



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

# 1. PENDAHULUAN

## Latar Belakang

Pemerintah Indonesia telah menetapkan, bahwa pembangunan infrastruktur menjadi salah satu prioritas utama dalam program pembangunan nasional. Untuk mewujudkan kebijakan tersebut Pemerintah telah menetapkan “Master Plan Percepatan dan Perluasan Pembangunan Ekonomi Indonesia” (MP3EI) yang didasarkan pada pendekatan “Koridor Ekonomi”. Melalui langkah MP3EI, percepatan dan perluasan pembangunan ekonomi akan menempatkan Indonesia sebagai negara maju pada tahun 2025 dengan pendapatan per kapita yang berkisar antara USD 14.250 – USD 15.500 dengan nilai total perekonomian (PDB) berkisar antara USD 4,0 – 4,5 triliun. Untuk mewujudkannya diperlukan pertumbuhan ekonomi riil sebesar 6,4 – 7,5 persen pada periode 2011 – 2014, dan sekitar 8,0 – 9,0 persen pada periode 2015 – 2025. Pertumbuhan ekonomi tersebut akan dibarengi oleh penurunan inflasi dari sebesar 6,5 persen pada periode 2011 – 2014 menjadi 3,0 persen pada 2025. Kombinasi pertumbuhan dan inflasi seperti itu mencerminkan karakteristik negara maju.<sup>1</sup>

Dalam MP3EI diidentifikasi indikasi investasi untuk pengembangan infrastruktur yang dibagi menjadi: infrastruktur jalan, pelabuhan, power dan energi, bandara, rel kereta api, utilitas air, telematika dan infrastruktur lainnya. Rincian identifikasi investasi terdapat pada Tabel 1. Pembangunan infrastruktur tidak dapat dipisahkan dengan bahan yang diperlukan, yaitu pada bisnis beton curah atau yang lebih dikenal oleh *concrete readymix*. Untuk mendukung program tersebut, diperlukan dana pembangunan infrastruktur minimal sebesar lima persen dari PDB per tahun. Kebutuhan tersebut diharapkan dapat dipenuhi dari berbagai sumber anggaran, yaitu APBN sebesar (29 persen), APBD sebesar (18 persen), BUMN dan BUMD (18 persen), serta dari swasta sebesar (18 persen). Dalam hal ini masih terdapat kekurangan (gap) pendanaan sebesar (17 persen)<sup>2</sup> yang bisa didapatkan melalui hutang, hibah atau kerja sama pemerintah-swasta yang dikenal dengan skema pendanaan *public private partnership* (PPP).

Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat pertumbuhan ekonomi pada triwulan I 2013 mencapai 6,02 persen secara tahunan. Pada triwulan I 2013, sektor yang mengalami pertumbuhan tertinggi terjadi pada pengangkutan dan komunikasi yaitu 9,98 persen diikuti sektor keuangan, *real estate* dan jasa perusahaan 8,35 persen serta konstruksi sebesar 7,19 persen.<sup>3</sup> Saat ini konstruksi memberikan kontribusi sebesar 10 persen dari total PDB (Produk Domestik Bruto). Hal tersebut dapat dilihat rinciannya dalam Tabel 2.

<sup>1</sup> Laporan Masterplan Percepatan dan Perluasan Pembangunan Ekonomi Indonesia 2011-2025.

<sup>2</sup> Laporan Pengembangan Satelit Account Sektor Konstruksi Tahun 2011 Kerjasama Kementerian PU dan BPS.

<sup>3</sup> Diambil dari <http://www.antarane.ws.com/berita/373208/pertumbuhan-ekonomi-triwulan-i-sebesar-602-persen> tanggal akses 27 Mei 2013.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.  
 2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Tabel 1 Investasi untuk infrastruktur dalam mendukung MP3EI

Jenis infrastruktur	Besarnya investasi (IDR Triliun)
1. Infrastruktur jalan	339
2. Infrastruktur pelabuhan	117
3. Infrastruktur power & Energi	681
4. Infrastruktur bandara	32
5. Infrastruktur rel kereta	326
6. Utilitas air	18
7. Telematika	242
8. Infrastruktur lainnya	31
<b>Total indikasi investasi</b>	<b>1.786</b>

Sumber: Laporan MP3EI 2011-2015 Kementerian Perekonomian 2011.

Pada Tabel 2 digambarkan struktur Produk Domestik Bruto (PDB) menurut lapangan usaha. Sedangkan dalam Tabel 3 menggambarkan provinsi-provinsi yang memberikan kontribusi untuk PDB.

Tabel 2 Struktur produk domestik bruto (PDB) menurut lapangan usaha (2011-2012), triwulan I 2013 (persen)

Lapangan Usaha	2011	2012	2012		2013
			TW I	TW IV	TW I
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Pertanian, peternakan, kehutanan dan perikanan	14.70	14.44	15.20	12.29	15.04
Pertambangan dan penggalian	11.85	11.78	12.67	11.18	11.44
Industri pengolahan	24.33	23.94	23.65	24.58	23.59
Listrik, gas dan air bersih	0.77	0.79	0.77	0.82	0.83
Konstruksi	10.16	10.45	10.08	11.00	10.18
Perdagangan, hotel dan restoran	13.80	13.90	13.55	14.43	14.11
Pengangkutan dan komunikasi	6.62	6.66	6.58	6.91	6.80
Keuangan, real estate dan jasa perusahaan	7.21	7.26	7.27	7.42	7.58
Jasa-jasa	10.56	10.78	10.23	11.37	10.43
<b>PDB</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>
<b>PDB Tanpa Migas</b>	<b>91.58</b>	<b>92.27</b>	<b>91.74</b>	<b>92.58</b>	<b>92.55</b>

Sumber: BPS (2013).

Tabel 3 Peranan wilayah/pulau dalam pembentukan PDB nasional (persen)

Wilayah/Pulau	2011	2012	2012		2013
			TW I	TW IV	TW I
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Sumatera	23.57	23.68	21.00	23.92	23.99
Jawa	57.59	57.56	61.53	57.51	57.79
Bali dan Nusa Tenggara	2.55	2.45	2.58	2.54	2.49
Kalimantan	9.55	9.77	8.39	9.03	8.89
Sulawesi	4.61	4.55	4.82	4.85	4.70
Maluku dan Papua	2.13	1.99	1.68	2.15	2.14
<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Sumber: BPS (2013).

Provinsi terbesar penyumbang PDB dari pulau Jawa yaitu provinsi DKI Jakarta (16,46 persen), Jawa Timur (14,98 persen), Jawa Barat (13,88 persen), dan Jawa

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.  
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Tengah (8,39 persen). Di Pulau Sumatera, tiga provinsi penyumbang terbesar adalah Riau (6,91 persen), Sumatera Utara (5,41 persen), dan Sumatera Selatan (3,03 persen). Provinsi penyumbang terbesar di Pulau Kalimantan adalah Kalimantan Timur sebesar (5,90 persen), sedangkan provinsi penyumbang terbesar di Pulau Sulawesi adalah Sulawesi Selatan sebesar (2,39 persen). Semakin tinggi PDB disuatu wilayah maka perekonomian di wilayah tersebut semakin baik dan berbanding lurus dengan tingkat pertumbuhan industri di wilayah tersebut. Tingkat pertumbuhan industri yang tinggi di wilayah ini (Pulau Jawa) membuat pihak pemerintah dan swasta mengembangkan proyek-proyek dalam pembangunan infrastruktur di pulau Jawa, tidak terkecuali dengan PT Beton Jaya yang memiliki unit bisnis *concrete readymix*.

PT Beton Jaya salah satu perusahaan yang menfokuskan diri pada penyediaan produk beton, dengan dibangunnya pasar *concrete readymix* dikawasan Jabotabek dan Jawa Tengah pada tahun 1991 membuktikan adanya perkembangan pada *concrete readymix* Beton Jaya. Untuk memperluas pemasarannya maka perusahaan membangun pasar *concrete readymix* di Jawa Timur pada tahun 1996. Untuk pangsa pasar, *concrete readymix* Beton Jaya di Jakarta, Bogor, Tangerang, Bekasi (Jabotabek) menduduki peringkat kedua setelah *pioneer* yaitu PT Indocement. Selain *concrete readymix* perusahaan juga memiliki unit-unit usaha lain seperti: Precast dan Trading. Selain unit usaha, PT Beton Jaya memiliki anak perusahaan (dengan saham diatas 50 persen dimiliki perusahaan induk), yaitu PT Property, PT ISJP, dan PT Pelayaran. Unit-unit bisnis PT Beton Jaya tersebar di lima provinsi terbesar menurut PDB Provinsi pembentuk PDB nasional yaitu: DKI Jakarta, Jawa Timur, Jawa Barat dan Jawa Tengah.

Sejak lepas dari PT Adhi Karya Tbk pada tahun 2002, pertumbuhan bisnis PT Beton Jaya terus meningkat. Perusahaan ini semakin agresif menggeluti berbagai jenis bisnis, sebut saja; aspal, minyak dan gas, hingga jasa transportasi. Perusahaan ini juga sudah mampu menjadi *One Trillion Club* dengan mengantongi pendapatan sekitar dua triliun di tahun 2011. Untuk produksi sudah mencapai sekitar Rp 2,4 Triliun, sedangkan *nett*-nya mencapai Rp 1,9 triliun pada tahun 2011. Semakin meluasnya bisnis perusahaan dan adanya diversifikasi usaha pada perusahaan diluar kompetensi perusahaan perlu dikaji atau mendapat perhatian khusus dari pihak manajemen. Untuk saat ini kontribusi terbesar diperoleh dari unit bisnis Readymix sebesar 60%, unit Precast 30% dan anak perusahaan dibidang property sebesar 10%. Menurut Eko (2008) portofolio pada dasarnya berkaitan dengan bagaimana seseorang mengalokasikan sejumlah saham menjadi berbagai jenis investasi untuk mendapatkan keuntungan yang optimal. Dengan diversifikasi, investor dapat mengurangi tingkat resiko dan pada saat yang sama dapat mengoptimalkan tingkat pengembalian yang diharapkan.

Dalam bidang keuangan, portofolio digunakan untuk menyebutkan kumpulan investasi yang dimiliki oleh institusi atau perorangan. Memiliki portofolio seringkali merupakan suatu bagian dari investasi dan strategi manajemen risiko yang disebut diversifikasi. Dengan memiliki beberapa aset, risiko tertentu dapat dikurangi. Dalam penelitian ini akan membahas tentang strategi portofolio bisnis PT Beton Jaya untuk unit bisnis Readymix, Precast dan anak perusahaan PT Property. Alasan dalam pemilihan unit bisnis dan anak perusahaan dalam penelitian ini karena unit-unit bisnis ini sudah ada di dalam





4

PT Beton Jaya cukup lama dan memberikan pendapatan yang cukup besar bagi perusahaan sedangkan pemilihan anak perusahaan berdasarkan pertimbangan bahwa anak perusahaan tersebut yang sedang dikembangkan oleh perusahaan untuk masa yang akan datang.

Salah satu perusahaan multibisnis yang memiliki banyak anak perusahaan dan memiliki kesulitan untuk memberikan pemantauan yang berfungsi sebagai unit-unit pendukung bagi seluruh unit bisnis dan anak perusahaan seperti Kelompok Kompas Gramedia (Sipayung 2009). Faktor yang menjadi pertimbangan dalam pertumbuhan atau penutupan unit bisnis atau anak perusahaan adalah dengan memperhatikan daya tarik pasar yang tinggi terhadap bidang yang akan hendak dimasuki. Jika tidak menghasilkan keuntungan dua kali lipat keuntungan dalam tiga tahun pertama dan tidak mencapai ROI (*Return of Investment*) sesuai dengan standar industrinya maka kemungkinan besar anak perusahaan tersebut akan ditutup.

Kelompok Kompas Gramedia memiliki 19 unit bisnis yaitu: Kompas, *Group of Retail Business*, *Group of Magazine*, *Group of Books Publishing*, *Group of Printing*, *Group of Regional Newspaper*, *Group of Hotel and Resort*, *Sport and Health Media*, Surya, GKU, Warta Kota, Sonora, Kompas.com, Transito Adimanjati, Jasatama, UMN, Kontan, *Corp Circulation*, *Corp Advertising*. Namun dengan seiring berjalannya waktu terdapat unit bisnis/anak perusahaan yang berada di kuadran divestasi karena perusahaan induk yang kurang memahami karakteristik unit bisnis/anak perusahaan UMN, Trans7 dan Diandra dimana perusahaan induk hanya memberikan kontribusi dalam hal dana investasi saja karena perusahaan induk tidak mengerti dan tidak mengenal dengan baik usaha anak perusahaan, pada akhirnya Trans7 dibeli oleh Transmedia dibawah *CT Corporation*.

Berdasarkan pengalaman yang dialami oleh Kelompok Kompas Gramedia yang memiliki sejumlah unit bisnis/anak perusahaan namun pada akhirnya perusahaan akan mengalami kesulitan dalam memahami karakteristik unit bisnis/anak perusahaan yang tidak sesuai dengan kompetensi inti perusahaan induk. 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.

Strategi portofolio ini akan memberikan kontribusi yang besar bagi perusahaan, pihak manajemen mengetahui bagaimana potensi dari setiap unit bisnis dan anak perusahaan untuk saat ini dan harapan lima tahun yang akan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

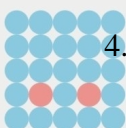
datang apakah dapat memberi keuntungan bagi perusahaan. Dalam portofolio bisnis PT Beton Jaya perlu mengetahui kekuatan usaha yang merupakan penilaian dari beberapa faktor internal perusahaan yang merupakan faktor-faktor yang dapat dikendalikan oleh perusahaan. Kriteria dari *business strength* meliputi *market share*, *profitability*, *product quality*, keunggulan teknologi dan kualitas sumber daya manusia yang dapat menjadi aset berharga bagi perusahaan yang masih dalam tahap pengembangan. Sedangkan daya tarik industri adalah penilaian dari beberapa faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan perusahaan. Kriteria dari *industry attractiveness* antara lain *market growth*, *market size*, *industry competitive*, keadaan faktor eksternal (kerangka PEST).

### Rumusan Masalah

Untuk mencapai visi perusahaan maka diperlukan strategi korporat yang dapat 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. Pihak manajemen harus dapat melakukan identifikasi unit bisnis atau anak perusahaan mana yang memiliki prospek baik dan dapat menjadi sumber dana bagi perusahaan. Sementara unit bisnis atau anak perusahaan yang kurang menguntungkan dapat dievaluasi kembali untuk memperoleh gambaran atau langkah yang tepat pada proses selanjutnya. PT Beton Jaya dengan beberapa segmen usaha dan anak perusahaan, memerlukan suatu strategi portofolio bisnis yang dapat dijadikan acuan bagi perusahaan untuk mengalokasikan dana maupun sumber daya dalam berinvestasi dan pengelolaan segmen-segmen usaha tersebut dapat lebih baik di masa yang akan datang.

Berdasarkan hal tersebut, maka permasalahan yang diangkat pada penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kondisi daya tarik industri dan kekuatan bisnis yang berkaitan dengan masing-masing unit bisnis dan anak perusahaan?
2. Bagaimana posisi portofolio bisnis pada unit Readymix, Precast dan PT Property saat ini berdasarkan komponen daya tarik industri dan komponen kekuatan bisnis perusahaan?
3. Bagaimana posisi portofolio bisnis pada unit Readymix, Precast dan PT Property untuk lima tahun yang akan datang berdasarkan komponen daya tarik industri dan komponen kekuatan bisnis perusahaan?
4. Bagaimana strategi mengatasi kesenjangan (GAP) akibat perbedaan posisi portofolio saat ini dengan posisi portofolio lima tahun yang akan datang untuk masing-masing unit bisnis dan anak perusahaan?



MB-IPB  
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.  
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Publikasi Ilmiah IPB, Tahun 2014

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB

## Tujuan Penelitian

1. 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 kekuatan bisnisnya.
3. Memetakan posisi portofolio bisnis pada unit Readymix, Precast dan PT Property untuk lima tahun yang akan datang.
4. Merumuskan strategi mengatasi kesenjangan (GAP) akibat perbedaan posisi portofolio saat ini dengan posisi portofolio lima tahun yang akan datang untuk masing-masing unit bisnis dan anak perusahaan.

## Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan akan dapat memberikan masukan serta pertimbangan bagi PT Beton Jaya dalam mengambil keputusan atau menetapkan kebijakan yang berkaitan dengan portofolio bisnis:

1. Bagi perusahaan induk, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dalam menentukan strategi portofolio bisnis perusahaan
2. Bagi unit bisnis dan anak perusahaan, hasil penelitian ini dapat menjadi referensi dalam menentukan perencanaan pada unit-unit bisnis dan anak perusahaan yang dapat dilakukan dengan tepat dan dapat meningkatkan efisiensi perusahaan dalam alokasi sumber daya dan memaksimalkan keuntungan.

## Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dibatasi pada sisi keuangan dan sumber daya dari *business strength* seperti: *market share*, *profitability*, *product quality*, keunggulan teknologi dan kualitas sumber daya manusia. Sedangkan pada bagian *industry attractiveness* membidik pada keadaan pasar (*market growth*, *market size*, *industry competitive*), keadaan faktor eksternal (PEST) yang ditujukan untuk mengetahui portofolio bisnis perusahaan yang terdiri dari portofolio unit-unit bisnis dan anak perusahaan yang memiliki *share revenue* yang besar dan dibentuk untuk pertumbuhan pasar dan bukan untuk *supporting business*. Selanjutnya dari portofolio bisnis tersebut dapat diketahui implikasi strategi portofolio bisnis di PT Beton Jaya untuk lima tahun yang akan datang, sementara penerapannya diserahkan kepada pihak perusahaan.

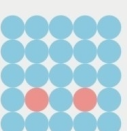
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.  
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



*Hak cipta dilindungi Undang-Undang*

© Hak cipta milik IPB

**Untuk Selengkapnya Tersedia di Perpustakaan MB-IPB**



**MB-IPB**  
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.