



STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS DI PT WIJAYA KARYA BETON TBK

AKHMAD YANI QORRY



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2026**

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

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 University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

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 University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul “Strategi Pengembangan Bisnis di PT Wijaya Karya Beton Tbk” adalah karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir tesis ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Januari 2026

Akhmad Yani Qorry
K1501232098



RINGKASAN

AKHMAD YANI QORRY. Strategi Pengembangan Bisnis di PT Wijaya Karya Beton Tbk (*Business Development Strategy for PT Wijaya Karya Beton Tbk*). Dibimbing oleh ARIF IMAM SUROSO dan ASEP TARYANA.

WIKA Beton mengalami kinerja keuangan fluktuatif selama 2020–2024, dengan lonjakan pada 2022, penurunan tajam pada 2023, dan pemulihan belum optimal pada 2024 dipengaruhi CAGR negatif dan ketergantungan pada siklus proyek, penurunan pendapatan 2024 disebabkan kombinasi faktor internal (penyesuaian operasional quarry, siklus kas panjang akibat piutang) dan eksternal (berkurangnya kontrak publik, volatilitas makroekonomi). Kondisi ini menuntut penguatan struktur pendapatan melalui strategi bisnis terarah dan pengembangan sumber *recurring income* yang selaras dengan kompetensi inti untuk meningkatkan stabilitas dan ketahanan keuangan. Di tengah volatilitas industri, peluang strategis muncul pada bisnis pemeliharaan prasarana perkeretaapian seiring percepatan RIPNas 2030 dan keterbukaan regulasi bagi pihak ketiga, namun realisasi peluang tersebut memerlukan kesiapan kapabilitas internal, tata kelola, serta pemenuhan standar keselamatan dan efisiensi.

Penelitian ini bertujuan menganalisis faktor eksternal industri pemeliharaan prasarana perkeretaapian di Indonesia serta menilai faktor internal dan tingkat kesiapan WIKA Beton, merumuskan alternatif strategi terukur untuk memasuki bisnis tersebut, dan merekomendasikan prioritas strategi yang paling layak. Penelitian menggunakan pendekatan campuran kualitatif dan kuantitatif, metode analisis meliputi *PESTEL*, *Porter's Five Forces*, dan *RBV-VRIO* untuk menilai kondisi yang ada, sementara kombinasi *SWOT* dan Matriks *IE* memberikan panduan dalam perumusan strategi. Selanjutnya, *QSPM* digunakan untuk mengevaluasi kelayakan setiap alternatif strategi secara kuantitatif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa fondasi internal WIKA Beton cukup memadai untuk ditingkatkan, sementara dinamika eksternal sangat mendukung; arah korporat yang dianjurkan adalah pertumbuhan pada sel IV (*grow and build*). Analisis *QSPM* menempatkan pengamanan kontrak KPBU multi-tahun sebagai prioritas utama, diikuti diferensiasi teknologi berbasis *predictive maintenance* dan digital twin, efisiensi biaya melalui *multi-sourcing*, serta pengembangan kapabilitas SDM tersertifikasi. Strategi pendukung meliputi pembentukan *compliance center* digital, kemitraan dengan OEM untuk *lifecycle support*, penguatan hub regional, dan reposisi portofolio menuju *availability contract* serta *green maintenance*.

Dengan demikian, penelitian ini memberikan arah strategis bagi PT Wijaya Karya Beton Tbk untuk memasuki bisnis pemeliharaan prasarana perkeretaapian. Implementasi disarankan melalui pembentukan *Strategic Business Unit (SBU) Rail Maintenance* yang mengorkestrasi lintas divisi agar eksekusi strategi lebih terfokus, terukur, dan konsisten. Langkah ini diharapkan memperkuat posisi perusahaan dalam ekosistem perkeretaapian nasional, meningkatkan kepatuhan regulasi, serta menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Kata kunci: *Digital twin*, kontrak KPBU, pemeliharaan prasarana perkeretaapian, *predictive maintenance*, *QSPM*.

@Hak cipta milik IPB University



SUMMARY

AKHMAD YANI QORRY. Business Development Strategy For PT Wijaya Karya Beton Tbk. Supervised by ARIF IMAM SUROSO and ASEP TARYANA.

WIKA Beton experienced fluctuating financial performance during 2020–2024, with a surge in 2022, a sharp decline in 2023, and suboptimal recovery in 2024 influenced by negative CAGR and dependence on project cycles. The decline in revenue in 2024 was caused by a combination of internal factors (quarry operational adjustments, long cash cycles due to accounts receivable) and external factors (decrease in public contracts, macroeconomic volatility). These conditions require strengthening the revenue structure through targeted business strategies and developing recurring income sources aligned with core competencies to enhance financial stability and resilience. Amid industry volatility, strategic opportunities are emerging in the railway infrastructure maintenance business in line with the acceleration of the 2030 National Infrastructure Development Plan (RIPNas) and the opening of regulations to third parties. However, realizing these opportunities requires internal capability readiness, governance, and compliance with safety and efficiency standards.

This study aims to analyze external factors in the railway infrastructure maintenance industry in Indonesia and assess internal factors and the level of readiness of WIKA Beton, formulate measurable alternative strategies for entering this business, and recommend the most feasible strategic priorities. The research uses a mixed qualitative and quantitative approach, with analysis methods including PESTEL, Porter's Five Forces, and RBV-VRIO to assess existing conditions, while a combination of SWOT and IE Matrix provides guidance in strategy formulation. Furthermore, QSPM is used to quantitatively evaluate the feasibility of each strategic alternative.

The results of the study show that WIKA Beton's internal foundations are adequate for improvement, while external dynamics are very supportive; the recommended corporate direction is growth in cell IV (grow and build). The QSPM analysis places securing multi-year PPP contracts as the top priority, followed by technology differentiation based on predictive maintenance and digital twins, cost efficiency through multi-sourcing, and the development of certified human resource capabilities. Supporting strategies include the establishment of a digital compliance center, partnerships with OEMs for lifecycle support, strengthening regional hubs, and repositioning the portfolio towards availability contracts and green maintenance.

Thus, this research provides a strategic direction for PT Wijaya Karya Beton Tbk to enter the railway infrastructure maintenance business. Implementation is recommended through the formation of a Rail Maintenance Strategic Business Unit (SBU) that coordinates across divisions so that strategy execution is more focused, measurable, and consistent. This step is expected to strengthen the company's position in the national railway ecosystem, improve regulatory compliance, and create sustainable competitive advantages.

Keywords: Digital twin, PPP contract, predictive maintenance, QSPM, railway infrastructure maintenance.



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

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 University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

© Hak Cipta milik IPB, tahun 2026
Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB.

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB.



STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS DI PT WIJAYA KARYA BETON TBK

AKHMAD YANI QORRY

Tesis
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen
pada
Program Studi Manajemen dan Bisnis

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2026**

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

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 University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

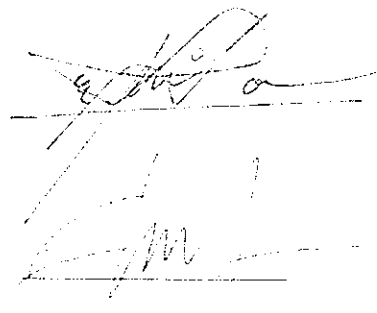
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan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

- Penguji Luar Komisi pada Ujian Tesis:
1. Dr. Raden Dikky Indrawan S.P., M.M.
 2. Dr. Suhendi S.P, M.M.

Judul Tesis : Strategi Pengembangan Bisnis di PT Wijaya Karya Beton Tbk
Nama : Akhmad Yani Qorry
NIM : K1501232098

Disetujui oleh

Pembimbing 1:
Prof. Dr. Ir. Arif imam Suroso, M.Sc.



Pembimbing 2:
Dr. Asep Taryana, S.T.P, M.M.

Diketahui oleh

Ketua Program Studi Pascasarjana
Manajemen dan Bisnis:
Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, M.Sc.
NIP. 196009161986011001



Dekan Sekolah Bisnis:
Prof Dr. Ir. Noer Azam Achsani, M.S.
NIP. 196812291992031016



Noer Azam Achsani

Tanggal Ujian: 8 Januari 2026

Tanggal Lulus:

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

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 University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT. Atas limpahan rahmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan penelitian berjudul Strategi Pengembangan Bisnis di PT Wijaya Karya Beton Tbk (WIKABeton). Penelitian ini merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada Program Studi Magister Manajemen dan Bisnis, Sekolah Bisnis, Institut Pertanian Bogor.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Prof. Dr. Ir. Arif Imam Suroso, M.Sc. selaku Dosen Pembimbing I, dan Dr. Asep Taryana, S.T.P., M.M. selaku Dosen Pembimbing II, yang telah membimbing dan memberikan banyak saran. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada dosen moderator seminar dan penguji luar komisi pembimbing. Disamping itu, penghargaan penulis sampaikan kepada Bapak-Bapak Direksi WIKABeton, para ahli, dan narasumber yang bersedia membantu dalam proses pengambilan data penelitian, serta kepada semua pihak yang turut memberikan saran dan kritik dalam penyelesaian penelitian ini.

Ungkapan terima kasih yang terdalem penulis sampaikan kepada orang tua, istri, seluruh keluarga, dan teman-teman E90 yang telah memberikan dukungan, doa, dan kasih sayang yang tak terhingga selama proses penelitian dan penulisan karya ilmiah ini.

Penulis menyadari masih ada keterbatasan sehingga dalam tulisan ini masih terdapat banyak kekurangan. Semoga karya ilmiah ini dapat bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan dan bagi kemajuan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen stratejik.

Bogor, Januari 2026

Akhmad Yani Qorry

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	ii
DAFTAR GAMBAR	iii
DAFTAR LAMPIRAN	iii
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	11
1.3 Tujuan Penelitian	11
1.4 Manfaat	12
1.5 Ruang Lingkup	12
II TINJAUAN PUSTAKA	13
2.1 Kajian Teoritis	13
2.2 Kajian Penelitian Terdahulu	28
2.3 Kerangka Pemikiran Konseptual	30
III METODE PENELITIAN	33
3.1 Desain Penelitian	33
3.2 Waktu dan Lokasi Penelitian	33
3.3 Subjek dan Objek Penelitian	34
3.4 Metode Pengambilan Sampel	35
3.5 Jenis Data dan Sumber Data	38
3.6 Metode Pengumpulan Data	39
3.7 Metode Analisis Data	40
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	42
4.1 Strategi Bisnis Wika Beton 2024	42
4.2 Faktor Eksternal Industri Bisnis Pemeliharaan Prasarana Perkeretaapian di Indonesia Bagi WIK A Beton	42
4.3 Kondisi Internal yang Dihadapi WIK A Beton dalam Kesiapan Perusahaan Memasuki Bisnis Pemeliharaan Prasarana Perkeretaapian di Indonesia	69
4.4 Merumuskan Strategi untuk WIK A Beton dalam Memasuki Bisnis Pemeliharaan Perkeretaapian	76
4.5 Menentukan Prioritas Strategi untuk WIK A Beton dalam Memasuki Bisnis Pemeliharaan Perkeretaapian	94
4.6 Implikasi Manajerial	99
V SIMPULAN DAN SARAN	102
5.1 Kesimpulan Penelitian	102
5.2 Saran Penelitian	103
DAFTAR PUSTAKA	104
LAMPIRAN	109
RIWAYAT HIDUP	129

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

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 University.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



DAFTAR TABEL

1	Kebutuhan dan pengembangan perkeretaapian nasional	5
2	Kerangka <i>VRIO</i>	23
3	Hubungan <i>VRIO</i> dengan <i>strengths</i> dan <i>weaknesses</i>	23
4	Penelitian terdahulu 2020-2025	28
5	Rencana Waktu Pelaksanaan Penelitian (Juli 2025–Januari 2026)	34
6	Pengambilan sampel dan peran informan per tahap penelitian	35
7	Daftar narasumber analisis <i>PESTLE</i>	36
8	Matriks Pengumpulan Data	40
9	Metode analisis data per tahapan	40
10	Dimensi politik dalam memasuki bisnis pemeliharaan prasarana perkeretaapian	45
11	Dimensi ekonomi dalam memasuki bisnis pemeliharaan prasarana perkeretaapian	46
12	Dimensi sosial dalam memasuki bisnis pemeliharaan prasarana perkeretaapian	48
13	Dimensi teknologi dalam memasuki bisnis pemeliharaan prasarana perkeretaapian	50
14	Dimensi legal dalam memasuki bisnis pemeliharaan prasarana perkeretaapian	52
15	Dimensi lingkungan dalam memasuki bisnis pemeliharaan prasarana perkeretaapian	54
16	Dimensi <i>threat of new entrants</i> dalam memasuki bisnis pemeliharaan prasarana perkeretaapian	58
17	Dimensi <i>bargaining power of suppliers</i> dalam memasuki bisnis pemeliharaan prasarana perkeretaapian	60
18	Dimensi <i>bargaining power of buyers</i> dalam memasuki bisnis pemeliharaan prasarana perkeretaapian	62
19	Dimensi <i>threat of substitute products or services</i> dalam memasuki bisnis pemeliharaan prasarana perkeretaapian	64
20	Dimensi <i>rivalry among existing competitors</i> dalam memasuki bisnis pemeliharaan prasarana perkeretaapian	66
21	Hasil evaluasi melalui <i>VRIO</i> untuk WIKA Beton	70
22	Hasil integrasi analisis <i>SWOT</i> WIKA beton dalam memasuki bisnis pemeliharaan prasarana perkeretaapian	77
23	Analisis <i>matrix EFE</i>	80
24	Analisis <i>matrix IFE</i>	83
25	Strategi <i>strength</i> terhadap <i>opportunities</i>	86
26	Strategi <i>weakness</i> terhadap <i>opportunities</i>	88
27	Strategi <i>strength</i> terhadap <i>threats</i>	90
28	Strategi <i>weakness</i> terhadap <i>threats</i>	92
29	Hasil pembobotan faktor internal WIKA Beton	95
30	Hasil pembobotan faktor eksternal WIKA Beton	96

@Hak cipta milik IPB University

IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

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 University.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

DAFTAR GAMBAR

1	Struktur organisasi WIKA Beton (PT Wijaya Karya Beton Tbk. 2025)	3
2	Lini bisnis (<i>Strategic Business Unit</i>) WIKA Beton saat ini	4
3	<i>Total Comprehensive Income</i> WIKA Beton 2020–2024	4
4	Fokus Pengembangan Bisnis WIKA Beton saat ini.	8
5	Bahasan Penelitian Tentang WIKA Beton Rentang 2019 – 2025	10
6	<i>Forces driving industry competition</i> (Porter 1998)	19
7	<i>The Internal-External (IE) Matrix</i> (David <i>et al.</i> 2023)	25
8	Contoh matriks <i>TOWS</i> untuk Toko Komputer Ritel (David <i>et al.</i> 2023)	26
9	Kerangka pemikiran penelitian	32
10	Analisis matriks <i>IE</i>	84
11	Rumusan Strategi (<i>Tows Matrix</i>)	85
12	Hasil prioritas strategi dengan <i>QSPM</i>	97

DAFTAR LAMPIRAN

1	Member Check Instrumen <i>PESTLE</i> oleh Ahli	110
2	Validasi Aiken's 5 untuk Instrumen Porter's 5 oleh Ahli	111
3	Instrumen Wawancara <i>PESTLE</i>	112
4	Instrumen Wawancara Porter's 5	114
5	Instrumen (Dimensi dan Indikator) Kuesioner RBV <i>VRIO</i>	117
6	Rekap Kuesioner Narasumber <i>VRIO</i>	119
7	Kuesioner <i>SWOT</i>	122
8	Kuesioner <i>QSPM</i>	124
9	Olahan <i>QSPM</i>	126
10	Karakteristik Responden Penelitian	128

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

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 University.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.