

## DAFTAR ISI

Lembar Judul .....	i
Lembar Pengesahan .....	ii
Lembar pernyataan.....	iii
Kata pengantar .....	iv
Daftar isi.....	vi
Daftar Tabel .....	ix
Daftar Gambar.....	xix
Daftar Lampiran.....	xxii
Abstrak .....	xxiii
Abstract .....	xxiv
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Pertanyaan Penelitian.....	6
1.4 Tujuan Penelitian .....	7
1.5 Manfaat Penelitian .....	7
1.6 Lingkup Penelitian .....	9
1.7 Sistematika Penulisan .....	9
<b>BAB II LANDASAN TEORI.....</b>	<b>11</b>
2.1 Landasan Teori.....	11

2.1.1	Industri Jasa Konstruksi .....	11
2.1.2	Industri Properti/ <i>Real Estate</i> .....	14
2.1.3	Industri Beton Pracetak .....	16
2.1.4	Manajemen Strategi .....	17
2.1.4.1	Visi, Misi, dan Nilai .....	18
2.1.4.2	Level Strategi .....	20
2.1.5	Analisis Lingkungan Bisnis .....	22
2.1.5.1	Analisis Lingkungan Eskternal .....	22
2.1.5.2	Analisis Lingkungan Internal .....	26
2.1.6	<i>Corporate Strategy</i> .....	30
2.1.6.1	Analisis pada Level Korporat .....	36
2.1.7	Analisis Portofolio Bisnis .....	37
2.1.7.1	Matriks 9 Sel GE/McKinsey .....	38
2.1.8	Pengaruh Perusahaan Induk terhadap Anak Perusahaan .....	44
2.1.9	<i>Corporate Parenting Framework</i> .....	46
2.1.9.1	Karakteristik Pengasuhan .....	48
2.1.9.2	Faktor Sukses Kritis .....	50
2.1.9.3	Peluang Pengasuhan .....	53
2.1.9.4	Matriks Kesesuaian Pengasuhan .....	57
2.1.9.5	Rekomendasi Gaya Pengasuhan .....	60
2.2	Kajian Penelitian Terdahulu .....	64

2.3 Kerangka Penelitian .....	68
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>72</b>
3.1 Desain Penelitian .....	72
3.2 Metode Pengumpulan Data.....	72
3.2.1 Jenis dan Sumber Data.....	72
3.2.2 Metode Pengumpulan Data.....	74
3.2.3 Waktu dan Tempat Penelitian .....	76
3.2.4 Target Sampel .....	76
3.3 Instrumen Penelitian .....	77
3.4 Metode Analisis Data.....	77
3.5 Langkah Penelitian .....	81
3.6 Profil Kasus.....	84
3.6.1 Visi, Misi, dan Nilai ADHI .....	85
3.6.2 Struktur Organisasi ADHI .....	87
3.6.3 Profil Anak-Anak Perusahaan ADHI.....	88
3.6.3.1 PT ADHI Persada Properti.....	88
3.6.3.2 PT ADHI Persada Gedung.....	89
3.6.3.3 PT ADHI Persada Beton .....	91
3.6.3.4 PT ADHI Commuter Properti .....	91
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>93</b>
4.1 Analisis Visi, Misi, dan Nilai ADHI.....	93

4.1.1 Analisis Visi ADHI.....	93
4.1.2 Analisis Misi ADHI .....	96
4.1.3 Analisis Nilai ADHI .....	99
4.2 Gaya Pengelolaan ADHI terhadap Anak-Anak Perusahaan .....	100
4.3 <i>Corporate Parenting Framework</i> .....	104
4.3.1 Analisis Karakteristik Pengasuhan .....	104
4.3.2 Analisis Kesesuaian Pengasuhan antara ADHI dengan ADHI Gedung .....	114
4.3.2.1 Kesesuaian Faktor Sukses Kritis ADHI Gedung dengan Karakteristik Pengasuhan ADHI .....	114
4.3.2.2 Kesesuaian Peluang Pengasuhan ADHI Gedung dengan Karakteristik Pengasuhan ADHI .....	120
4.3.2.3 Analisis Matriks Kesesuaian Pengasuhan ADHI Gedung .....	125
4.3.3 Analisis Kesesuaian Pengasuhan antara ADHI dengan ADHI Beton .....	128
4.3.3.1 Kesesuaian Faktor Sukses Kritis ADHI Beton dengan Karakteristik Pengasuhan ADHI .....	128
4.3.3.2 Kesesuaian Peluang Pengasuhan ADHI Beton dengan Karakteristik Pengasuhan ADHI.....	135
4.3.3.3 Analisis Matriks Kesesuaian Pengasuhan ADHI Beton .....	139
4.3.4 Analisis Kesesuaian Pengasuhan antara ADHI dengan ADHI Properti	141

4.3.4.1	Kesesuaian Faktor Sukses Kritis ADHI Properti dengan Karakteristik Pengasuhan ADHI.....	141
4.3.4.2	Kesesuaian Peluang Pengasuhan ADHI Properti dengan Karakteristik Pengasuhan ADHI.....	148
4.3.4.3	Analisis Matriks Kesesuaian Pengasuhan ADHI Properti.....	152
4.3.5	Analisis Kesesuaian Pengasuhan antara ADHI dengan ADHI Commuter .....	154
4.3.5.1	Kesesuaian Faktor Sukses Kritis ADHI Commuter dengan Karakteristik Pengasuhan ADHI.....	154
4.3.5.2	Kesesuaian Peluang Pengasuhan ADHI Commuter dengan Karakteristik Pengasuhan ADHI.....	161
4.3.5.3	Analisis Matriks Kesesuaian Pengasuhan ADHI Commuter...	165
4.3.6	Matriks Kesesuaian Pengasuhan Anak-Anak Perusahaan ADHI .....	167
4.3.7	<i>Gap Analysis</i> dan Hasil Analisis Tingkat Kesesuaian Pengasuhan Anak-Anak Perusahaan ADHI terhadap Karakteristik Pengasuhan ADHI .....	169
4.3.8	Rekomendasi Gaya Pengasuhan .....	175
4.4	Analisis Lingkungan Bisnis Anak-Anak Perusahaan ADHI .....	180
4.5	Analisis Lingkungan Eksternal Anak-Anak Perusahaan ADHI .....	180
4.5.1	Analisis PESTEL .....	180
4.5.1.1	Analisis PESTEL Industri Jasa Konstruksi Bangunan .....	181

4.5.1.2 Analisis PESTEL Industri Beton Pracetak .....	192
4.5.1.3 Analisis PESTEL Industri Properti .....	198
4.5.2 Analisis Porter's <i>Five Forces Framework</i> .....	206
4.5.2.1 Analisis Porter's <i>Five Forces Framework</i> Industri Jasa Konstruksi Bangunan di Indonesia .....	206
4.5.2.2 Analisis Porter's <i>Five Forces Framework</i> Industri Beton Pracetak di Indonesia.....	213
4.5.2.3 Analisis Porter's <i>Five Forces Framework</i> Industri Properti.....	219
4.6 Analisis Lingkungan Internal Anak-Anak Perusahaan ADHI.....	225
4.6.1 Analisis <i>Value Chain</i> dan <i>Strategic Fit</i> Anak-Anak Perusahaan ADHI.....	225
4.6.1.1 Analisis <i>Value Chain</i> dan <i>Strategic Fit</i> ADHI Gedung.....	225
4.6.1.2 Analisis <i>Value Chain</i> dan <i>Strategic Fit</i> ADHI Beton .....	234
4.6.1.3 Analisis <i>Value Chain</i> dan <i>Strategic Fit</i> ADHI Properti.....	242
4.6.1.4 Analisis <i>Value Chain</i> dan <i>Strategic Fit</i> ADHI Commuter .....	250
4.7 Analisis Tingkat Kekuatan Bisnis Anak-Anak Perusahaan ADHI terhadap Daya Tarik Industrinya.....	261
4.7.1 Analisis Tingkat Kekuatan Bisnis ADHI Gedung terhadap Daya Tarik Industri Jasa Konstruksi Bangunan .....	261
4.7.1.1 Analisis Daya Tarik Industri Jasa Konstruksi Bangunan .....	261

4.7.1.2 Analisis Kekuatan Bisnis ADHI Gedung .....	270
4.7.1.3 Analisis Matriks 9 Sel GE/McKinsey ADHI Gedung .....	279
4.7.2 Analisis Tingkat Kekuatan Bisnis ADHI Beton terhadap Daya Tarik	
Industri Beton Pracetak.....	283
4.7.2.1 Analisis Daya Tarik Industri Beton Pracetak.....	283
4.7.2.2 Analisis Kekuatan Bisnis ADHI Beton.....	291
4.7.2.3 Analisis Matriks 9 Sel GE/McKinsey ADHI Beton .....	302
4.7.3 Analisis Tingkat Kekuatan Bisnis ADHI Properti terhadap Daya Tarik	
Industri Properti.....	303
4.7.3.1 Analisis Daya Tarik Industri Properti .....	303
4.7.3.2 Analisis Kekuatan Bisnis ADHI Properti .....	311
4.7.3.3 Analisis Matriks 9 Sel GE/McKinsey ADHI Properti .....	324
4.7.4 Analisis Tingkat Kekuatan Bisnis ADHI Commuter terhadap Daya	
Tarik Industri Properti .....	325
4.7.4.1 Analisis Daya Tarik Industri Properti .....	325
4.7.4.2 Analisis Kekuatan Bisnis ADHI Commuter .....	326
4.7.4.3 Analisis Matriks 9 Sel GE/McKinsey ADHI Commuter.....	339
4.7.5 Analisis Tingkat Kekuatan Bisnis Anak-Anak Perusahaan ADHI	
terhadap Daya Tarik Industrinya .....	341
4.8 <i>Gap Analysis</i> dan Hasil Analisis Tingkat Kekuatan Bisnis Anak	
Perusahaan terhadap Daya Tarik Industrinya .....	345

4.9	Rekomendasi bagi ADHI dalam Menentukan Prioritas Investasi/Alokasi	
	Modal terhadap Anak Perusahaannya .....	349
4.10	Rekomendasi bagi ADHI dalam Menciptakan Nilai Melalui Pengelolaan	
	Anak Perusahaannya .....	354
<b>BAB V</b>	<b>SIMPULAN .....</b>	<b>357</b>
5.1	Simpulan .....	357
5.1.1	Tingkat Kesesuaian Pengasuhan antara ADHI dengan Anak-Anak	
	Perusahaannya .....	357
5.1.2	Tingkat Kekuatan Bisnis Anak Perusahaan ADHI terhadap Daya Tarik	
	Industrinya .....	360
5.1.3	Rekomendasi bagi ADHI dalam Menciptakan Nilai Melalui	
	Pengelolaan Anak-Anak Perusahaan .....	363
5.2	Saran .....	367
5.3	Keterbatasan Penelitian .....	368
5.4	Saran Penelitian Mendatang .....	370
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>372</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>		<b>376</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Persyaratan Kalimat Visi Efektif .....	19
Tabel 2.2 Enam Komponen Lingkungan Makro .....	23
Tabel 2.3 Tipe Sumber Daya .....	26
Tabel 2.4 Perhitungan Daya Tarik Industri.....	41
Tabel 2.5 Perhitungan Kekuatan Bisnis Anak Perusahaan .....	42
Tabel 2.6 Rekomendasi Prioritas Investasi/Alokasi Modal .....	43
Tabel 2.7 Penilaian Kesesuaian Faktor Sukses Kritis dengan Karakteristik Pengasuhan .....	52
Tabel 2.8 Penilaian Kesesuaian Peluang Pengasuhan dengan Karakteristik Pengasuhan .....	56
Tabel 2.9 Klasifikasi Gaya Pengasuhan.....	63
Tabel 2.10 Kajian Penelitian Terdahulu .....	67
Tabel 3.1 Sumber dan Tujuan Data Primer.....	73
Tabel 3.2 Sumber dan Tujuan Data Sekunder .....	74
Tabel 4.1 Anak Perusahaan dan Departemen Operasi ADHI.....	101
Tabel 4.2 Karakteristik Pengasuhan ADHI .....	113
Tabel 4.3 Nilai Kesesuaian Faktor Sukses Kritis ADHI Gedung dengan Karakteristik Pengasuhan ADHI.....	119

Tabel 4.4	Nilai Kesesuaian Peluang Pengasuhan ADHI Gedung dengan	
	Karakteristik Pengasuhan ADHI .....	124
Tabel 4.5	Nilai Kesesuaian Faktor Sukses Kritis ADHI Beton dengan	
	Karakteristik Pengasuhan ADHI .....	134
Tabel 4.6	Nilai Kesesuaian Peluang Pengasuhan ADHI Beton dengan	
	Karakteristik Pengasuhan ADHI .....	138
Tabel 4.7	Nilai Kesesuaian Faktor Sukses Kritis ADHI Properti dengan	
	Karakteristik Pengasuhan ADHI .....	147
Tabel 4.8	Nilai Kesesuaian Peluang Pengasuhan ADHI Properti dengan	
	Karakteristik Pengasuhan ADHI .....	151
Tabel 4.9	Nilai Kesesuaian Faktor Sukses Kritis ADHI Commuter dengan	
	Karakteristik Pengasuhan ADHI .....	160
Tabel 4.10	Nilai Kesesuaian Peluang Pengasuhan ADHI Commuter dengan	
	Karakteristik Pengasuhan ADHI .....	164
Tabel 4.11	Nilai Kesesuaian Pengasuhan Anak-Anak Perusahaan ADHI dan	
	Kategori Zonanya .....	167
Tabel 4.12	Rekomendasi Gaya Pengasuhan bagi ADHI terhadap Anak-Anak	
	Perusahaannya.....	176
Tabel 4.13	Peluang dan Ancaman pada Industri Jasa Konstruksi Bangunan akibat	
	Pengaruh Faktor Makro .....	191

Tabel 4.14	Peluang dan Ancaman pada Industri Beton Pracetak akibat Pengaruh	
	Faktor Makro .....	198
Tabel 4.15	Peluang dan Ancaman pada Industri Properti akibat Pengaruh Faktor	
	Makro .....	205
Tabel 4.16	Intensitas Tekanan Bersaing Industri Jasa Konstruksi Bangunan .....	213
Tabel 4.17	Intensitas Tekanan Bersaing Industri Beton Pracetak .....	219
Tabel 4.18	Intensitas Tekanan Bersaing Industri Properti .....	224
Tabel 4.19	Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan Aktivitas Rantai Nilai ADHI	
	Gedung .....	232
Tabel 4.20	Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan Aktivitas Rantai Nilai ADHI	
	Beton .....	240
Tabel 4.21	Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan Aktivitas Rantai Nilai ADHI	
	Properti .....	248
Tabel 4.22	Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan Aktivitas Rantai Nilai ADHI	
	Commuter .....	258
Tabel 4.23	Peluang dan Ancaman pada Industri Jasa Konstruksi Bangunan	
	akibat Pengaruh Faktor – Faktor Makro .....	263
Tabel 4.24	Intensitas Tekanan Bersaing Industri Jasa Konstruksi Bangunan .....	265
Tabel 4.25	Total Nilai Daya Tarik Industri Jasa Konstruksi Bangunan .....	269
Tabel 4.26	Kekuatan dan Kelemahan Aktivitas Rantai Nilai ADHI Gedung .....	272
Tabel 4.27	Rata-Rata <i>Market Share</i> ADHI Gedung Periode 2016-2018 .....	276

Tabel 4.28 Rata-Rata <i>Sales Growth Rate</i> ADHI Gedung Periode 2016-2018 ....	276
Tabel 4.29 Rata-Rata <i>Net Profit Margin</i> ADHI Gedung Periode 2016-2018 .....	280
Tabel 4.30 Total Nilai Kekuatan Bisnis ADHI Gedung .....	281
Tabel 4.31 Peluang dan Ancaman pada Industri Beton Pracetak akibat Pengaruh Faktor – Faktor Makro .....	284
Tabel 4.32 Intensitas Tekanan Bersaing Industri Beton Pracetak .....	286
Tabel 4.33 Total Nilai Daya Tarik Industri Beton Pracetak .....	291
Tabel 4.34 Kekuatan dan Kelemahan Aktivitas Rantai Nilai ADHI Beton.....	293
Tabel 4.35 Rata-Rata <i>Market Share</i> ADHI Beton Periode 2016-2018 .....	297
Tabel 4.36 Rata-Rata <i>Sales Growth Rate</i> ADHI Beton Periode 2016-2018 .....	297
Tabel 4.37 Rata-Rata <i>Net Profit Margin</i> ADHI Beton Periode 2016-2018.....	300
Tabel 4.38 Total Nilai Kekuatan Bisnis ADHI Beton .....	301
Tabel 4.39 Peluang dan Ancaman pada Industri Properti akibat Pengaruh Faktor – Faktor Makro .....	304
Tabel 4.40 Intensitas Tekanan Bersaing Industri Properti.....	306
Tabel 4.41 Total Nilai Daya Tarik Industri Properti.....	311
Tabel 4.42 Kekuatan dan Kelemahan Aktivitas Rantai Nilai ADHI Properti .....	313
Tabel 4.43 Rata-Rata <i>Market Share</i> ADHI Properti Periode 2016-2018 .....	318
Tabel 4.44 Rata-Rata <i>Sales Growth Rate</i> ADHI Properti Periode 2016-2018 ....	319
Tabel 4.45 Rata-Rata <i>Net Profit Margin</i> ADHI Properti Periode 2016-2018 .....	322
Tabel 4.46 Total Nilai Kekuatan Bisnis ADHI Properti.....	323

Tabel 4.47	Kekuatan dan Kelemahan Aktivitas Rantai Nilai ADHI Commuter .	327
Tabel 4.48	Rata-Rata <i>Market Share</i> ADHI Commuter Periode 2016-2018 .....	332
Tabel 4.49	Rata-Rata <i>Sales Growth Rate</i> ADHI Commuter Periode 2016-2018	333
Tabel 4.50	Rata-Rata <i>Net Profit Margin</i> ADHI Commuter Periode 2016-2018 .	337
Tabel 4.51	Total Nilai Kekuatan Bisnis ADHI Commuter.....	338
Tabel 4.52	Total Nilai Kekuatan Bisnis Anak-Anak Perusahaan ADHI dan Daya Tarik Industrinya serta Kategori Zona .....	341
Tabel 4.53	Rekomendasi bagi ADHI dalam Menentukan Prioritas Investasi/Alokasi Modal terhadap Anak Perusahaan.....	353
Tabel 4.54	Rekomendasi bagi ADHI dalam Menciptakan Nilai Melalui Pengelolaan Anak Perusahaannya .....	355
Tabel 5.1	Rekomendasi bagi ADHI dalam Menciptakan Nilai Melalui Pengelolaan Anak Perusahaannya.....	365

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Pertumbuhan Laba Bersih Perusahaan BUMN Jasa Konstruksi	
2009 – 2018 .....	3
Gambar 2.2 Aktivitas Rantai Nilai.....	27
Gambar 2.3 Matriks 9 Sel GE/McKinsey .....	42
Gambar 2.4 Matriks Kesesuaian Pengasuhan .....	57
Gambar 2.5 Kerangka Penelitian .....	68
Gambar 3.1 Jejak Langkah ADHI 1960-2017 .....	85
Gambar 3.2 Struktur Organisasi ADHI .....	87
Gambar 4.1 Logo ADHI .....	106
Gambar 4.2 Matriks Kesesuaian Pengasuhan ADHI Gedung .....	125
Gambar 4.3 Tren Pendapatan dan Laba Bersih ADHI Gedung.....	126
Gambar 4.4 Matriks Kesesuaian Pengasuhan ADHI Beton .....	139
Gambar 4.5 Tren Pendapatan dan Laba Bersih ADHI Beton .....	140
Gambar 4.6 Matriks Kesesuaian Pengasuhan ADHI Properti .....	152
Gambar 4.7 Tren Pendapatan dan Laba Bersih ADHI Properti.....	153
Gambar 4.8 Matriks Kesesuaian Pengasuhan ADHI Commuter .....	165
Gambar 4.9 Tren Pendapatan dan Laba Bersih ADHI Commuter .....	166
Gambar 4.10 Matriks Kesesuaian Pengasuhan Anak-Anak Perusahaan ADHI ..	168

Gambar 4.11	Persentase Kontribusi Pendapatan Anak-Anak Perusahaan ADHI	
	Periode 2012-2018 .....	171
Gambar 4.12	<i>Strategic Fit</i> ADHI Gedung .....	233
Gambar 4.13	<i>Strategic Fit</i> ADHI Beton .....	241
Gambar 4.14	<i>Strategic Fit</i> ADHI Properti.....	249
Gambar 4.15	<i>Strategic Fit</i> ADHI Commuter.....	259
Gambar 4.16	<i>Strategic Fit</i> ADHI Gedung .....	274
Gambar 4.17	Tingkat Kekuatan Bisnis ADHI Gedung terhadap Daya Tarik	
	Industri Jasa Konstruksi Bangunan (Matriks 9 Sel GE/McKinsey	
	ADHI Gedung) .....	282
Gambar 4.18	<i>Strategic Fit</i> ADHI Beton .....	295
Gambar 4.19	Tingkat Kekuatan Bisnis ADHI Beton terhadap Daya Tarik Industri	
	Beton Pracetak (Matriks 9 Sel GE/McKinsey ADHI Beton) .....	302
Gambar 4.20	<i>Strategic Fit</i> ADHI Properti.....	315
Gambar 4.21	Tingkat Kekuatan Bisnis ADHI Properti terhadap Daya Tarik	
	Industri Properti (Matriks 9 Sel GE/McKinsey ADHI Properti)..	324
Gambar 4.22	<i>Strategic Fit</i> ADHI Commuter.....	329
Gambar 4.23	Tingkat Kekuatan Bisnis ADHI Commuter terhadap Daya Tarik	
	Industri Properti (Matriks 9 Sel GE/McKinsey ADHI Commuter)	340
Gambar 4.26	Tingkat Kekuatan Bisnis Anak-Anak Perusahaan ADHI terhadap	
	Daya Tarik Industrinya dan Kategori Zonanya.....	342

Gambar 5.1 Matriks Kesesuaian Pengasuhan Anak-Anak Perusahaan ADHI.... 358

Gambar 5.2 Tingkat Kekuatan Bisnis Anak-Anak Perusahaan ADHI terhadap  
Daya Tarik Industrinya pada Matriks 9 Sel GE/McKinsey..... 360



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I Verbatim <i>In-depth Interview</i> Direktur Utama ADHI.....	376
Lampiran II Verbatim <i>In-depth Interview</i> Narasumber Eksternal (Ekspertis Industri dan Regulator) .....	378
Lampiran III Verbatim <i>Focus Group Discussion</i> .....	395