



ANALISIS KENDALA PADA KINERJA OPERASIONAL PT WIJAYA KARYA (PERSERO) TBK.

ALIFIYA NISSA NABILA



**PROGRAM STUDI BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2024**

PERNYATAAN MENGENAI SKRIPSI DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi dengan judul “Analisis Kendala pada Kinerja Operasional PT Wijaya Karya (Persero) 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 skripsi ini.

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

Bogor, Agustus 2024

Alifiya Nissa Nabila
K1401201140

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.



ABSTRAK

ALIFIYA NISSA NABILA. Analisis Kendala pada Kinerja Operasional PT Wijaya Karya (Persero) Tbk. Dibimbing oleh ALFA CHASANA dan FUAD WAHDAN MUHIBUDDIN.

Pembangunan infrastruktur berperan strategis dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi. Sektor konstruksi sebagai tulang punggung pembangunan infrastruktur berkontribusi signifikan terhadap PDB Indonesia. Namun, pandemi Covid-19 menurunkan permintaan dan daya beli konsumen. *Order book* WIKA menurun hingga 2022, padahal tiga kompetitor utama telah menunjukkan perbaikan kinerja. *Operating profit margin* juga terus menyusut sejak 2019, menunjukkan adanya inefisiensi operasional. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi aktivitas operasional, menganalisis kendala yang dihadapi, dan merumuskan implikasi manajerial untuk mengatasi kendala. Hasil penelitian menunjukkan tiga kendala utama, yaitu perubahan lingkup kerja tanpa penyesuaian kontrak menimbulkan pembengkakan biaya dan piutang yang tidak dapat diklaim, desain organisasi belum selaras dengan dinamika pasar, serta pengelolaan SDM belum menjawab tujuan strategis perusahaan. WIKA disarankan beralih dari jasa konstruksi ke manajemen konstruksi dengan memitigasi risiko yang berpotensi muncul dan mewajibkan adendum kontrak untuk setiap perubahan lingkup pekerjaan melalui *contract change order* (CCO).

Kata kunci: infrastruktur, kendala, kinerja operasional, konstruksi, rantai nilai

ABSTRACT

ALIFIYA NISSA NABILA. Constraints Analysis on the Operational Performance of PT Wijaya Karya (Persero) Tbk. Supervised by ALFA CHASANA and FUAD WAHDAN MUHIBUDDIN.

Infrastructure development plays a strategic role in enhancing economic growth. The construction sector, as the backbone of infrastructure development, significantly contributes to Indonesia's GDP. However, Covid-19 pandemic reduced demand and consumer purchasing power. WIKA's order book decreased until 2022, while three main competitors showed improvement. WIKA's operating profit margin has also been shrinking since 2019, indicating operational inefficiency. This study aims to identify operational activities, analyze constraints, and provide managerial implications. The research highlights three main constraints: scope changes without contract adjustments leading to cost overruns and unclaimed receivables, misaligned organizational design with market dynamics, and ineffective HR management. WIKA is advised to shift from construction services to construction management by mitigating potential risks and require contract addendums for any scope changes through contract change orders (CCO).

Keywords: constraints, construction, infrastructure, operational performance, value chain

Judul Skripsi : Analisis Kendala pada Kinerja Operasional PT Wijaya Karya (Persero) Tbk.

Nama : Alifiya Nissa Nabila

NIM : K1401201140

Disetujui oleh

Pembimbing 1:

Dra. Alfa Chasanah, M.A.



Pembimbing 2:

Fuad Wahdan Muhibuddin, S.Pi., M.M.



Diketahui oleh

Ketua Program Studi:

Dr. Siti Jahroh, B.Sc., M.Sc.

NIP 197711262008122001



Tanggal Ujian: 9 Agustus 2024

Tanggal Lulus : 23 Agustus 2024



PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah subhanaahu wa ta'ala atas segala karunia-Nya sehingga karya ilmiah ini berhasil diselesaikan. Tema yang dipilih dalam penelitian yang dilaksanakan sejak bulan Desember 2023, kemudian dilanjutkan pada bulan Mei sampai Juli 2024 ini ialah kinerja operasional, dengan judul “Analisis Kendala pada Kinerja Operasional PT Wijaya Karya (Persero) Tbk.”.

Terima kasih penulis ucapkan kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan, baik secara moral maupun material sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini dengan baik. Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada:

1. Ibu Dra. Alfa Chasanah, M.A. dan Bapak Fuad Wahdan Muhibuddin, S.Pi., M.M. selaku ketua dan anggota komisi pembimbing yang telah meluangkan waktu, memberikan bimbingan, saran, dan masukan berharga selama proses penyelesaian penelitian ini.
2. Ibu Dr. Ir. Rr. Heny Kuswanti Suwarsinah, M.Ec. dan Ibu Khairiyah Kamilah, S.E., M.Si. selaku dosen penguji yang telah memberikan banyak masukan untuk memperkaya penelitian ini.
3. Ibu Ani Nuraisyah S.T.P., M.Si. selaku moderator pada saat pelaksanaan Presentasi Bisnis yang telah memberi banyak masukan berharga.
4. Ayah, Ibu, Adik, Enin, dan Almarhumah Nenek karena selalu memberikan dukungan, doa, serta kasih sayang tiada henti. Terima kasih karena telah menjadi sumber kekuatan dalam mengarungi perjalanan kehidupan sehingga penulis dapat terus melangkah untuk meraih impian.
5. Pihak manajemen dan karyawan *Transformation and Business Strategy Division* PT Wijaya Karya (Persero) Tbk. yang telah memberikan izin penelitian dan membantu penulis dalam memperoleh data yang dibutuhkan.
6. Sahabat-sahabat penulis, dari masa SMP, SMA, hingga kuliah, yang selalu menemani dan banyak memberi dukungan dalam setiap perjalanan hidup serta akademik penulis.

Semoga karya ilmiah ini bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan dan bagi kemajuan ilmu pengetahuan.

Bogor, Agustus 2024

Alifiya Nissa Nabila

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xii
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan	6
1.4 Manfaat	7
1.5 Ruang Lingkup	7
II TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Sektor Jasa Konstruksi	8
2.2 Operasional	9
2.3 Rantai Nilai Perusahaan	10
2.4 Teori Kendala atau <i>Theory of Constraints</i> (TOC)	11
2.5 Kajian Penelitian Terdahulu	13
2.6 Kerangka Pemikiran	18
III METODE	20
3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian	20
3.2 Jenis, Sumber, dan Metode Pengumpulan Data	20
3.3 Metode Pengolahan dan Analisis Data	21
3.4 Uji Keabsahan Data	24
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	26
4.1 Gambaran Umum Perusahaan	26
4.2 Identifikasi Aktivitas Operasional	31
4.3 Analisis Kendala pada Aktivitas Operasional	42
4.4 Rumusan Implikasi Manajerial	51
V SIMPULAN DAN SARAN	55
5.1 Simpulan	55
5.2 Saran	55
DAFTAR PUSTAKA	56
LAMPIRAN	62
RIWAYAT HIDUP	81



DAFTAR TABEL

1	Kajian penelitian terdahulu	13
2	Jenis, sumber, dan metode pengumpulan data	20
3	Jabatan, jumlah, dan jenis informasi yang diambil dari informan	21
4	Daftar anak perusahaan WIKA	29
5	Daftar entitas asosiasi WIKA	30
6	Susunan organisasi proyek	33
7	Ringkasan aktivitas operasional WIKA	40
8	Kendala pada aktivitas operasional WIKA	43
9	Kesenjangan produktivitas WIKA dibandingkan rata-rata industri	47
10	Pergerakan jumlah pegawai WIKA 2019-2023	48
11	Kendala utama, dampak, dan upaya perbaikan	49
12	Identifikasi risiko potensial transisi model bisnis	54

DAFTAR GAMBAR

1	PDB konstruksi atas dasar harga konstan tahun 2014-2022 (Rp triliun)	1
2	<i>Market size</i> industri konstruksi 2018-2022 (Rp triliun)	2
3	<i>Order book</i> WIKA 2019-2022 (Rp triliun)	4
4	<i>Order book</i> WIKA, PTPP, ADHI, dan HK 2019-2022 (Rp triliun)	5
5	<i>Operating profit margin</i> WIKA 2019-2023 (%)	6
6	Model rantai nilai Porter	11
7	Kerangka pemikiran penelitian	19
8	Struktur organisasi WIKA	27
9	Rumah transformasi WIKA	45
10	Jumlah perusahaan konstruksi di Indonesia 2023	46
11	PDPK WIKA 2022-2023 (Rp triliun)	47
12	<i>Nine talent box</i> WIKA	48

DAFTAR LAMPIRAN

1	Profil informan 1	63
2	Profil informan 2	64
3	Profil informan 3	65
4	Profil informan 4	66
5	Profil informan 5	67
6	Hasil wawancara dengan informan 1	68
7	Hasil wawancara dengan informan 2	71
8	Hasil wawancara dengan informan 3	74
9	Hasil wawancara dengan informan 4	75
10	Hasil wawancara dengan informan 5	77