

Strategi Diversifikasi dan Pengembangan Portofolio Bisnis Pada Perusahaan Milik Negara PT Hutama Karya

Diversification Strategy and Business Portfolio State Ownership Enterprise PT. Hutama Karya

Ahmad Maulana^{#1}, Rizal Syarif², dan Asep Taryana¹

^{1,2}Sekolah Bisnis Manajemen, IPB University

²Pusat Kajian Resolusi Konflik dan Pemberdayaan dan SBM IPB University

Diterima: 5 November 2023; Direvisi: 29 November 2023; Disetujui: 10 Februari 2024

ABSTRAK

PT Hutama Karya menghadapi permasalahan sehubungan dengan penurunan kinerja keuangan pasca diversifikasi bisnis yang meluas. Diversifikasi bisnis yang agresif membawa perubahan dalam portofolio bisnis perusahaan namun juga memunculkan ketidakseimbangan dalam pertumbuhan aset dan kerugian berkelanjutan di sektor jalan tol. Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi diversifikasi dan portofolio bisnis PT. Hutama Karya (Persero) dan anak perusahaannya. Metode penelitian ini adalah kualitatif deskriptif dengan data yang digunakan dalam penelitian termasuk data primer yang dikumpulkan melalui wawancara dan kuesioner, serta data sekunder seperti laporan keuangan perusahaan, laporan kinerja industri, dan daya tarik industri. Diversifikasi bisnis PT. Hutama Karya mencakup perluasan ke berbagai divisi bisnis, termasuk Badan Usaha Jalan Tol (BUJT), Badan Usaha Non-Jalan Tol (Non-BUJT), dan pembentukan anak perusahaan seperti Hutama Karya Infrastruktur (HKI), HAKAAston, HK Realtindo, Hutama Marga Waskita (HAMAWAS), dan EPC Energy Singapore Ltd. Faktor pendukung utama diversifikasi ini adalah pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan dan dukungan pemerintah dalam pembangunan infrastruktur. Kekuatan internal perusahaan adalah penerapan teknologi dan adaptasi terhadap perubahan industri konstruksi, serta menghadapi tantangan seperti masalah *cashflow*, ketidakpastian ekonomi global, dan perubahan arah politik. Analisis SWOT menunjukkan bahwa perusahaan berada pada kuadran "Grow and Build" dan perlu menjalankan diversifikasi bisnis secara agresif. Hasil analisis GE Nine Cell Matriks menunjukkan posisi beragam untuk unit bisnis perusahaan, dengan beberapa sebagai "Leader" dan lainnya perlu dikelola dengan hati-hati atau bahkan divestasi. Implikasi manajerial dari penelitian ini adalah perlu pengembangan ekosistem bisnis dan diversifikasi portofolio bisnis, pengembangan teknologi di seluruh bisnis untuk mendukung keunggulan kompetitif, dan penciptaan peluang baru setelah selesainya proyek Jalan Tol Trans-Sumatera.

Kata kunci: diversifikasi bisnis, kinerja keuangan, portofolio bisnis, strategi bisnis

ABSTRACT

PT Hutama Karya is facing problems in connection with the decline in financial performance after widespread business diversification. Aggressive business diversification brings changes in the company's business portfolio but also creates an imbalance in asset growth and ongoing losses in the toll road sector. This study aims to analyse the diversification strategy and business portfolio of PT Hutama Karya (Persero) and its subsidiaries. This research method is descriptive qualitative with the data used in the research including primary data collected through interviews and questionnaires, as well as secondary data such as company financial reports, industry performance reports, and industry attractiveness. PT Hutama Karya's business diversification includes expansion into various business divisions, including Toll Road Business Entity (BUJT), Non-Toll Road Business Entity (Non-BUJT), and the establishment of subsidiaries such as Hutama Karya Infrastruktur (HKI), HAKAAston, HK Realtindo, Hutama Marga Waskita (HAMAWAS), and EPC Energy Singapore Ltd. The main supporting factors for this diversification are the continued

economic growth and government support in infrastructure development. The company's internal strengths are the application of technology and adaptation to changes in the construction industry, they also face challenges such as cashflow issues, global economic uncertainty, and changes in political direction. The SWOT analysis shows that the company is in the "Grow and Build" quadrant and needs to pursue aggressive business diversification. The results of the GE Nine Cell Matrix analysis show a diverse position for the company's business units, with some as "Leaders" and others needing to be managed carefully or even divested. The managerial implications of this study are the need for business ecosystem development and business portfolio diversification, technology development across businesses to support competitive advantage, and the creation of new opportunities after the completion of the Trans-Sumatra Toll Road project.

Key words: business diversification, business portfolio, business strategy, financial performance

PENDAHULUAN

Infrastruktur merupakan salah satu pilar penyokong pertumbuhan perekonomian nasional (Kementerian PUPR, 2016). Pada tahun 2022 industri konstruksi memiliki nilai PDB sebesar 1.912,98 (9,77%) triliun rupiah yang menempatkan sektor konstruksi berada pada urutan ke-5 penyumbang PDB di Indonesia setelah sektor industri, pertanian, dan perdagangan (BPS, 2022). Sebelum pandemi Covid-19 pertumbuhan sektor konstruksi stabil di angka 5% setiap tahunnya (Kementerian PUPR, 2021). Peran industri konstruksi yang krusial bagi perekonomian nasional, mendorong pemerintah untuk memprioritaskan pembangunan infrastruktur dalam kerangka pembangunan nasional. Kondisi tersebut ditunjukkan dengan besaran APBN untuk anggaran infrastruktur yang masuk 3 besar pada APBN 5 tahun terakhir yang mencapai 400 triliun dari tahun 2017 hingga 417 triliun pada tahun 2021 (Kementerian PUPR, 2021). Bagi pemerintah infrastruktur merupakan kunci dalam menghadapi persaingan ekonomi global dan solusi untuk mengatasi masalah kemiskinan dan kesenjangan ekonomi di Indonesia (Kementerian PUPR, 2021).

Pada sektor konstruksi peran Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sangatlah signifikan perusahaan BUMN, seperti PT Hutama Karya (Persero), PT Wijaya Karya (Persero) Tbk., dan PT Adhi Karya (Persero) Tbk menjadi tulang punggung dalam menjalankan pembangunan infrastruktur di Indonesia. Sejalan dengan tujuan pembangunan tersebut pemerintah Indonesia memberikan penugasan kepada BUMN khususnya PT. Hutama Karya untuk melakukan pembangunan Tol Trans Sumatra melalui Perpres No. 117 tahun 2015 tentang Percepatan Pembangunan Jalan Tol di Sumatera (Hutamakarya, 2020). PT. Hutama Karya diberi penugasan untuk melakukan pemba-

ngunan sebanyak 24 ruas jalan tol. Pembangunan tol tersebut akan menggunakan skema S-BOT dengan dukungan PMN (Penanaman Modal Negara) mencapai total 83.39 triliun rupiah hingga tahun 2023 (Hutamakarya, 2022). Penugasan tersebut membawa transformasi baru bagi Hutama Karya dari perusahaan yang bergerak di Industri konstruksi menjadi pengembang multibisnis berbasis infrastruktur dengan menjadikan JTTS sebagai tulang infrastruktur dan sebagai agen pengembang keekonomian Pulau Sumatera (Hutama Karya, 2020). Transformasi tersebut membawa perusahaan masuk ke dalam diversifikasi bisnis pengembang jalan tol.

Transformasi Hutama Karya membawa perusahaan masuk ke dalam diversifikasi bisnis pengembang jalan tol. Diversifikasi bisnis merupakan strategi perusahaan untuk mengeksplorasi berbagai jenis usaha yang berbeda (Siregar, 2012). Diversifikasi bisnis dapat terkait atau tidak terkait dengan bisnis sebelumnya (Thompson *et al.*, 2016). Diversifikasi terkait terjadi ketika bisnis baru masih terkait erat dengan bisnis yang sudah ada, sementara diversifikasi tidak terkait terjadi ketika bisnis baru tidak memiliki hubungan erat dengan bisnis sebelumnya (Thompson *et al.*, 2016). Diversifikasi Hutama Karya turut merubah portofolio bisnis perusahaan dengan membentuk badan usaha baru dan anak perusahaan seperti divisi BUJT (Badan Usaha Jalan Tol) yang terdiri dari divisi perencanaan, pembangunan dan pemeliharaan jalan tol, dan Non-BUJT (Badan Usaha Non Jalan Tol) yang terdiri dari divisi gedung, sipil umum, dan EPC.

Pada anak perusahaan terjadi sinergi anak perusahaan seperti HKI yang bergerak pada konstruksi jalan dan jembatan, HAMAWAS sebagai perusahaan beberapa ruas jalan tol di Trans Sumatera, HAKA Aston sebagai perusahaan

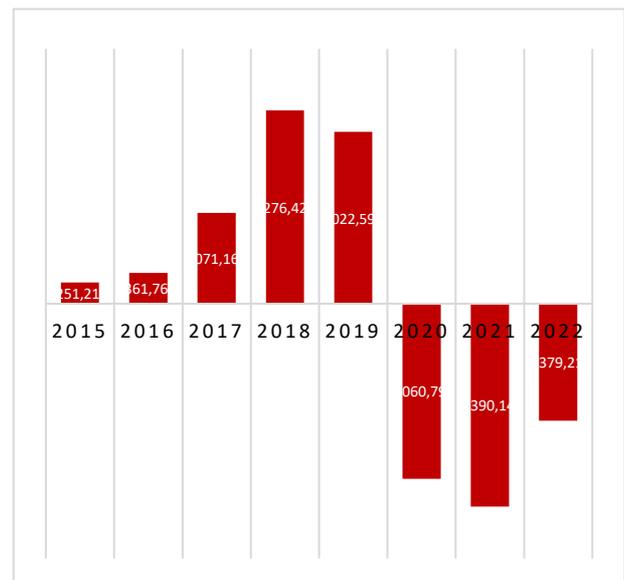
manufaktur dan operator jalan tol, HKR yang bergerak pada penyewaan properti serta EPC Energy Singapore sebagai perusahaan kontrak-tor EPC. Akan tetapi diversifikasi bisnis dapat menjadi sebuah teka-teki bagi perusahaan (Grant, 2010). Langkah diversifikasi bisnis tersebut dapat membawa risiko dengan memasuki ranah bisnis baru yang berpotensi mengurangi nilai bagi perusahaan (Grant, 2010) namun disisi lain diversifikasi tersebut dapat membuka peluang dan memberi kesempatan bagi perusahaan untuk keluar dari batasan-batasan yang mungkin dalam industri (Grant, 2010). Apabila dilihat dari total aset perusahaan BUMN kluster konstruksi pada Tabel 1 terlihat bahwa Hutama Karya memiliki aset terbesar dibandingkan dengan beberapa perusahaan BUMN lain.

Tabel 1. Total aset perusahaan BUMN kluster konstruksi

No	Badan Usaha Milik Negara (BUMN)	Total Aset (Miliar)
1	PT Hutama Karya (Persero)	132,918
2	PT Waskita Karya (Persero) Tbk.	103,602
3	PT Jasa Marga (Persero) Tbk.	101,243
4	PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.	76,504
5	PT Wijaya Karya (Persero) Tbk.	69,386
6	PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk.	55,574
7	PT Adhi Karya (Persero) Tbk	39,900
8	Perum Pembangunan Perumahan Nasional	7,111
9	PT Brantas Abipraya (Persero)	6,970
10	PT Semen Baturaja (Persero) Tbk	5,818

Sumber: Kementerian BUMN (2021)

Jika dilihat dari kinerja keuangan perusahaan yang ditunjukkan pada Gambar 1 pasca pengoperasian pertama Jalan Tol Trans Sumatera pada tahun 2019 menunjukkan kinerja keuangan Hutama Karya menunjukkan kerugian hingga tahun 2022. Diversifikasi bisnis yang agresif oleh Hutama Karya menyebabkan meluasnya kompetensi perusahaan dan melebarnya portofolio bisnis perusahaan dan dari sisi kinerja keuangan terjadi ketidakseimbangan antara pertumbuhan aset dan kerugian berkelanjutan dalam bisnis jalan tol perlu dilakukan analisis lingkungan internal dan eksternal.



Sumber: Hutama Karya (2022)

Gambar 1. Kinerja keuangan PT. Hutama Karya (Persero) pasca memasuki diversifikasi bisnis

Analisis lingkungan internal dan eksternal sangat penting dalam merumuskan strategi bisnis yang konsisten dan efektif (Thompson *et al*, 2016), terutama bagi perusahaan dengan beragam unit bisnis seperti Hutama Karya dalam menghadapi tantangan dan mencapai tujuan bisnis dengan strategi yang seimbang dan berkelanjutan. Analisis lingkungan internal mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan perusahaan guna mengidentifikasi sumber daya dan kemampuan yang unik. Pendekatan *Resource-Based View* (RBV) fokus pada sumber daya dan kemampuan kunci sebagai aset berharga yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif. Ini termasuk sumber daya fisik, sumber daya manusia, teknologi, merek, dan proses internal (Thompson *et al*, 2016).

Sementara itu, analisis lingkungan eksternal mempertimbangkan peluang dan ancaman yang memengaruhi kesuksesan perusahaan. Ini membantu mengidentifikasi faktor-faktor eksternal yang dapat dimanfaatkan sebagai peluang atau menjadi ancaman. Kerangka PESTEL (Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi, Lingkungan, dan Hukum) digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor makro eksternal yang relevan (Thompson *et al*, 2016). Pasca diversifikasi bisnis Hutama Karya memiliki berbagai lini bisnis seperti pengembang jalan tol, jasa konstruksi bangunan, gedung, jembatan dan jalan, penyewaan properti, manufaktur, hingga EPC (*Engineering, Procurement, and construction*). Diversifikasi bisnis yang dilakukan oleh Hutama Karya mengakibatkan

penurunan kinerja keuangan perusahaan merupakan *warning* bagi perusahaan untuk mengembangkan strategi dan memecahkan permasalahan tersebut (Cooper *et al.*, 2000; Iskandar *et al.*, 2018) salah satu cara untuk pengelolaan portofolio bisnis adalah penggunaan analisis portofolio bisnis (Cooper *et al.*, 2000; Iskandar *et al.*, 2018).

Analisis portofolio bisnis merupakan alat analisis bisnis yang mengkaji kinerja setiap unit bisnis atau produk dalam suatu perusahaan (Lukito *et al.*, 2013) sedangkan GE Nine Cell Matrix adalah alat yang sangat berguna untuk mengukur kinerja setiap unit bisnis berdasarkan kekuatan bisnis terhadap daya tarik industri (Thompson *et al.*, 2017). Dalam konteks perusahaan seperti Utama Karya dengan beragam unit bisnis dan berbagai tingkatan strategi, alat ini membantu mengidentifikasi unit bisnis yang memiliki potensi pertumbuhan dan kontribusi tinggi serta yang memerlukan restrukturisasi atau divestasi. Dengan melihat kombinasi antara kekuatan bisnis internal (seperti market share, biaya operasional, dan kemampuan bersaing) dan faktor daya tarik industri (ukuran pasar, pertumbuhan industri, dan tingkat persaingan), perusahaan dapat memprioritaskan sumber daya dan merumuskan strategi yang seimbang (Thompson *et al.*, 2017).

Dalam konteks Utama Karya yang mengalami kerugian, analisis GE Nine Cell Matrix dapat membantu mengidentifikasi unit bisnis yang mungkin menjadi penyebab kerugian dan memerlukan tindakan koreksi. Penelitian terdahulu yang mengkaji strategi diversifikasi dan pengelolaan portofolio bisnis secara bersamaan dengan objek perusahaan BUMN yang kepemilikan sahamnya 100% dimiliki oleh pemerintah belum banyak dibahas. Penelitian yang dilakukan oleh Wardhana *et al.* (2016) menggunakan Analisis SWOT untuk mengidentifikasi posisi perusahaan berdasar lingkungan internal dan eksternalnya guna mengidentifikasi lini bisnis unggulan dan kompetensi inti perusahaan.

Iskandar *et al.* (2018) menganalisis portofolio bisnis PT Kawasan Berikat Nusantara (Persero) melalui *Matriks Grand Strategi* dan *GE Nine Cell Matriks* untuk merumuskan strategi yang konsisten dalam konteks perusahaan besar dengan beragam unit bisnis. Hasil penelitian merumuskan strategi paling efektif bagi korporasi dan pengelolaan unit bisnis dan anak perusahaan yang paling efektif. Penelitian oleh Nugroho (2019) mengkaji diversifikasi bisnis PT Wijaya Karya (Persero), Tbk. melalui matriks *business strength* dan *industri attractiveness* untuk mengidentifikasi

portofolio lini perusahaan. Penelitian ini berupaya untuk mengisi kekosongan literatur mengenai strategi diversifikasi bisnis dan portofolio bisnis bagi perusahaan BUMN yang dipengaruhi oleh lingkungan perusahaan sekaligus merumuskan strategi pengelolaan portofolio bisnis bagi PT. Utama Karya untuk dapat memaksimalkan kinerja pengelolaan portofolio bisnisnya. Untuk itu tujuan penelitian ini adalah (1) mengidentifikasi faktor strategis internal dan eksternal korporasi (2) analisis posisi portofolio bisnis perusahaan (3) merumuskan konsep ataupun kebijakan strategi diversifikasi bisnis baru bagi PT Utama Karya.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif deskriptif adalah suatu pendekatan yang digunakan untuk memahami dan menggambarkan secara rinci suatu fenomena atau peristiwa yang terjadi di dalam konteks alamiahnya (Creswell, 2010). Jenis data yang digunakan berupa data primer melalui metode observasi, wawancara, penyebaran kuesioner dan data sekunder dikumpulkan melalui kajian literatur.

Responden pada penelitian ini terdiri dari Direktur Utama dan Wakil Direktur Utama Karya (Persero), kalangan ekonom dari Segara Research Institute Bapak Peter Abdullah, responden kuesioner dilakukan oleh divisi *corporate planning*, divisi pengembangan bisnis dan investasi serta *corporate secretary* dengan metode *purposive sampling*. Data sekunder mencakup dokumen internal perusahaan, seperti laporan keuangan, laporan kinerja, rencana perusahaan, serta berbagai dokumen serta studi pustaka yang mencakup berbagai kajian penelitian terkait formulasi strategi dan portofolio bisnis perusahaan, kondisi industri konstruksi dan rencana pembangunan pemerintah (Cooper and Schindler, 2014).

Analisis data mencakup analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan melalui pembentukan matriks IFE (*internal factor evaluation*) dan EFE (*eksternal factor evaluation*) untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi PT. Utama Karya yang menghasilkan posisi perusahaan IE Matriks. Selanjutnya analisis data menggunakan GE Nine-Cell Matriks untuk menilai posisi portofolio bisnis perusahaan dalam industri. Hasil analisis data ini akan membantu merumuskan alternatif strategi diversifikasi bisnis yang sesuai dengan kekuatan bisnis dan daya tarik industri. Tahap selanjutnya

data dari focus group discussions dengan divisi pengembangan bisnis dan investasi serta corporate planning digunakan untuk merumuskan strategi diversifikasi bisnis yang akan diajukan kepada manajemen perusahaan

HASIL DAN PEMBAHASAN

Diversifikasi Bisnis Utama Karya

Hutama Karya telah mengimplementasikan strategi diversifikasi bisnis yang mencakup diversifikasi terkait (*related diversification*) dan diversifikasi tidak terkait (*unrelated diversification*) dalam upaya untuk memperluas portofolio bisnisnya. Diversifikasi yang dilakukan oleh PT. Utama Karya termasuk diversifikasi berhubungan (*related diversification*) karena perusahaan ini telah memanfaatkan kompetensi inti yang telah dimiliki dalam bidang konstruksi dan infrastruktur untuk memperluas bisnisnya di sektor jalan tol. Utama Karya memanfaatkan pengetahuan, pengalaman, serta keahlian yang dimiliki dalam jasa konstruksi untuk membangun dan mengembangkan jalan tol. Meskipun bisnis jalan tol memiliki karakteristik yang berbeda dari bisnis konstruksi seperti operasi dan perusahaan jalan tol dasar teknis dan teknologi yang digunakan masih memiliki keterkaitan yang signifikan.

Diversifikasi terkait terutama sehubungan dengan anak perusahaan seperti PT. HAKAAston, PT. Utama Karya Infrastruktur, PT. Utama Marga Waskita, dan EPC Energy Singapore Ltd. Masing-masing anak perusahaan mengambil keuntungan dari kompetensi inti PT. Utama Karya dalam bidang konstruksi dan infrastruktur untuk memperluas bisnisnya, baik dalam hal pembangunan jalan tol, manufaktur, manajemen EPC, atau pengembangan properti. Selain itu diversifikasi tidak terkait oleh PT. HK Realtindo dalam sektor *real estate* yang berbeda dalam karakteristik bisnisnya. Diversifikasi Utama Karya mencerminkan upaya perusahaan mengembangkan portofolio bisnis dan mengurangi risiko melalui berbagai jenis investasi.

Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal PT Utama Karya (Persero) terdapat sejumlah kekuatan dan kelemahan dalam strategi diversifikasi bisnis Utama Karya. Kekuatan-kekuatan utama per-

usaha yang meliputi reputasi baik dalam menyelesaikan proyek besar (0,21), dukungan pemerintah (0,21), sumber daya manusia berkualitas (0,22), integrasi bisnis infrastruktur (0,21), dan keberhasilan dalam proyek strategis nasional (0,21) memberikan dasar yang kuat untuk melanjutkan dan memperluas berbagai bisnisnya. Total kekuatan sebesar 1,98 mengindikasikan kemampuan solid perusahaan dalam mencapai tujuan diversifikasinya (Tabel 2).

Kelemahan dari Utama Karya adalah responsivitas terhadap perubahan pasar (0,10), kendala pendanaan yang mempengaruhi pengembangan proyek (0,04), potensi dampak negatif pada profitabilitas akibat diversifikasi bisnis yang agresif (0,04), pengelolaan bisnis EPC yang kurang efisien (0,05), serta tantangan pendanaan dalam pengembangan Jalan Tol Trans-Sumatera (0,05) dapat menjadi hambatan dalam menjalankan strategi diversifikasi. Masalah *cashflow* dalam penugasan proyek besar seperti Jalan Tol Trans-Sumatera (0,04), risiko akibat skala keekonomian dalam pengembangan proyek Jalan Tol Trans-Sumatera yang panjang (0,05), kesulitan dalam merespons perubahan kebijakan dan regulasi (0,10), tantangan dalam menyelesaikan proyek strategis nasional sesuai target (0,09), serta responsivitas yang lambat terhadap perubahan pasar dan kebijakan (0,10) juga dapat menghambat kemajuan diversifikasi bisnis.

Analisis Lingkungan Eksternal

Hutama Karya memiliki sejumlah peluang yang dapat mendukung strategi diversifikasi bisnisnya seperti potensi integrasi vertikal dan horizontal dalam membentuk ekosistem multi bisnis infrastruktur (0,22), diikuti oleh pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan efisiensi pekerjaan (0,22) dan dukungan kuat dari kebijakan pemerintah dalam pembangunan infrastruktur (0,22). Peluang lain yang signifikan termasuk pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan (0,22), penggunaan teknologi baru dalam proses bisnis (0,20), dan peluang perluasan bisnis ke wilayah lain (0,19). Sumber daya manusia yang kompeten (0,19) memberikan potensi untuk peningkatan kualitas layanan, sementara perubahan perilaku sosial seperti urbanisasi (0,17) juga menciptakan peluang bagi perusahaan (Tabel 3).

Tabel 2. Evaluasi strategis faktor internal (IFE)

No	Kekuatan (<i>Strength</i>)	Bobot	Rating	Skor
1	Kemampuan Utama Karya dalam beradaptasi pada industri konstruksi	0,06	4	0,22
2	Reputasi baik dalam melaksanakan proyek konstruksi yang besar memberikan keunggulan kompetitif perusahaan	0,05	4	0,21
3	Penggunaan teknologi dalam pelaksanaan proyek konstruksi dalam menciptakan efisiensi dan kualitas yang lebih baik	0,06	3	0,17
4	Perusahaan BUMN yang mendapatkan dukungan pemerintah untuk memperkuat kemampuan Utama Karya untuk menjalankan diversifikasi bisnis sejalan dengan kebijakan nasional	0,05	4	0,21
5	Kemampuan manajerial yang baik dan organisasi yang <i>adaptability</i> membantu Utama Karya mengeksekusi strategi diversifikasi bisnis	0,05	3	0,16
6	Sumber daya manusia yang berkualitas dan loyal menjadi kekuatan utama Utama Karya dalam diversifikasi bisnis	0,05	4	0,22
7	Hutama Karya memiliki kapabilitas untuk mengintegrasikan berbagai multi bisnis infrastruktur mulai dari proyek jalan dan jembatan hingga pengoperasian jalan tol	0,05	4	0,21
8	Strategi bisnis keuangan yang cermat mendukung Utama Karya dalam mengelola risiko dan mencapai profitabilitas yang berkelanjutan.	0,06	3	0,17
9	Keunggulan operasional Utama Karya di dalam bisnis konstruksi memberikan keuntungan kompetitif dalam diversifikasi bisnis.	0,05	4	0,19
10	Keberhasilan membangun proyek strategis nasional dan membangun multi bisnis infrastruktur memperkuat posisi bisnis Utama Karya sebagai pemain kunci dalam industri jasa konstruksi	0,05	4	0,21
Total Kekuatan			1,98	
No	Kelemahan (<i>WEAKNESS</i>)	Bobot	Rating	Skor
1	Responsivitas terhadap perubahan pasar yang kurang menghambat kemampuan Utama Karya untuk mengeksekusi proyek secara cepat	0,05	2	0,10
2	Pendanaan yang terbatas dapat mempengaruhi skala dan kecepatan pengembangan proyek yang menjadi fokus perusahaan	0,04	1	0,04
3	Diversifikasi bisnis yang agresif dapat mempengaruhi profitabilitas perusahaan	0,04	1	0,04
4	Keterbatasan pengembangan bisnis dan pengelolaan yang kurang efisien dapat menghambat Utama Karya (bisnis EPC)	0,05	1	0,05
5	Pengembangan Jalan Tol Trans-Sumatera menghadapi tantangan pendanaan yang belum tercukupi untuk menyelesaikan pekerjaan	0,05	1	0,05
6	Dampak dari penugasan proyek besar seperti Jalan Tol Trans-Sumatera menghadapi tantangan internal berupa <i>cashflow</i> yang kurang sehat	0,04	1	0,04
7	Skala keekonomian dalam pengembangan Jalan Tol Trans-Sumatera yang panjang dapat menjadi tantangan <i>cash flow</i> perusahaan	0,05	1	0,05
8	Tantangan dalam merespons perubahan kebijakan dan regulasi dapat menghambat kemampuan Utama Karya dalam adaptasi	0,05	2	0,10
9	Tantangan dalam penyelesaian proyek strategi nasional yang belum mencapai target yang diharapkan dapat mempengaruhi reputasi perusahaan	0,04	2	0,09
10	Responsivitas dalam merespons perubahan pasar dan kebijakan dapat memperlambat kemampuan Utama Karya dalam mengeksekusi proyek	0,05	2	0,10
TOTAL WEAKNESS			0,66	
TOTAL KESELURUHAN			2,63	

Sumber: Olah data primer (2023)

Selain itu, peluang pengembangan bisnis di sektor energi terbarukan (0,16) dan kemungkinan kerjasama strategis dengan perusahaan lain (0,19) menambah keberagaman opsi pertumbuhan perusahaan. Total peluang ini adalah 1,98 mencerminkan potensi pertumbuhan dan pengem-

bangun perusahaan dengan memanfaatkan faktor-faktor strategis eksternal yang kuat. Ancaman utama dengan tertinggi adalah beban utang yang tinggi dan risiko finansial terkait dengan proyek-proyek besar (0,22), yang dapat memengaruhi stabilitas keuangan perusahaan. Ancaman lain

yang signifikan termasuk perubahan kebijakan fiskal atau moneter yang berdampak pada biaya produksi dan proyek (0,16), serta ketidakpastian ekonomi global (0,16). Ketergantungan pada kebijakan dan penugasan pemerintah (0,10), ketidakstabilan politik yang dapat mempengaruhi penyelesaian proyek dan perubahan prioritas pembangunan nasional (0,10), serta perubahan kebijakan atau regulasi industri yang bisa memengaruhi arah bisnis perusahaan (0,10) juga

merupakan ancaman yang signifikan. Ancaman lain mencakup keterlambatan dalam adaptasi teknologi atau inovasi (0,10), serta perubahan dalam preferensi konsumen seperti kebijakan *work from anywhere* (0,09) dan sifat bisnis yang sulit dijual (0,08). Total ancaman ini adalah 1,22, mengindikasikan perlunya perusahaan untuk merancang strategi yang kuat dan melakukan mitigasi risiko guna mengatasi berbagai tantangan ini.

Tabel 3. Evaluasi faktor strategis eksternal

No	Peluang (<i>Opportunity</i>)	Bobot	Rating	Skor
1	Hutama Karya memiliki peluang untuk mengembangkan lini bisnis pada sektor energi terbarukan yang membutuhkan infrastruktur untuk manufaktur	0,04	4	0,16
2	Perusahaan dapat memanfaatkan peluang dari <i>integrasi vertikal</i> dan <i>horizontal</i> untuk membentuk ekosistem multi bisnis infrastruktur	0,05	4	0,22
3	Pemanfaatan teknologi yang dilakukan oleh Utama Karya dapat mengoptimalkan efisien dan efektivitas pekerjaan hingga mempercepat akurasi penyelesaian proyek	0,06	4	0,22
4	Kebijakan dan program pemerintah yang mendukung pembangunan infrastruktur dapat memberikan peluang bagi Utama Karya untuk mengembangkan proyek-proyek baru	0,06	4	0,22
5	Pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan dapat menghasilkan peningkatan kebutuhan akan infrastruktur dan pembangunan, yang dapat menjadi peluang bagi perusahaan.	0,06	4	0,22
6	Perubahan perilaku sosial seperti urbanisasi dapat menciptakan peluang untuk mengembangkan produk sesuai dengan tren sosial dan budaya.	0,04	4	0,17
7	Hutama Karya memiliki sumber daya manusia yang kompeten, dan ini dapat menjadi peluang untuk mengembangkan bisnis baru yang memerlukan keahlian teknis.	0,05	4	0,19
8	Peluang perusahaan untuk terus memperluas bisnisnya ke berbagai wilayah seperti IKN maupun Asean	0,05	4	0,19
9	Peluang untuk kerjasama strategis dengan perusahaan lain untuk pengembangan bisnis baru seperti teknologi, pembiayaan atau <i>joint venture</i> (HAMAWAS).	0,05	4	0,19
10	Penggunaan teknologi baru dan inovasi dalam proses bisnis dapat membuka peluang untuk meningkatkan efisiensi dan memberikan nilai tambah bagi pelanggan	0,05	4	0,20
Total peluang (<i>opportunity</i>)			1,98	
No	Ancaman	Bobot	Rating	Skor
1	Adanya kebijakan fiskal atau moneter yang berubah dapat mempengaruhi kinerja bisnis dan proyek seperti peningkatan nilai tukar mempengaruhi harga pokok produksi	0,05	3	0,16
2	Perubahan arah kebijakan pemerintah atau ketidakstabilan politik dapat berdampak pada penyelesaian proyek atau perubahan arah prioritas pembangunan nasional.	0,05	2	0,10
3	Perubahan kebijakan atau regulasi industri dapat mempengaruhi arah bisnis Utama Karya dan mengakibatkan perubahan dalam proyek-proyek yang dijalankan.	0,05	2	0,10
4	Jika terjadi perubahan dalam preferensi konsumen seperti kelanjutan kebijakan <i>work from anywhere</i> bisnis yang ada saat ini mungkin perlu beradaptasi untuk tetap relevan.	0,05	2	0,09
5	Beban utang yang tinggi dan risiko finansial terkait dengan pengembangan proyek-proyek besar dapat menjadi ancaman bagi stabilitas keuangan perusahaan.	0,05	4	0,22

Lanjutan Tabel 3.

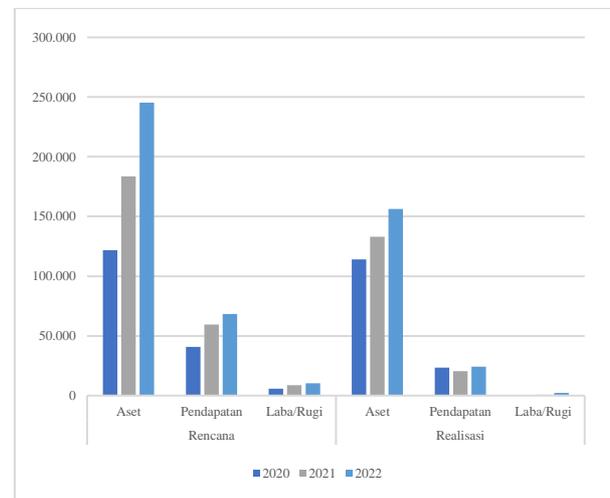
No	Ancaman	Bobot	Rating	Skor
6	Munculnya ketergantungan pada kebijakan dan penugasan pemerintah yang dapat menjadi ancaman jika adanya perubahan prioritas pemerintah	0,05	2	0,10
7	Keterlambatan pada adaptasi teknologi atau inovasi dalam industri konstruksi dapat mengganggu bisnis yang sudah ada dan mengharuskan perusahaan beradaptasi.	0,05	2	0,10
8	Adanya <i>force majeure</i> pada industri konstruksi seperti bencana alam atau perubahan iklim dapat mengganggu proyek-proyek konstruksi dan menyebabkan keterlambatan atau biaya tambahan.	0,05	2	0,11
9	Ketidakpastian ekonomi global, seperti pandemi, dapat mempengaruhi penyelesaian proyek, harga bahan baku, dan pembiayaan proyek.	0,05	3	0,16
10	Sifat bisnis, operasional dan industri dari perusahaan jalan tol tidak mudah sehingga sulit untuk dilakukan <i>15sset recycling</i> ataupun dijual	0,04	2	0,08
Total threats			1,22	
Total keseluruhan			3,20	

Sumber: Olah data primer (2023).

Hasil analisis menggunakan matriks IFE menunjukkan skor sebesar 2.63, menandakan keseimbangan antara kekuatan dan kelemahan dalam Utama Karya. Matriks EFE memberikan skor 3.20 menunjukkan responsivitas lebih besar terhadap peluang daripada ancaman. Dengan hasil tersebut maka perusahaan berada pada kuadran II pada diagram matriks IE menandakan kekuatan internal yang kuat dan kemampuan merespons peluang eksternal. Meskipun demikian, skor EFE yang tinggi menunjukkan adanya tantangan dari lingkungan eksternal. Strategi pada perusahaan yang berada pada posisi kuadran II meliputi intensifikasi seperti *market penetration*, *market development*, dan *product development* serta strategi integratif seperti *backward*, *forward*, dan *horizontal*. Dengan demikian hasil dari analisis Matriks IE dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan strategi berbasis SWOT

Analisis Portofolio Lini Bisnis dan Anak Perusahaan

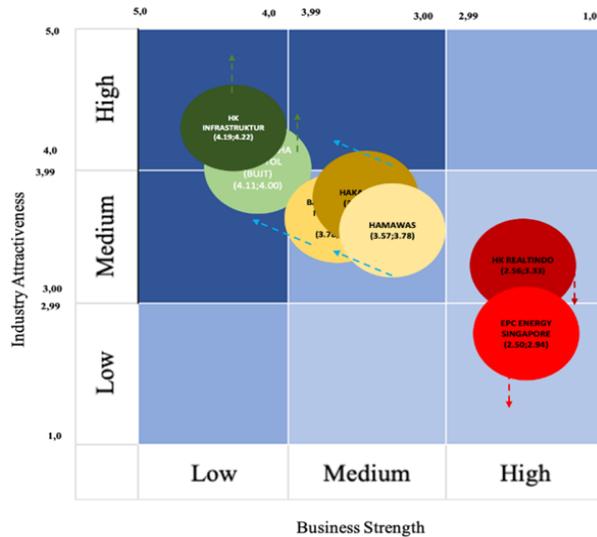
Gambar 2 menunjukkan bahwa rencana dan realisasi aset, pendapatan, dan laba/rugi dari tahun 2020 hingga 2022 dari Utama Karya. Pada tahun 2020 rencana aset, pendapatan, dan laba/rugi adalah 121.841, 40.709, dan 5.882 secara berurutan. Namun realisasinya lebih rendah dari rencana yaitu 114.111 untuk aset, 23.401 untuk pendapatan, dan 7 untuk laba/rugi. Tahun berikutnya pada 2021 rencana menunjukkan peningkatan yang nyata dengan aset direncanakan mencapai 183.550, pendapatan sebesar 59.409, dan laba/rugi sebesar 8.783. Namun realisasi menunjukkan angka yang lebih rendah dari rencana dengan aset sebesar 132.918 pendapatan 20.485 dan laba/rugi 760.



Sumber: Utama Karya (2020)

Gambar 2. Rencana dan realisasi kinerja keuangan PT. Utama Karya (Persero)

Pada tahun 2022 rencana menunjukkan angka yang lebih tinggi lagi dengan aset yang direncanakan mencapai 245.252 pendapatan 68.396 dan laba/rugi 10.311. Realisasi tahun ini juga mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya dengan aset sebesar 156.316 pendapatan 24.209 dan laba/rugi 2.331. Perbandingan antara rencana dan realisasi dari tahun ke tahun menunjukkan realisasi sering kali tidak mencapai target yang ditetapkan. Analisis kinerja keuangan Utama Karya yang menunjukkan kesulitan perusahaan dalam mencapai rencana keuangan menguatkan pentingnya pengelolaan portofolio bisnis berdasarkan kekuatan bisnis dan daya tarik industri untuk memprioritaskan strategi yang perlu diambil oleh perusahaan karena terbatasnya sumber daya perusahaan ditunjukkan pada Gambar 3.



Gambar 3. Hasil analisis portofolio bisnis

Hasil analisis portofolio bisnis menunjukkan Hutama Karya Infrastruktur (HKI) dan Badan Usaha Jalan Tol (BUJT) berada dalam posisi (*leader*) yang menguntungkan dengan bisnis yang kuat dan berada di industri yang menarik. perusahaan dapat mempertimbangkan untuk mempertahankan fokus pada bisnis inti pada bisnis konstruksi jalan dan jembatan bagi HKI dan pengembang jalan tol bagi BUJT. Badan Usaha Non Jalan Tol, HAMAWAS, dan HAKA Aston (*Proceed with Care*) memiliki kekuatan bisnis yang cukup kuat tetapi berada dalam industri yang mungkin tidak sekuat industri yang dioperasikan oleh HKI dan BUJT.

Dalam pengelolaan portofolio bisnis perusahaan perlu lebih berhati-hati dan waspada terhadap risiko yang ada pada industrinya. HK Realtindo (*Phased Withdrawal*) berada dalam posisi bisnis tidak lagi menarik atau menguntungkan. Dalam pengelolaan portofolio bisnis HK Realtindo perlu exposure dalam industri dengan mengurangi skala operasinya pada bidang-bidang *real estate* yang tidak menguntungkan EPC Energy Singapore berada dalam situasi bisnis tidak lagi menarik atau menguntungkan dimana perusahaan dapat mempertimbangkan proses melepaskan atau menjual bisnisnya dalam upaya untuk mengurangi beban pada perusahaan.

Strategi Diversifikasi Bisnis Hutama Karya

Perumusan strategi diversifikasi bisnis untuk Hutama Karya berdasarkan hasil *focus group discussion* dengan pihak Hutama Karya yang didasarkan pada analisis SWOT sebelumnya. Rumusan alternatif strategi diversifikasi bertujuan untuk mengoptimalkan pemanfaatan peluang seiring dengan dengan kekuatan internal

perusahaan. Tahap terakhir untuk penentuan alternatif strategi diversifikasi bisnis baru PT. Hutama Karya dipilih berdasarkan pengurangan faktor. Faktor internal terdiri dari kekuatan dikurangi oleh kelemahan digunakan sebagai titik koordinasi X. Faktor eksternal yang terdiri dari peluang dikurangi ancaman akan digunakan sebagai titik koordinasi Y menunjukkan hasil (1.32, 0.76). Berdasarkan perhitungan faktor pengurangan strategi terbaik yang perlu diambil perusahaan adalah Strategi SO (*Strength – Opportunity*) melalui (1) Pengembangan Ekosistem Bisnis, (2) Pengembangan di bidang energi terbarukan sebagai perusahaan konstruksi dan infrastruktur (3) Pemanfaatan teknologi digital dalam proses bisnis untuk optimalisasi efisiensi dan branding perusahaan (4) Revisi kebijakan untuk diversifikasi bisnis.

KESIMPULAN

Kesimpulan penelitian ini menunjukkan bahwa faktor internal yang mendukung diversifikasi bisnis Hutama Karya adalah kemampuan adaptasi perusahaan, SMD berkualitas, kemampuan integrasi multibisnis infrastruktur, dan reputasi yang kuat. Faktor internal yang mendukung diversifikasi bisnis adalah pertumbuhan ekonomi, dukungan pemerintah, dan kemampuan adaptasi teknologi. Hasil analisis matriks IE menunjukkan Hutama Karya berada pada posisi *grow and build* yang memungkinkan untuk diversifikasi perusahaan untuk terus tumbuh.

Analisis portofolio bisnis Hutama Karya menunjukkan HKI dan BUJT berada pada posisi (*leader*). Terdapat unit bisnis lain yang memerlukan perhatian pada strategi pengembangan perusahaan seperti Non-BUJT, Hamawas, HAKA Aston berada pada posisi (*proceed with care*) dan lini bisnis yang perlu mengurangi aktivitas operasional bisnisnya yaitu HK Realtindo (*phased withdrawal*) dan lini bisnis untuk mempertimbangkan divestasi seperti EPC Energy Singapore Ltd. Implikasi strategi diversifikasi bisnis perusahaan antara lain pengembangan ekosistem bisnis guna memperluas portofolio perusahaan, Pengembangan teknologi digital guna menunjang keunggulan kompetitif perusahaan, penciptaan peluang baru setelah selesai proyek jtts (jalan tol trans sumatera), revisi kebijakan mengenai diversifikasi bisnis.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahdiat, A. 2022. Gambaran Persaingan Usaha di 15 Sektor Ekonomi di Indonesia. Diakses pada [Gambaran Persaingan Usaha di 15 Sektor Ekonomi Indonesia \(katadata.co.id\)](https://katadata.co.id) tanggal 12 Desember 2022.
- Anjani, P., H. Prawitasari, H. Suliantoro. 2014. Penentuan Strategi Bisnis dengan Menggunakan McKinsey Matrix pada PT. Wahyu Kencana Abadi. *Industrial Engineering Online Journal* Vol. 3 No. 4 Sep 2014.
- Ardiyanto, A. dan B. Sutikno. 2017. Strategi Pemasaran Gallery Prawirotaman Hotel Yogyakarta Dengan Metode Matrik Ge - Mc.Kinsey.
- Badan Pusat Statistik. 2023. Number of Passenger Cars in Indonesia from 2015 to 2022 (in Million Units). In Statista. Diakses dari Statista Oktober 2023.
- Badan Pusat Statistika. 2021. Produk Domestik Nasional Publikasi. 2021: BPS Press
- Badan Pusat Statistika. 2022. Produk Domestik Nasional Publikasi. 2021: BPS Press
- Bank Indonesia. 2023. Average Mortgage Rates in Indonesia from 4th Quarter 2020 to 1st Quarter 2023. In Statista. Diakses dari Statista Oktober 2023.
- Bank Indonesia. 2023. Commercial Property Price Index in Indonesia from 1st Quarter 2017 to 3rd Quarter 2022. In Statista. Diakses dari Statista Oktober 2023.
- Bank Indonesia. 2023. Year on Year (YoY) Residential Property Price Index Growth in Jakarta Metropolitan Area, Indonesia from 1st Quarter 2018 to 3rd Quarter 2022. In Statista. Diakses dari Statista Oktober 2023.
- Bank Indonesia. 2023. Year on Year (YoY) Residential Property Sales Growth in Indonesia from 4th Quarter 2020 to 1st Quarter 2023. In Statista. Diakses dari Statista Oktober 2023.
- Collis, D.J., and C.A. Montgomery. 2005. *Corporate Strategy A Resources - Based Approach, 2nd Edition*. McGraw Hill, New York.
- Cooper, R.G., S.J. Edgett, & E.J. Kleinschmidt. 2000. New problems, new solutions: making portfolio management more effective. *Research Technology Management*, 43(2): 18-33.
- Cooper, D.R., and P.S. Schindler. 2014. *Business research methods 12th ed*. New York, NY: McGraw-Hill. ISBN: 9780073521503.
- David, F.R. dan Forest R. David. 2017. *Strategic Management concepts and cases A Competitive Advantage Approach. Sixteenth Edition*. England. Pearson Education Limited.
- Dimi, F.N., and A. Firmansyah. 2019. Kinerja Keuangan PT Utama Karya Persero: Dampak Kebijakan Program Percepatan Pembangunan Infrastruktur Jalan Tol Trans-Sumatera. *STATERA: Jurnal Akuntansi dan Keuangan* 4, no. 1.
- Furrer, O., J.R. Pandian dan H. Thomas. 2007. *Corporate strategy and shareholder value during decline and turnaround*. Management Decision Vol. 45 No. 3, 2007 pp. 372-392 q Emerald Group Publishing Limited 0025-1747 DOI 10.1108/00251740710745025.
- EPC Energy Singapore Ltd. 2021. Laporan Keuangan dan Kinerja Tahun 2021. PT Utama Karya (Persero).
- EPC Energy Singapore Ltd. 2022. Laporan Keuangan dan Kinerja Tahun 2022. PT Utama Karya (Persero).
- Grant, R. 2010. Cases to accompany Contemporary strategy analysis, seventh edition. Hoboken, N.J.: Wiley
- Gunawan, Dedy dan Boonastia, Citra Mira. 2022. Delivery System pada Rencana Pembangunan Jalan Tol Jangka Panjang. *Jurnal HPJI Himpunan Pengembangan Jalan Indonesia* Vol. 8 No. 1 Januari 2022: 71-80.
- HAKAAston. 2021. Laporan Keuangan dan Kinerja Tahun 2021. PT Utama Karya (Persero).
- HAKAAston. 2022. Laporan Keuangan dan Kinerja Tahun 2022. PT Utama Karya (Persero).
- Herawati, H. 2020. Strategi Korporasi Dalam Menghadapi Pengaruh Perubahan Prilaku Konsumen Terhadap Minat Tarik Tunai Di Atm. *Commerce Jurnal Ilmiah*, 71, 22-42. Retrieved from <http://jurnal.piksiinput-serang.ac.id/index.php/commerce/article/view/97>
- HK Realtindo. 2021. Laporan Keuangan dan Kinerja Tahun 2021. PT Utama Karya (Persero).
- HK Realtindo. 2022. Laporan Keuangan dan Kinerja Tahun 2022. PT Utama Karya (Persero).
- Huda Noor, Miftakhul. 2016. Mengenal Kerjasama Pemerintah dengan Badan Usaha KPBU, Skema Public Private Partnership PPP di Indonesia. Artikel Direktorkat Jenderal Kekayaan Negara. Kementrian Keuangan
- Hunger, J. David. Thomas L. Wheelen, 2003 *Manajemen Strategi edisi II*. Yogyakarta

- Hutama Karya Infrastruktur. 2021. Laporan Keuangan dan Kinerja Tahun 2021. PT Utama Karya (Persero).
- Hutama Karya Infrastruktur. 2022. Laporan Keuangan dan Kinerja Tahun 2022. PT Utama Karya (Persero).
- Hutama Karya. 2019. Laporan RJPP (Rencana Jangka Panjang Perusahaan) Tahun 2019 - 2024. PT Utama Karya (Persero).
- Hutama Karya. 2021. Laporan Keuangan Tahun 2021. PT Utama Karya (Persero).
- Hutama Karya. 2022. Laporan Keuangan Tahun 2022. PT Utama Karya (Persero).
- Hutama Marga Waskita. 2021. Laporan Keuangan dan Kinerja Tahun 2021. PT Utama Karya (Persero).
- Hutama Marga Waskita. 2022. Laporan Keuangan dan Kinerja Tahun 2022. PT Utama Karya (Persero).
- Indonesian National Polices: Statistics. 2023. Number of Vehicles in Indonesia from 2018 to 2022, by Type (in 1000 Units). In Statista. Diakses dari Statista Oktober 2023.
- Iskandar, D.A., L.M. Baga, dan I.T. Saptono. 2018. Strategi Pengembangan Portofolio Binis PT Kawasan Berikat Nusantara. *Jurnal Manajemen IKM*. 13(2): 101-108.
- Lawrence, J.R, W.F. Glueck. 2012. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*, Edisi Ketiga, Jakarta: Erlangga
- Johnson, G. and K. Scholes. 2016. *Exploring Corporate Strategy-Text and Cases*. Hemel Hempstead: Prentice-Hall.
- Kementerian PUPR. 2021. Laporan Kinerja dan Akuntabilitas Kementerian PUPR. Kementerian PUPR
- Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat. (2016). Sektor Konstruksi Tempati Posisi Ketiga Penyokong Pertumbuhan Ekonomi Indonesia. Diakses pada 20 November 2023 dari <https://pu.go.id/berita/dukungan-infrastruktur-pada-pertumbuhan-ekonomi-indonesia>
- Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat. Dukungan Infrastruktur pada Pertumbuhan Ekonomi Indonesia. <https://pu.go.id/berita/sektor-konstruksi-tempati-posisi-ketiga-penyokong-pertumbuhan-ekonomi-indonesia-2016>
- Lukito, V.T., B. Lianto & R.M. Surjani. 2013. Perancangan strategi bisnis di PT. Coronet Crown. *Calyptra*, 2(1): 1-19.
- Ma, Y., Q. Li, dan L. Wang. 2018. c. *Journal of Traffic and Transportation Engineering English Edition*, 52, 127-137.
- Nuarisqi, K. dan R.S. Ubed. 2020. Analisis Dampak Proyek Strategis Nasional Psn Terhadap Kinerja Keuangan Pt Utama Karya Persero Tahun 2012 Sampai Dengan 2018. *Jurnal Indonesia Rich*. <https://doi.org/10.31092/irj.v1i2.8>
- Nugroho, A.H. 2019. Analisis Strategi Diversifikasi PT. Wijaya Karya persero. TBK. Thesis Universitas Gadjah Mada
- P. Wright, M. Kroll, and J. A. Parnell. 2017. *Strategic Management: Concepts*. Prentice Hall.
- Peraturan Presiden No. 117 tahun 2015 tentang *Percepatan Pembangunan Jalan Tol di Sumatera*
- Prananda, F. 2021. Analisis penerapan strategi korporasi pada pt krakatau engineering menggunakan parenting fit matriks. Thesis UGM
- Prayudi, D. 2022. Analisis Matrik BCG Terhadap Portofolio Produk Untuk Mengembangkan Strategi Pasar pada Penjualan Dried Flower Teman Bunga Sukabumi. *Jurnal Swabumi*, Vol.10 No.1 Maret 2022, pp. 1-5
- PT. Utama Karya persero. 2021. Laporan Kinerja PT. Utama Karya Persero.
- Ramdani, E. 2020. Formulasi Strategi Korporasi dalam Ketidakpastian Masa Depan Pasca COVID-19
- Rangkuti, F. 2017. Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sulisworo. D. 2010. Strategi Korporasi: Buku Ajar. Teknik Industri Universitas Ahmad Dahlan
- Thompson Jr., A.A., Strickland III, A.J., Gamble J.E. 2005. *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage 14th ed*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Thompson, J., J.M. Scott & F. Martin. 2017. *Strategic Management: Awareness and Change*. New York: McGraw-Hill Education.
- Thompson. Arthur A. 2016. *Crafting and executing strategy: the quest for competitive advantage, concepts and readings*. New York: McGraw-Hill Education.
- Wardhana, A., B.R. Kartawinata, Syahputra. 2016. Strategi bersaing Jasa Non Klasifikasi Pada PT Biro Klasifikasi Indonesia. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*; 12(2): 63-71.