

PENDEKATAN *DYNAMIC CAPABILITIES* DALAM TRANSFORMASI BISNIS (STUDI KASUS PADA BADAN USAHA MILIK NEGARA DI BIDANG KONSTRUKSI)

FEBRIANTO ARIF WIBOWO



**DOKTOR MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2025**



@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 DISERTASI DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa disertasi dengan judul “Pendekatan *Dynamic Capabilities* Dalam Transformasi Bisnis (Studi Kasus Pada Badan Usaha Milik Negara di Bidang Konstruksi)” 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 disertasi ini.

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

Bogor, Maret 2025

Febrianto Arif Wibowo
K1601212013



RINGKASAN

FEBRIANTO ARIF WIBOWO. Pendekatan *Dynamic Capabilities* dalam Transformasi Bisnis (Studi Kasus Pada Badan Usaha Milik Negara di Bidang Konstruksi). Dibimbing oleh ARIF SATRIA, RADEN DIKKY INDRAWAN, dan SAHALA LUMBAN GAOL.

@Hak cipta milik IPB University

Sektor konstruksi memainkan peran strategis dalam kebijakan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2024, terutama dalam pembangunan infrastruktur yang mendukung ekonomi dan pelayanan dasar. Seiring dengan perkembangan sektor ini, perusahaan-perusahaan konstruksi pemerintah menghadapi berbagai perubahan dinamis yang berdampak langsung terhadap kinerja bisnis mereka. Masalah yang dihadapi perusahaan-perusahaan ini, baik dari sisi keuangan maupun operasional, memerlukan solusi transformasi agar mereka dapat beradaptasi dengan lingkungan yang terus berubah.

Dalam upaya transformasi ini, pendekatan *dynamic capabilities* menawarkan kerangka yang efektif untuk memperkuat kemampuan perusahaan dalam menghadapi perubahan yang cepat. Teori *dynamic capabilities* fokus pada kemampuan perusahaan untuk memanfaatkan, meningkatkan, dan merekonfigurasi sumber daya internal guna menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Pendekatan ini mengajarkan bagaimana perusahaan dapat mengadaptasi dan merekonfigurasi keterampilan internal serta kompetensi eksternal mereka untuk mempertahankan atau bahkan meningkatkan keunggulan kompetitif dalam menghadapi perubahan tersebut. Tiga fondasi utama dalam teori ini adalah *Sensing* (kemampuan untuk mengenali perubahan dan peluang), *Seizing* (kemampuan untuk memanfaatkan peluang), dan *Transforming* atau *Reconfiguring* (kemampuan untuk merevisi atau mengatur ulang sumber daya dan struktur organisasi). Penelitian bertujuan membangun peta jalan transformasi melalui penguatan *dynamic capabilities* perusahaan konstruksi pemerintah di Indonesia.

Pada fondasi pertama, *sensing*, perusahaan harus melakukan tinjauan masa depan atau *industry foresight*. Analisis *foresight* dalam penelitian ini dilakukan pada tiga level: makro, meso, dan mikro. Di level makro, identifikasi tren global dan perubahan lingkungan eksternal yang dapat mempengaruhi kebijakan perusahaan di tingkat meso. Di level mikro, analisis difokuskan pada perilaku individu dan unit-unit kecil dalam organisasi yang berinteraksi dengan perubahan pada level meso dan makro. Kerangka analisis mikro-meso-makro memberikan pemahaman yang holistik dan menyeluruh dalam merancang strategi jangka panjang yang dapat memperkuat daya saing perusahaan.

Fondasi kedua, *seizing*, melibatkan analisis kinerja keuangan yang diukur dengan rasio keuangan serta analisis efisiensi. Selain itu, perlu dilakukan identifikasi proses bisnis dan *competitive advantage* untuk menentukan kekuatan kompetitif perusahaan. Penilaian posisi strategik dilakukan dengan menggunakan matriks *Strategic Position and Action Evaluation* (SPACE), yang membantu perusahaan dalam menilai dan merumuskan langkah strategis berdasarkan kondisi internal dan eksternal yang ada. Fondasi terakhir, *transforming* atau *reconfiguring*, mengarahkan pada perumusan strategi menggunakan matriks *Strength-Weakness-Opportunity-Threat* (SWOT), yang selanjutnya dievaluasi melalui metode *Analytic Network Process* (AHP). Data penelitian ini terdiri dari data sekunder yang

diperoleh dari laporan keuangan perusahaan dan data primer yang diperoleh dari wawancara dengan pakar.

Hasil penelitian ini memberikan gambaran komprehensif mengenai kinerja dan tantangan yang dihadapi oleh perusahaan BUMN di industri konstruksi Indonesia. Kinerja keuangan perusahaan BUMN secara umum tidak lebih baik dibandingkan dengan perusahaan konstruksi swasta, dengan profitabilitas yang rendah, likuiditas yang kritis, dan rasio utang yang tinggi. Hal ini menyebabkan risiko utang yang lebih besar. Dibandingkan dengan perusahaan swasta, BUMN menunjukkan efisiensi yang lebih rendah. Untuk meningkatkan kinerja keuangan dan operasionalnya, BUMN perlu fokus pada peningkatan likuiditas, restrukturisasi utang, serta mengoptimalkan efisiensi proyek-proyek yang ada.

Selain itu, hasil analisis makro, meso, dan mikro dalam *foresight* industri konstruksi menunjukkan bahwa perusahaan BUMN perlu mengadopsi praktik *Environmental, Social, and Governance* (ESG), dengan fokus khusus pada pencapaian *Net Zero Emissions* (NZE) dan *Sustainable Development Goals* (SDGs). Penerapan teknologi canggih seperti *Construction 4.0* dan inovasi digital menjadi faktor kunci dalam meningkatkan efisiensi dan manajemen risiko. Penguatan tata kelola serta pengembangan kompetensi inti dan sumber daya akan mempercepat perusahaan dalam beradaptasi dengan tren masa depan dan menjaga daya saingnya di pasar konstruksi.

Berdasarkan analisis sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi inti, penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan BUMN Karya memiliki sumber daya dan kapabilitas yang serupa, namun masing-masing memiliki spesialisasi pada sektor tertentu. Berdasarkan pemetaan posisi strategis melalui matriks SPACE, setiap perusahaan BUMN Karya memiliki pendekatan yang berbeda dalam merespon tantangan eksternal. WIKA, meskipun menghadapi keterbatasan keuangan, menunjukkan posisi yang kompetitif dengan dominasi di sektor energi, yang sesuai dengan tren masa depan. PTTP berada pada posisi netral, lebih berhati-hati dalam agresivitasnya karena sedang fokus pada divestasi aset, sementara ADHI menunjukkan strategi agresif di sektor transportasi dan properti. Sementara itu, WSKT berada pada kuadran defensif dengan fokus pada restrukturisasi dan divestasi untuk memperbaiki kondisi keuangannya. Setiap perusahaan BUMN konstruksi perlu menyesuaikan strategi mereka berdasarkan posisi dan kondisi internal serta eksternal yang ada.

Berdasarkan analisis SWOT-AHP, hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa BUMN Karya perlu melakukan transformasi bisnis untuk mengatasi kompleksitas permasalahan eksisting. Mereka harus menghadapi tantangan kinerja keuangan, rendahnya kapabilitas dan kompetensi dalam mengelola proyek-proyek dengan sifat kompleksitas tinggi, serta tingginya persaingan dan margin yang rendah. Prioritas strategi yang direkomendasikan adalah pembentukan holding BUMN Karya, dengan sub-holding yang dibagi berdasarkan spesialisasi masing-masing perusahaan, untuk meningkatkan efisiensi dan daya saing di masa depan.

Kata kunci: Analisis Kinerja Keuangan, BUMN Konstruksi, *Dynamic Capabilities*, *Industry Foresight*, Transformasi Bisnis.



SUMMARY

FEBRIANTO ARIF WIBOWO. Dynamic Capabilities Approach in Business Transformation (Case Study in State-Owned Enterprises of Construction Industry). Supervised by ARIF SATRIA, RADEN DIKKY INDRAWAN, and SAHALA LUMBAN GAOL.

The construction sector plays a strategic role in Indonesia's 2020–2024 National Medium-Term Development Plan (RPJMN), particularly in the development of infrastructure that underpins economic growth and public services. In line with this sector's progress, government-owned construction companies face dynamic changes that directly affect their business performance. The issues these companies encounter, whether financial or operational, require transformational solutions to adapt to a rapidly evolving environment. Consequently, it is imperative to implement the appropriate strategy as an initial step in strategic management to enhance performance and address existing challenges.

In pursuing this transformation, the *dynamic capabilities* approach offers an effective framework for strengthening a company's capacity to cope with rapid changes. The dynamic capabilities theory focuses on how organizations utilize, enhance, and reconfigure internal resources in response to shifts in the business environment. It explains how firms can adapt and restructure their internal skills and external competencies to maintain or even improve competitive advantage when facing change. The three main pillars of this theory are *Sensing* (the ability to identify changes and opportunities), *Seizing* (the ability to seize opportunities), and *Transforming* or *Reconfiguring* (the capacity to revise or reorganize resources and organizational structures). The research aims to build a transformation roadmap through the strengthening of the dynamic capabilities of government construction companies in Indonesia.

The first pillar, *sensing*, involves conducting *industry foresight*. In this study, foresight analysis is carried out on three levels: macro, meso, and micro. At the macro level, it identifies global trends and external environmental changes that could influence company policies at the meso level. At the micro level, the analysis focuses on individual behavior and smaller organizational units that interact with changes at the meso and macro levels. This micro-meso-macro analytical framework provides a holistic perspective in designing long-term strategies that enhance a company's competitiveness.

The second pillar, *seizing*, involves analyzing financial performance—measured through financial ratios and efficiency metrics—as well as identifying business processes and competitive advantages to determine a company's competitive strength. Strategic positioning is then evaluated using the *Strategic Position and Action Evaluation* (SPACE) matrix, which assists companies in assessing and formulating strategic moves based on their internal and external circumstances. Lastly, the *transforming* or *reconfiguring* pillar focuses on formulating strategies using the *Strength-Weakness-Opportunity-Threat* (SWOT) matrix, which are subsequently evaluated through the *Analytic Network Process* (AHP). This research data consists of secondary data obtained from the companies' financial reports and primary data obtained from interviews with experts.

@Hak cipta milik IPB University

Findings from this research provide a comprehensive overview of the performance and challenges faced by Indonesian state-owned enterprises (BUMNs) in the construction industry. Overall, these BUMNs exhibit financial performance that is generally weaker than private construction companies, indicated by lower profitability, critical liquidity, and high debt ratios, which lead to heightened debt risks. Additionally, BUMNs demonstrate lower efficiency compared to private firms. To enhance financial and operational performance, BUMNs should prioritize improving liquidity, restructuring debt, and optimizing project efficiency.

Moreover, macro, meso, and micro-level analysis in construction *foresight* underscores the need for BUMN companies to adopt Environmental, Social, and Governance (ESG) practices, emphasizing net zero emissions (NZE) and alignment with Sustainable Development Goals (SDGs). Employing advanced technologies such as *Construction 4.0* and digital innovations is pivotal to boosting efficiency and managing risk. Strengthening governance and developing core competencies and resources will accelerate adaptation to future trends while preserving competitiveness in the construction market.

Resource, capability, and core competency analyses reveal that BUMN Karya companies share similar resources and capabilities, though each specializes in specific sectors. Strategic positioning, mapped through the SPACE matrix, shows each BUMN Karya company employs a distinct approach in handling external challenges. WIKA, despite financial constraints, maintains a competitive stance by focusing on the energy sector, aligning well with future market prospects. PTPP adopts a neutral position and exercises caution in its level of aggressiveness, concentrating on asset divestment, whereas ADHI is more aggressive in the transportation and property sectors. Meanwhile, WSKT adopts a defensive stance, highlighting restructuring and divestment to improve its financial state. Accordingly, each construction-based BUMN must align its strategies with both internal capacities and external market conditions.

Based on the SWOT-AHP analysis, this study concludes that BUMN Karya enterprises must undertake business transformation to address existing complexities. These include financial performance issues, limited capabilities and competencies in handling highly complex projects, and intense competition that yields low margins. The recommended strategic priority is to form a BUMN Karya holding company, with specialized sub-holdings established according to each company's area of expertise, in order to bolster efficiency and competitiveness in the future.

Keywords: Business Transformation, Construction SOEs, Dynamic Capabilities, Financial Performance Analysis, Industry Foresight.



@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 2025
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.

PENDEKATAN *DYNAMIC CAPABILITIES* DALAM TRANSFORMASI BISNIS (STUDI KASUS PADA BADAN USAHA MILIK NEGARA DI BIDANG KONSTRUKSI)

FEBRIANTO ARIF WIBOWO

Disertasi
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Doktor pada
Program Studi Doktor Manajemen Bisnis

**DOKTOR MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2025**



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 Tertutup:

- 1 Ir. Setiadi Djohar, M.S.M., D.B.A.
- 2 Dr. Ir. Panangian Simanungkalit, M.Sc.

Anggota Promosi Luar Komisi pada Sidang Promosi Terbuka:

- 1 Ir. Setiadi Djohar, M.S.M., D.B.A.
- 2 Prof. Dr. Ir. Hermanto Siregar, M.Ec

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.

Judul Disertasi : Pendekatan *Dynamic Capabilities* dalam Transformasi Bisnis
(Studi Kasus Pada Badan Usaha Milik Negara di Bidang
Konstruksi)

Nama : Febrianto Arif Wibowo

NIM : K1601212013

Disetujui oleh

Pembimbing 1:
Prof. Dr. Arif Satria, S.P., M.Si.



Arif Satria

Pembimbing 2:
Dr. Raden Dicky Indrawan, S.P., M.M.



Raden Dicky Indrawan

Pembimbing 3:
Sahala Lumban Gaol, M.A., Ph.D.

Sahala Lumban Gaol

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, MS.
NIP 196812291992031016

Ujang Sumarwan

Noer Azam Achsani



Tanggal Sidang Tertutup:
10 Februari 2025

Tanggal Lulus:

Tanggal Sidang Promosi Terbuka:
12 Maret 2025



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 Januari 2023 sampai bulan Desember 2024 ini ialah terkait Transformasi Bisnis, dengan judul *“Pendekatan Dynamic Capabilities Dalam Transformasi Bisnis (Studi Kasus Pada Badan Usaha Milik Negara Bidang Konstruksi)”*.

Terima kasih penulis ucapkan kepada para pembimbing, yaitu Prof. Dr. Arif Satria, SP, M.SI, Dr. Raden Dikky Indrawan, SP, MM, dan Sahala Lumban Gaol, MA, Ph.D yang telah membimbing dan banyak memberi saran. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada Dr. Ir. Panangian Simanungkalit M.SC dan Ir. Setiadi Djohar, MSM, DBA selaku penguji luar komisi pembimbing dan tentunya moderator seminar. Di samping itu, penghargaan penulis sampaikan kepada Direksi dan Manajemen PT Wijaya Karya (Persero) Tbk, PT Waskita Karya (Persero) Tbk, PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk, dan PT Adhi Karya (Persero) Tbk yang telah memberi izin penelitian dan telah membantu selama pengumpulan data guna kepentingan penelitian.

Tidak lupa, ungkapan terima kasih juga disampaikan kepada Bapak dan Mama, Istri dan Anakku, Maudy Librianty Permadi dan Audracanny Callysta Wibowo dan tentunya juga kepada adik-adik, serta seluruh keluarga yang telah memberikan dukungan, doa, dan kasih sayangnya.

Terakhir, saya berharap karya ini dapat memberikan kontribusi yang berarti bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang Manajemen Bisnis, serta menjadi referensi yang bermanfaat bagi peneliti dan praktisi di masa mendatang. Semoga segala upaya ini mendapatkan berkah dan ridha dari Tuhan Yang Maha Esa. Dengan penuh kerendahan hati, saya memohon maaf atas segala kekurangan yang terdapat dalam karya ini, dan saya terbuka terhadap masukan demi perbaikan di masa mendatang.

Bogor, Maret 2025

Febrianto Arif Wibowo

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	15
1.3 Tujuan	16
1.4 Manfaat	16
1.5 Ruang Lingkup	16
1.6 Kebaruan (<i>novelty</i>)	17
II TINJAUAN PUSTAKA	18
2.1 Teori <i>Dynamic Capabilities</i>	18
2.2 Teori <i>Resource-Based View</i> (RBV)	23
2.3 Perubahan	24
2.4 Manajemen Strategi	28
2.5 Regulasi dan Kebijakan Pemerintah dalam Industri Konstruksi	28
2.6 Penelitian Terdahulu	30
2.7 Kerangka Pemikiran	36
III METODE	38
3.1 Waktu dan Tempat Penelitian	38
3.2 Jenis dan Sumber Data	38
3.3 Teknik Pengumpulan Data	38
3.4 Teknik Analisis Data	39
3.5 Tahapan Analisis	41
IV RISIKO KEUANGAN, UTANG, DAN EFISIENSI DALAM INDUSTRI KONSTRUKSI DI INDONESIA: STUDI PERBANDINGAN BUMN DAN PERUSAHAAN SWASTA	56
4.1 <i>Liquidity Ratio</i>	56
4.2 <i>Profitability Ratio</i>	57
4.3 <i>Leverage Ratio</i>	57
4.4 Analisis Efisiensi dengan DEA	58
4.5 Diskusi	60
4.6 Penutup	64
V PROYEKSI UNTUK PERUSAHAAN BUMN KONSTRUKSI INDONESIA: MENGENALI PELUANG MASA DEPAN	65
5.1 Analisis Temuan Kunci	65
5.2 Temuan Kunci	76
5.3 Tingkat Kepentingan Temuan Kunci	79
5.4 Diskusi	80
5.5 Penutup	82



DAFTAR ISI (LANJUTAN)

VI	PEMETAAN POSISI STRATEGIS INDUSTRI BUMN KONSTRUKSI: PERAN SUMBER DAYA, KEMAMPUAN, DAN KOMPETENSI INTI TERHADAP KEKUATAN INTERNAL	84
6.1	Analisis Eksternal	84
6.2	Analisis Internal	91
6.3	Analisis VRIO	101
6.4	Analisis Posisi Strategik	106
6.5	Diskusi	107
6.6	Penutup	110
VII	BLUEPRINT UNTUK PERUBAHAN: TRANSFORMASI STRATEGIS PERUSAHAAN KONSTRUKSI MILIK NEGARA DI INDONESIA	111
7.1	Fase I: Analisis SWOT	111
7.2	Fase II: Penentuan struktur hirarki	111
7.3	Fase III: Perbandingan prioritas masing-masing faktor	113
7.4	Fase IV: Penentuan prioritas masing-masing strategi	114
7.5	Diskusi	115
7.6	Penutup	117
VIII	DISKUSI UMUM	119
8.1	Temuan Utama	121
8.2	Implikasi Manajerial	124
8.3	Tantangan Tata Kelola	126
IX	SIMPULAN DAN SARAN	129
9.1	Simpulan	129
9.2	Saran	130
	DAFTAR PUSTAKA	131
	LAMPIRAN	145
	RIWAYAT HIDUP	169

@Hak cipta milik IPB University

DAFTAR TABEL

1	Daftar perusahaan konstruksi di Indonesia tercatat BEI	3
2	Aspek <i>dynamic capabilities</i>	20
3	Kategori MTI	27
4	Penelitian terdahulu	30
5	Daftar nama pakar industri konstruksi	41
6	Pengumpulan data dan responden	45
7	<i>General managers capabilities</i>	46
8	<i>Firm culture</i>	47
9	<i>Organizational Structure</i>	47
10	Fase proses bisnis konstruksi dan aktivitasnya	48
11	Dimensi matriks SPACE	51
12	VRIO	52
13	Deskripsi input dan output perusahaan konstruksi BUMN dan swasta	59
14	Ancaman pendatang baru	71
15	Daya tawar pembeli	72
16	Daya tawar pemasok	73
17	Ancaman produk substitusi	74
18	Persaingan antar kompetitor yang sejenis	74
19	Kesimpulan temuan kunci	76
20	Turbulensi lingkungan saat ini	86
21	Kesimpulan kondisi eksternal	88
22	<i>Physical resources</i> BUMN Karya dan competitor (miliar rupiah)	92
23	Sumber daya manusia	92
24	<i>Financial resources</i> BUMN Karya dan kompetitor tahun 2023	94
25	<i>General manager capabilities</i>	95
26	<i>Firm culture</i>	95
27	Struktur organisasi	96
28	Hasil analisis VRIO	101
29	Indikator Internal	103
30	Ringkasan perhitungan	106
31	Pembobotan faktor dan sub-faktor	113
32	Pembobotan alternatif strategi	114



DAFTAR GAMBAR

1	PDB sektor konstruksi	2
2	PDB riil persektor Indonesia (USD Triliun)	2
3	Pertumbuhan sektor konstruksi 2020-2030 (% CAGR)	3
4	Perkembangan pertumbuhan dan kontribusi sektor konstruksi	4
5	Perkembangan realisasi investasi sektor konstruksi (dalam negeri)	5
6	Perkembangan realisasi investasi sektor konstruksi (luar negeri)	5
7	Total <i>revenue</i> BUMN Karya	6
8	EBITDA BUMN Karya	7
9	<i>Net income</i> BUMN Karya	7
10	ROA perusahaan sektor konstruksi	8
11	ROE perusahaan sektor konstruksi	8
12	Total utang BUMN Karya	9
13	<i>Debt to Equity Ratio</i> (DER) <i>emiten</i> BUMN Karya (%)	10
14	<i>Long term Debt to Equity Ratio</i> (DER) <i>emiten</i> BUMN Karya (%)	10
15	<i>Market share</i> perusahaan konstruksi Indonesia	11
16	Kerangka teoritis penelitian	18
17	<i>Kerangka dynamic capabilities</i>	19
18	<i>Dynamic capabilities: search, selection, and deployment</i>	21
19	Skema <i>dynamic capabilities</i> , model bisnis, dan strategi	22
20	Integrasi kerangka <i>dynamic capabilities</i> dan <i>reinvention</i> komponen model bisnis dalam proses <i>merger</i> dan akuisisi	23
21	Teori <i>Resource-Advantage</i> (R-A)	24
22	Tipe perubahan	26
23	<i>Maturity Transformation Index</i>	27
24	Kerangka pemikiran	36
25	<i>Flow chart of foresight process</i>	41
26	Empat dimensi matriks SPACE berdasarkan faktor internal dan eksternal	50
27	Matriks SWOT	53
28	Skala Perbandingan AHP	54
29	<i>Trend quick ratio</i> dan <i>current ratio</i> perusahaan konstruksi BUMN dan swasta.	56
30	(a) <i>Tren GPM</i> ; (b) <i>ATPM</i> ; (c) <i>ROA</i> ; dan (d) <i>ROE</i> perusahaan konstruksi milik negara dan swasta. <i>Trend ROA</i> dan <i>ROE</i> perusahaan konstruksi BUMN dan swasta.	57
31	(a) <i>Trend CLNWR</i> ; (b) <i>DER</i> ; dan (c) <i>APRR</i> perusahaan konstruksi BUMN dan swasta.	58
32	Rata-rata efisiensi perusahaan konstruksi BUMN dan swasta	60
33	Efisiensi perusahaan konstruksi BUMN dan swasta	60
34	Pengaruh temuan utama (jumlah jawaban melebihi 100% karena ada beberapa pilihan)	80
35	Proses bisnis pengerjaan proyek konstruksi	100
36	Posisi strategik BUMN Karya	106
37	SWOT <i>matrix</i>	111
38	Struktur AHP	112
39	Prioritas alternatif strategi	114
40	<i>Framework</i> transformasi	120



DAFTAR LAMPIRAN

1	Daftar variabel keuangan	146
2	Daftar sampel perusahaan konstruksi pada analisis kinerja keuangan dan efisiensi	147
3	Rata-rata rasio keuangan perusahaan BUMN karya dan swasta	148
4	Kuesioner <i>foresight industry</i>	149
5	Kuesioner <i>general management capabilities</i>	153
6	Kuesioner daftar pertanyaan FGD proses bisnis proyek konstruksi	155
7	Kuesioner kompetensi inti	156
8	Kuesioner VRIO	160
9	Kuesioner matriks SPACE	162
10	Kuesioner SWOT-AHP	164