



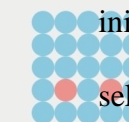
RINGKASAN

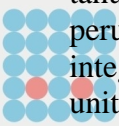
ANYES KRISTININGRUM. Analisis Strategi Portofolio Bisnis PT Beton Jaya. Dibimbing oleh IDQAN FAHMI dan SETIADI DJOHAR.

Setiap perusahaan memiliki tujuan dasar untuk mendapatkan keuntungan oleh karena itu diperlukan manajemen strategik dalam pencapaian tujuan perusahaan. PT Beton Jaya memiliki visi menjadi perusahaan terdepan dalam industri beton, jasa konstruksi dan investasi dengan memenuhi kepuasan pelanggan, pemegang saham dan karyawan melalui pengembangan SDM, teknologi, proses bisnis internal dan pertumbuhan yang berkesinambungan. Untuk mencapai visi perusahaan maka diperlukan strategi korporat yang menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan mengenai sikap perusahaan secara umum terhadap arah pertumbuhan dan manajemen beberapa unit bisnis dan anak perusahaan untuk mencapai keseimbangan portofolio bisnis yang berkaitan dengan potensi dari unit bisnis dan anak perusahaan. Menurut (Wheelen dan Hunger 2003) strategi perusahaan sebagai pola keputusan yang berkenaan dengan tipe-tipe bisnis yang perusahaan sebaiknya terlibat, arus keuangan dan sumber daya lainnya ke dan dari divisi-divisi perusahaan, hubungan antara perusahaan dengan kelompok-kelompok utama dalam lingkungan perusahaan. Untuk mendapatkan keuntungan yang maksimal maka perusahaan perlu mengetahui mana unit bisnis/anak perusahaan yang akan dikembangkan dengan memahami karakteristik dari tiap unit bisnis/anak perusahaan yang sesuai dengan kompetensi inti perusahaan induk. Diperlukannya suatu strategi portofolio bisnis yang dapat dijadikan acuan bagi perusahaan untuk mengalokasikan dana maupun sumber daya dalam berinvestasi dan pengelolaan segmen-segmen usaha dapat lebih baik di masa yang akan datang.

Penelitian ini memiliki tujuan: 1) untuk menganalisa daya tarik industri dan kekuatan bisnis masing-masing unit bisnis dan anak perusahaan; 2) memetakan posisi portofolio bisnis pada unit Readymix, Precast dan PT Property saat ini berdasarkan daya tarik industri dan kekuatannya; 3) memetakan posisi portofolio bisnis pada unit Readymix, Precast dan PT Property untuk 5 tahun yang akan datang; 4) merumuskan strategi mengatasi kesenjangan (GAP) akibat perbedaan posisi portofolio saat ini dengan posisi portofolio 5 tahun yang akan datang untuk masing-masing unit bisnis dan anak perusahaan. Waktu penelitian dilaksanakan pada bulan September sampai dengan bulan November 2013. Dengan lokasi penelitian di PT Beton Jaya yang berlokasi di Gedung Graha Anugerah, jalan raya Pasar Minggu no 17 A Pancoran, Jakarta Selatan. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif melalui pendekatan studi kasus pada PT Beton Jaya.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Data primer didapatkan dari kuesioner, wawancara dan metode observasi sedangkan data sekunder didapatkan dari studi pustaka, dokumen internal perusahaan. Penentuan responden dilakukan dengan cara *purposive sampling* dengan pertimbangan bahwa responden tersebut diyakini memahami benar mengenai kondisi perusahaan saat ini dan lingkungan industrinya didasarkan pada pertimbangan keahlian, pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki oleh responden. Responden





yang dipilih yaitu direktur utama, direksi, kepala Sumber Daya Manusia (SDM), kepala unit bisnis dan kepala anak perusahaan, bagian keuangan di tiap unit bisnis dan anak perusahaan. Metode analisis yang digunakan adalah matrik *General Electric* (GE) dan analisis kesenjangan.

Matrik GE digunakan untuk memetakan posisi portofolio bisnis perusahaan untuk masa sekarang dan masa 5 tahun yang akan datang berdasarkan indikator-indikator daya tarik industri yang merupakan aspek eksternal dan indikator-indikator kekuatan bisnis setiap unit bisnis dan anak perusahaan yang merupakan aspek internal. Analisis matrik GE dilakukan dengan langkah: menentukan indikator baik dari daya tarik industri ataupun indikator kekuatan bisnis, selanjutnya melakukan pembobotan berdasarkan hasil kuesioner pada tiap-tiap faktor daya tarik industri dan kekuatan bisnis dengan menggunakan metode *paired comparison*, dimana skala untuk pembobotannya adalah: jika indikator horisontal kurang penting daripada indikator vertikal = 1, jika indikator horisontal sama penting daripada indikator vertikal = 2, jika indikator horisontal lebih penting daripada indikator vertikal. Selanjutnya setelah pemberian bobot adalah penentuan rating indikator menggunakan skala genap dengan mempertimbangkan tidak ada posisi tengah/netral (Sumarwan 2011). Menurut Umar (1999) memberikan rating antara 1 sampai 4 bagi masing-masing indikator untuk menunjukkan indikator tersebut memiliki kelemahan yang besar (rating=1), kelemahan yang kecil (rating=2), kekuatan yang kecil (rating=3) dan kekuatan yang besar (rating=4). Penentuan nilai daya tarik industri dan kekuatan bisnis setiap unit bisnis/anak perusahaan didapatkan dari hasil perkalian bobot dengan rating pada setiap unit bisnis/anak perusahaan. Nilai yang diperoleh dari perhitungan sebagai dasar untuk memetakan posisi dari unit bisnis/anak perusahaan dengan matrik GE.

Akan terjadinya perbedaan posisi pada tiap unit bisnis/ anak perusahaan untuk masa ini dan masa 5 tahun yang akan datang hal tersebut terjadi karena adanya kesenjangan. Untuk mengatasi kesenjangan posisi yang ada maka dibuatlah perumusan strategi. Strategi yang akan dirumuskan untuk tiap unit bisnis/anak perusahaan disesuaikan dengan informasi yang diperoleh dari analisis portofolio dalam penelitian ini. Strategi unit Readymix untuk masa ini adalah strategi intensif atau integratif, tidak berbeda jauh pada unit precast yang memerlukan strategi intensif dan integratif karena berada pada sel I, II dan IV. Sedangkan untuk posisi PT Property yang berada pada sel V memerlukan strategi menjaga dan mempertahankan maka perlu adanya penstabilan dahulu untuk selanjutnya adanya strategi intensif seperti penetrasi pasar dan pengembangan produk. Strategi yang ditawarkan untuk 5 tahun yang akan datang untuk unit Readymix adalah strategi integrasi balik dimana perusahaan dapat memperhatikan bisnis yang berada di hulu dan adanya strategi integrasi horisontal. Strategi yang ditawarkan untuk 5 tahun yang akan datang untuk unit Precast yaitu strategi intensif (pengembangan pasar, pengembangan produk, penetrasi pasar atau pertumbuhan terkonsentrasi dan inovasi) sedangkan pada PT Property memerlukan strategi tumbuh dan membangun.

Kata kunci : Analisis strategi Portofolio, matrik GE, analisis kesenjangan (GAP), perumusan strategi