STRATEGI KEBERHASILAN TRANSFORMASI ORGANISASI PT WIJAYA KARYA (PERSERO) TBK

RIAN RIZKI YANTAMA

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

IPB University
Bogor Indonesia
@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.
IPB University
Perpustakaan IPB University

@Hak cipta milik IPB University

IPB University

IPB University
Bogor Indonesia

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.

Perpustakaan IPB University

PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul "Strategi Keberhasilan Transformasi Organisasi 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 tesis ini.

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

Bogor, Januari 2026

Rian Rizki Yantama
K1501212289

IPB University
Bogor Indonesia
@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 mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.
Perpustakaan IPB University

RINGKASAN

RIAN RIZKI YANTAMA. Strategi Keberhasilan Transformasi Organisasi PT Wijaya Karya (Persero) Tbk. Dibimbing oleh ARIF IMAM SUROSO dan ARIEF SAFARI.

Transformasi organisasi merupakan respons strategis yang krusial bagi WIKA di tengah meningkatnya turbulensi lingkungan, volatilitas finansial, serta tekanan yang semakin besar untuk integrasi digital, reformasi tata kelola, dan efisiensi operasional. Meskipun berbagai inisiatif transformasi telah diimplementasikan termasuk integrasi ERP, restrukturisasi proses bisnis, *lean construction*, dan penguatan sumber daya manusia WIKA masih menghadapi beragam tantangan yang persisten, seperti penurunan margin, keterbatasan likuiditas, ketidaksesuaian struktur organisasi, resistensi budaya, dan ketidaksiapan teknologi yang tidak merata. Dinamika tersebut menegaskan perlunya pemahaman empiris yang kokoh mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan transformasi pada perusahaan konstruksi milik negara. Oleh karena itu, penelitian ini mengkaji sejauh mana faktor internal, faktor eksternal, strategi transformasi, dan penyelarasan *alignment* organisasi memengaruhi keberhasilan transformasi WIKA.

Pendekatan kuantitatif eksplanatori diterapkan dengan menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares*, berdasarkan tanggapan 134 pegawai dan pejabat struktural yang terlibat langsung dalam proses transformasi. Penelitian ini menguji lima konstruk laten, yaitu: Faktor Internal, Faktor Eksternal, Strategi Transformasi (*sensing, seizing, transforming*), Penyelarasan *Alignment* Organisasi (struktural, proses, budaya, dan konsistensi berbasis tim), serta Keberhasilan Transformasi (kinerja finansial dan nonfinansial). Analisis data dilakukan menggunakan *SmartPLS* melalui evaluasi komprehensif atas model pengukuran dan model struktural.

Hasil empiris menunjukkan bahwa faktor internal berpengaruh signifikan positif terhadap strategi transformasi. Selanjutnya, strategi transformasi memberikan pengaruh langsung yang substansial terhadap keselaran *alignment* organisasi, yang berfungsi sebagai mekanisme mediasi penting dalam menghubungkan arah strategis dengan keberhasilan transformasi. Penyelarasan *alignment* organisasi juga terbukti memiliki pengaruh langsung yang kuat terhadap kinerja transformasi secara keseluruhan, menegaskan pentingnya desain struktural yang selaras, kesiapan budaya, serta kapabilitas sumber daya manusia sebagai prasyarat keberhasilan perubahan. Penelitian ini memperkaya wacana teoretis mengenai transformasi organisasi pada Badan Usaha Milik Negara dengan mengintegrasikan perspektif kapabilitas dinamis, penyelarasan strategis, dan manajemen perubahan. Secara praktis, temuan ini memberikan wawasan yang dapat ditindaklanjuti bagi WIKA dan BUMN sejenis dalam merumuskan peta jalan transformasi yang terintegrasi, berorientasi kapabilitas, dan berakar pada budaya organisasi.

Kata Kunci: *Alignment* Organisasi, *Dynamic Capabilities*, *Structural Equation Modelling*, Strategi Transformasi, Transformasi Organisasi.

IPB University — Bogor Indonesia —
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.
Perpustakaan IPB University

IPB University
Bogor Indonesia
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
IPB University
Perpustakaan IPB University

SUMMARY

RIAN RIZKI YANTAMA. Strategies for Achieving Organizational Transformation Success at PT Wijaya Karya (Persero) Tbk. Supervised by ARIF IMAM SUROSO dan ARIEF SAFARI.

Organizational transformation represents a critical strategic response for WIKA amid increasing environmental turbulence, financial volatility, and mounting pressures for digital integration, governance reform, and operational efficiency. Although various transformation initiatives have been implemented, including ERP integration, business process restructuring, lean construction practices, and strengthening human resources, WIKA continues to face persistent challenges such as declining margins, liquidity constraints, organizational structure misalignment, cultural resistance, and uneven technological readiness. These dynamics underscore the necessity for a robust empirical understanding of the factors influencing transformation success within state-owned construction enterprises. Accordingly, this study examines the extent to which internal factors, external factors, transformation strategy, and organizational alignment affect WIKA's transformation success.

An explanatory quantitative approach was employed using Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS), based on responses from 134 employees and structural officials directly involved in the transformation process. The study evaluates five latent constructs: Internal Factors, External Factors, Transformation Strategy (sensing, seizing, and transforming), Organizational Alignment (structural, process, cultural, and team-based consistency), and Transformation Success (financial and non-financial performance). Data analysis was conducted using Smart-PLS through a comprehensive assessment of both the measurement model and the structural model.

The empirical findings reveal that internal factors exert a significant positive influence on transformation strategy. Furthermore, the transformation strategy has a substantial direct effect on organizational alignment, which functions as a critical mediating mechanism linking strategic direction to transformation success. Organizational alignment is also shown to have a strong direct impact on overall transformation performance, emphasizing the importance of aligned structural design, cultural readiness, and human resource capabilities as prerequisites for successful organizational change. This study contributes to the theoretical discourse on organizational transformation in state-owned enterprises by integrating perspectives from dynamic capabilities, strategic alignment, and change management. Practically, the findings offer actionable insights for WIKA and similar BUMN in formulating integrated, capability-oriented transformation roadmaps that are deeply embedded in organizational culture.

Keywords: Dynamic Capabilities, Organizational Alignment, Organizational Transformation, Structural Equation Modeling, And Transformation strategy.

© 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.

@Hak cipta milik IPB University

IPB University
— Bogor Indonesia —

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.

Perpustakaan IPB University

STRATEGI KEBERHASILAN TRANSFORMASI ORGANISASI PT WIJAYA KARYA (PERSERO) TBK

RIAN RIZKI YANTAMA

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

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

IPB University
Bogor Indonesia
@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.
IPB University
Perpustakaan IPB University

Tim Penguji pada Ujian Tesis:

1. Dr. Ir. Yunus Triyonggo., M.M
2. Dr. Raden Isma Anggraini, S.P., M.M

IPB University
Bogor Indonesia
@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 mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.
Perpustakaan IPB University

Judul Tesis : Strategi Keberhasilan Transformasi Organisasi PT Wijaya Karya (Persero) Tbk.
Nama : Rian Rizki Yantama
NIM : K1501212289

Disetujui oleh

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

Pembimbing 2:
Dr. Ir. Arief Safari, MBA

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

Digitally signed by:
Noer Azam Achsani
Date: 5 Jan 2026 19.25.16 WIB
Verify at disign.ipb.ac.id

Tanggal Ujian Tesis: 24 Desember 2025 Tanggal Lulus:

IPB University
Bogor Indonesia
@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.
IPB University
Perpustakaan IPB University

PRAKATA

Alhamdulillah, puji dan Syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala limpahan berkah dan karunia-Nya, sehingga tesis yang berjudul “Strategi Keberhasilan Transformasi Organisasi PT Wijaya Karya (persero) Tbk” ini dapat diselesaikan dengan sebaik-baiknya.

Dalam penulisan karya ilmiah ini ada banyak tantangan dan ujian yang dihadapi, namun berkat doa, ketekunan, kesabaran serta bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak akhirnya karya ilmiah ini dapat diselesaikan. Pada kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Arif Imam Suroso, M.Sc. selaku ketua komisi pembimbing dan Dr. Ir. Arief Safari, MBA. selaku anggota komisi pembimbing yang telah mencurahkan pikiran dan meluangkan waktunya dalam membimbing, memberikan saran, masukan, serta dorongan semangat selama karya ilmiah ini disusun.
2. Prof. Endang Warsiki, S.T.P., M.Si dan Dr. Muchamad Bachtiar, S.T.P., M.M selaku dosen moderator kolokium dan seminar hasil, atas saran dan masukannya untuk pemyempurnaan karya ilmiah saat pelaksanaan masing-masing kegiatan.
3. Terima kasih juga penulis sampaikan kepada Dr. Ir. Yunus Triyonggo, M.M dan Dr. Raden Isma Anggraini, S.P., M.M selaku dosen penguji atas semua pertanyaan dan masukan yang memperkaya bahasan dalam tesis ini.
4. Istri tercinta Yelissa Hajlita Dewi, S.Psi., M.M. beserta anak-anak tersayang Rifqi Adrian Pradipta dan Rafif Adrian Zhafran yang dengan penuh kesabaran dan kasih sayang telah memberikan kesempatan, doa, semangat, dukungan moril, dan materil selama penulis menyelesaikan pendidikan magister ini.
5. Bapak/Ibu Pegawai dan Manajemen PT Wijaya Karya (Persero) Tbl dan Proyek Bendungan Lau Simeme Kab. Deli Serdang yang sudah memberikan dukungan untuk menyelesaikan Pendidikan Magister ini.
6. Rekan-rekan kelas E82 yang selalu kompak dan menjadi tempat diskusi selama menempuh pendidikan di SB-IPB.
7. Seluruh dosen dan tenaga pendidik di lingkungan SB-IPB Program Manajemen dan Bisnis yang berperan serta dalam proses administrasi dan perkuliahan selama penulis menjadi mahasiswa.

Semoga semua amal mendapatkan imbalan istimewa dari-Nya. Akhir kata, penulis berharap semoga karya ilmiah ini bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan khususnya PT Wijaya Karya (persero) Tbk.

Bogor, Januari 2026

Rian Rizki Yantama

IPB University — Bogor Indonesia —
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
IPB University
Perpustakaan IPB University

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 Penelitian 4
1.4 Manfaat Penelitian 4
1.5 Ruang Lingkup Penelitian 5
II TINJAUAN PUSTAKA 6
2.1 *Dynamic Capabilities* 6
2.2 Transformasi Organisasi 6
2.3 Strategi Transformasi 8
2.4 Faktor Keberhasilan Transformasi 9
2.5 Penelitian Terdahulu 11
2.6 Kerangka Penelitian 14
2.7 Hipotesis Penelitian 17
III METODE PENELITIAN 19
3.1 Waktu dan Tempat Penelitian 19
3.2 Jenis dan Sumber Data 19
3.3 Teknik Pengumpulan Data 20
3.4 Teknik Pengambilan Sampel 20
3.5 Teknik Pengolahan dan Analisis Data 21
3.6 Rancangan Model 28
IV HASIL DAN PEMBAHASAN 30
4.1 Karakteristik Demografi Responden 30
4.2 Deskriptif Indikator Variabel 32
4.3 Hasil Analisis Data 39
4.4 Pembahasan 57
4.5 Implikasi Manajerial 61
V SIMPULAN DAN SARAN 63
5.1 Simpulan 63
5.2 Saran 63
DAFTAR PUSTAKA 65
LAMPIRAN 69
RIWAYAT HIDUP 76

IPB University — Bogor Indonesia —
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
IPB University
Perpustakaan IPB University

DAFTAR TABEL

1	Data kinerja keuangan WIKA	3
2	Penelitian terdahulu	13
3	Hipotesis penelitian	18
4	Skor skala Likert	22
5	Kriteria Kesesuaian *Outer Model*	23
6	Kriteria Kesesuaian *Inner Model*	24
7	Definisi operasional dan indikator	25
8	Variabel eksogen dan endogen dari masing-masing sub variabel	27
9	Distribusi responden berdasarkan level jabatan	30
10	Distribusi responden berdasarkan unit kerja	31
11	Sebaran responden berdasarkan indikator variabel faktor internal	33
12	Sebaran responden berdasarkan indikator variabel Faktor Eksternal	34
13	Sebaran responden berdasarkan indikator variabel strategi transformasi	36
14	Sebaran responden berdasarkan indikator variabel *alignment* organisasi	37
15	Sebaran responden berdasarkan indikator variabel keberhasilan transformasi	38
16	Hasil Outer Loading	41
17	Hasil *Discriminat Validity*	43
18	Hasil *Average Variance Extracted* (AVE)	44
19	Hasil uji reliabilitas	45
20	Hasil uji *Goodness of Fit* (GoF)	46
21	Hasil uji hipotesis	47
22	Rangkuman uji hipotesis	57

DAFTAR GAMBAR

1	Kerangka penelitian	16
2	Konstruksi Model Penelitian	18
3	Model SEM-PLS	29
4	Model struktural yang diajukan	40
5	Model Measurement (Outer Model)	41
6	Perbandingan rata-rata loading factor antar variabel	42
7	Hasil proses Bootstrapping	46

DAFTAR LAMPIRAN

1	Kuisioner penelitian	70
2	Uji validitas dan reliabilitas	75

IPB University — Bogor Indonesia —
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
IPB University
Perpustakaan IPB University