanan keamanan, parkir, kendaraan, *cleaning service*, *event* mahasiswa, dan *office support* seperti *helpdesk*, *receptionist*, *messenger*, *office boy* dan *space management*. Antara sub divisi satu dengan yang lain saling beririsan cukup kuat sehingga dibutuhkan koordinasi yang cepat untuk memudahkan dalam pengambilan keputusan guna mensupport visi dan misi kampus.

Saat ini dalam melaksanakan dukungan terhadap visi dan misi kampus, *Facility Management* bekerjasama dengan beberapa *vendor* untuk keamanan, parkir, kendaraan, *cleaning service* dan *office support*. Jumlah orang disetiap sub unit di *Facility Management* disesuaikan dengan ruang lingkup pekerjaan yang terbagi menjadi 2 shift. Penilaian kinerja setiap 3 bulan sekali akan selalu *review* berdasarkan kondisi dilapangan dan evaluasi terhadap *vendor* sendiri dilakukan setiap bulan. Sebagai hal dilakukan dengan memberikan pemberitahuan yang bertujuan mengajak para *user* untuk melakukan kegiatan yang dapat mengurangi biaya misalnya dengan berjalan menggunakan tangga untuk lantai 2 dan 3, mematikan AC dan lampu apabila meninggalkan ruangan, menggunakan air daur ulang untuk penyiraman tanaman dan lain-lain.

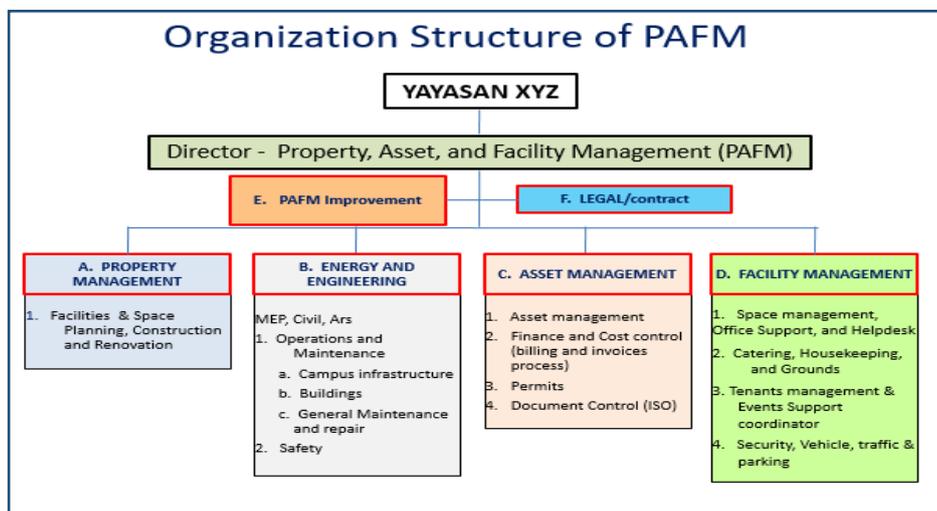
Dengan adanya data yang akurat akan membantu manajemen dalam melakukan inovasi dengan penggunaan teknologi, adapun inovasi ini pun bertujuan mengurangi biaya namun tidak mengurangi *Standar Level Agreement (SLA)*, sebagai contoh penggunaan sensor panas pada penggunaan toilet, menggunakan sistem *Building Automatic System (BAS)* untuk mematikan lampu dan pendingin ruangan, dan lain-lain

Untuk memantau pekerjaan pada vendor ini selain terjun ke lapangan setiap *Person In Charge (PIC)* sub unit akan diukur kinerja dalam mencapai *Key Performance Indikator (KPI)* yang sudah ditetapkan sebelumnya melalui sistem ISO 9001, tentang manajemen mutu. Setiap bulan setiap PIC akan memberikan laporan berdasarkan *Standar Operasional Procedur (SOP)* masing-masing dan diukur pencapaian KPI, setiap 3 bulan sekali akan melaporkan ke *Management Representative (MR)* dan *top management* capaian yang sudah didapatkan, dan untuk mengevaluasinya setiap 2 kali setahun dilakukan audit internal dan 1 tahun sekali dilakukan audit eksternal oleh lembaga sertifikasi ISO 9001.

Sedangkan untuk memberikan jaminan kesehatan, keselamatan, kerja (K3) saat ini kami sedang menyusun sebuah sistem yang akan disertifikasi dalam bentuk ISO 45001 dimana setiap unit *Facility Management* yang memiliki resiko terhadap K3 wajib membuat SOP dan melaporkan ke MR. Setiap area dan kegiatan yang menimbulkan resiko sudah diperhitungkan dengan melakukan langkah-langkah pengendali berupa rambu, alat pelindung diri (APD) dan aturan dalam penggunaan alat atau instruksi kerja, tujuannya menekan jumlah resiko kepada *user*.

Saat ini memiliki lebih dari 60 SOP yang wajib dilaporkan pencapaian KPI secara berkala mingguan, bulanan, 3 (tiga) bulanan, 6 (enam) bulanan dan tahunan. Tentunya apabila sistem pelaporan sudah terintegrasi satu dengan yang lain akan memudahkan dalam hal koodinasi antara sub divisi dan pengambilan keputusan. Dari data report ini pun dapat dipelajari untuk mencari improvement atau peluang yang mampu menekan dari sisi biaya dan waktu dan meningkatkan mutu.

Saat ini posisi *Property Asset Facility and Management (PAFM)* berada di bawah badan hukum yayasan. Di dalam PAFM dibagi menjadi 7 sub unit yaitu *Property Management, Finance and Asset Management, Engineering, Facility Management, Legal & GA, Safety and Improvement*. Setiap sub unit bertanggungjawab kepada direktur PAFM. Dengan hirarki di struktur organisasi yang tidak terlalu panjang sangat memungkinkan proyek digitalisasi di PAFM dapat dilakukan dan kompleksitas sub unit yang besar dibutuhkan sebuah media yang mampu mengintegrasikan satu dengan lainnya, sehingga layanan dan informasi dapat didistribusikan dengan cepat dan tepat sasaran.



Sumber: Yayasan XYZ (2020)

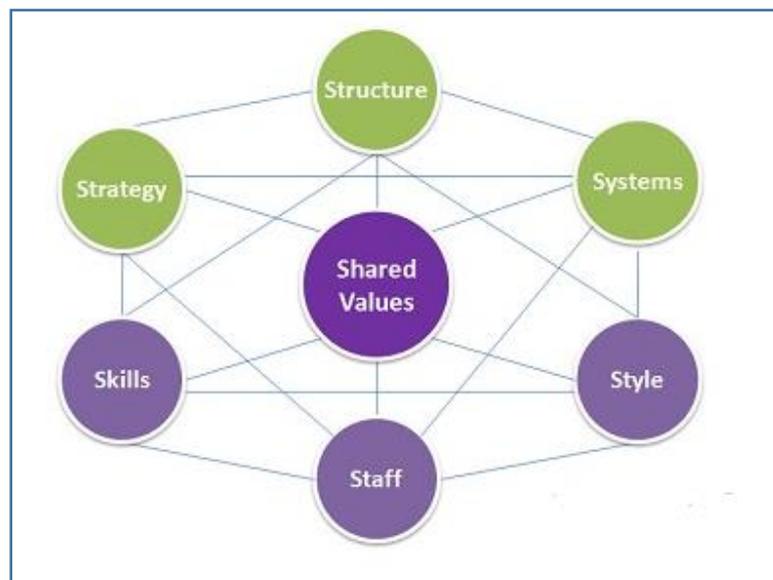
Gambar II-3 Struktur Organisasi PAFM, Yayasan XYZ

2.7 Analisa Sumber Daya (*Financial dan non Financial*)

Dalam menganalisa sumber daya *non financial* dengan pendekatan teori 7S - McKinsey, teori ini dikembangkan di awal 1980 oleh Tom Peters dan Robert Waterman, dua konsultan yang bekerja di McKinsey dan firma konsultan perusahaan, lingkup dasar dari model ini adalah tujuh aspek internal dari organisasi yang butuh untuk diselaraskan jika organisasi ingin sukses. Menurut (Gokdeniz et al., 2017), 7S - McKinsey digunakan sebagai salah satu pendekatan dalam proses penilaian strategi bisnis. Model 7S - McKinsey merupakan kerangka untuk melihat saling keterkaitan antara formulasi dan implementasi strategi. Implementasi dan strategi manajemen pada penelitian menggunakan pendekatan analisis strategi sesuai konsep 7S - Mckinsey.

Model 7S - McKinsey ini dapat diterapkan pada berbagai situasi dan merupakan sebuah alat yang sangat baik dalam merancang bentuk suatu organisasi, meningkatkan kinerja organisasi, menguji faktor-faktor perubahan pada organisasi, menyeleraskan departemen dan proses selama akuisisi dan *merger* serta menentukan strategi yang terbaik untuk organisasi dengan menggunakan tujuh elemen utama yaitu *Strategy, Structure, Sistems, Share-values, Style, Staff* dan *Skills*. Ketujuh elemen yang dimaksud dalam 7S - McKinsey ini memiliki hubungan yang saling berketergantungan satu sama lainnya. Perubahan pada satu elemen akan mempengaruhi elemen lainnya.

Konsep 7S - McKinsey meliputi *the hard S's* yaitu faktor-faktor yang *feasible*, mudah diidentifikasi dan mudah dipengaruhi yaitu struktur, strategi & sistem, dan *the soft S's*, tidak berwujud, relatif sulit dijabarkan, sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi dan faktor-faktor yang sulit didefinisikan, yaitu *shared values, skills, staf, & style*. Kerangka 7S - McKinsey adalah model manajemen untuk melihat seberapa efektif organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkannya sebagai berikut:



Sumber : Tom Peters dan Robert Waterman (Waterman et al., 1980)

Gambar II-4 Konsep 7S - McKinsey

2.7.1 **Strategy (Strategi)**

Strategi merupakan suatu rumusan organisasi yang digunakan untuk mempertahankan dan membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam persaingan. Strategi pada dasarnya memiliki arahan yang tegas dan jelas sehingga setiap individu ataupun kelompok mengetahui dengan jelas tentang cara yang harus digunakan untuk mencapai sasaran organisasi.

2.7.2 *Structure* (Struktur)

Struktur yang dimaksud di sini adalah struktur organisasi perusahaan yang mengatur sistem kerja, komunikasi, wewenang, dan tanggung jawab serta pendelegasian tugas kepada unit kerja atau orang-orang tertentu untuk mencapai sasaran organisasi. Struktur merupakan elemen yang dapat terlihat sehingga mudah untuk mengatur ataupun mengubahnya.

2.7.3 *Systems* (Sistem)

Sistem di dalam 7S - McKinsey ini adalah proses dan prosedur perusahaan yang berisikan kegiatan operasional sehari-hari dan pembuatan keputusan dalam perusahaan. Sistem ini merupakan fokus utama manajemen apabila terjadi perubahan organisasi dalam suatu perusahaan.

2.7.4 *Skills* (Keterampilan)

Skill adalah kemampuan karyawan yang dibutuhkan oleh perusahaan sehingga dapat berkinerja dengan baik sesuai dengan yang diharapkan sehingga dapat membantu perusahaan dalam mencapai sasarnya. *Skill* atau Keterampilan yang dimaksud ini juga termasuk Kapabilitas (*Capabilities*) dan Kompetensi (*Competences*).

2.7.5 *Staff* (Karyawan)

Staff adalah karyawan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Elemen staf berkaitan dengan bagaimana karyawan tersebut diseleksi, direkrut, dilatih, dimotivasi, dan dihargai.

2.7.6 *Style* (Gaya Kepemimpinan)

Elemen *Style* ini berkaitan dengan Gaya Kepemimpinan Manajemen yang digunakan dalam organisasi untuk mencapai sasaran perusahaannya.

2.7.7 *Shared Values* (Nilai-nilai Perusahaan)

Shared Values merupakan inti utama dari kerangka 7S - McKinsey karena berkaitan dengan nilai-nilai inti perusahaan yang menjadi budayanya. *Share Values* pada dasarnya adalah standar ataupun norma-norma yang menjadi panduan perilaku bagi semua karyawan dan manajemen perusahaan.

Tabel II-7 Analisa Konsep 7S - McKinsey

Konsep 7s McKinsey	7S - McKinsey di Universitas XYZ
<i>Strategy</i>	<ul style="list-style-type: none">- Mengadakan infosesion,- berkolaborasi dengan univesitas yang lain,- Menggunakan media sosial untuk pengenalan kampus- kampus visit atau edufair ke sekolah-sekolah
<i>Structure</i>	Yayasan XYZ dibagi menjadi 3 yaitu Yayasan XYZ, Univ dan ELI. Yayasan XYZ lebih ke untuk strategi jangka panjang dan operasional fasilitas, Univ lebih ke pengembangan akademik dan ELI lebih ke pengembangan non Formal/ <i>training</i>
<i>Systems</i>	Untuk sistemnya dibawah control Yayasan XYZ yang mengawasi jalannya operasional baik di Univ maupun ELI yang setiap tahun dilakukan rapat tahunan yayasan
<i>Skills</i>	Setiap tahun terdapat anggaran untuk pelatihan, di <i>Facility Management</i> sendiri diwajibkan training minimal 2 kali setahun untuk meningkatkan skill dan melakukan <i>improvement</i>
<i>Staff</i>	Setiap staf memiliki minimal kualifikasi S1, dengan dibawah puncak pimpinan yang memiliki pengalaman tertentu, khusus tenaga pengajar minimal pendidikan S2 sesuai dengan bidangnya

<i>Style</i>	Gaya kepemimpinan cukup parsipatif setiap sub organisasi diberi kebebasan dalam mengelola organisasinya selama selaras dengan visi dan misi Yayasan XYZ
<i>Shared Values</i>	Nilai yang ditekan berupa <i>Caring, Humility, Achieving, Integrity</i> (CHAIN)

Sumber: Data diolah Penulis (2020)

Dari data di atas dapat dilihat bahwa dalam pengelolaan *the soft factor* seperti strategi, sistem, dan struktur; Yayasan XYZ menggunakan strategi yang lebih mengarah ke calon mahasiswa usia milenial dengan menggunakan sosial media, edufair dan kampus *visit*. Sedangkan dari sistemnya, setiap unit organisasi di bawah koordinasi Yayasan XYZ, di mana setiap arah dan tujuan kegiatan dengan menjunjung visi dan misi Yayasan XYZ. Strukturnya dibagi menjadi 3 sub organisasi sehingga pekerjaan lebih fokus pada hasil yang ingin dicapai dan mempermudah koordinasi.

Dari sisi pengelolaan *the hard factor, skills, shared value, style, staff*, dikondisikan saling melengkapi satu dengan yang lain dengan nilai-nilai budaya kerja yang diangkat akan memberikan motivasi bagi setiap staf dan menggunakan kemampuan yang dimiliki untuk meningkatkan *skill* dengan diberi kemudahan dalam berimprovisasi agar tujuan dari visi dan misi Yayasan XYZ dapat tercapai. Sedangkan analisa finansial berupa investasi dalam implementasi digital di Universitas XYZ, dapat dilihat dalam laporan keuangan setiap tahunnya. Pengalokasian investasi pembelian peralatan *software* dan *hardware* dalam kurun waktu 3 tahun terakhir, sebagai berikut:

Tabel II-8 Pengalokasian Investasi *Information* dan *Technology*

Tahun	Jumlah Investasi (dalam miliar rupiah)
2016	2,32
2017	8,62
2018	4,40

Sumber: Universitas XYZ (2020)

Dari data di atas menunjukkan pada tiga tahun terakhir pengalokasian investasi untuk kebutuhan teknologi teralokasikan, pada tahun 2017 naik tajam dikarenakan terdapat penambahan program studi baru STEM dan tahun 2018 turun dikarenakan investasi lebih ke operasional dengan proses transformasi ke SAP untuk beberapa divisi.

Analisa pengguna layanan digital transformasi di Universitas XYZ dalam 4 tahun terakhir terakumulasi lebih dari 8.000 mahasiswa, dengan penambahan jumlah mahasiswa setiap tahun sangat layak apabila dalam mengelola organisasi kebutuhan akan digitalisasi sangat penting.

Tabel II-9 Jumlah Mahasiswa dalam 4 tahun terakhir

Tahun	Jumlah mahasiswa (orang)
2016	2.618
2017	2.431
2018	2.212
2019	1.681

Sumber: Universitas XYZ (2020)