

**ANALISIS *SUSTAINED COMPETITIVE ADVANTAGE*
PERUSAHAAN KONSTRUKSI DI INDONESIA DALAM
UPAYA DEKARBONISASI PADA SEKTOR KONSTRUKSI
(STUDI KASUS DI PT WIJAYA KARYA (PERSERO) TBK)**

EKO PRASETYADI RACHMAT



**MAGISTER 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.





PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul “Analisis *Sustained Competitive Advantage* Perusahaan Konstruksi di Indonesia dalam Upaya Dekarbonisasi pada Sektor Konstruksi (Studi Kasus di 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, Agustus 2025

Eko Prasetyadi Rachmat
K1501222173



RINGKASAN

EKO PRASETYADI RACHMAT. Analisis *Sustained Competitive Advantage* Perusahaan Konstruksi di Indonesia dalam Upaya Dekarbonisasi pada Sektor Konstruksi (Studi Kasus di PT Wijaya Karya (Persero) Tbk). Dibimbing oleh ARIF SATRIA dan SITI AMANAH.

Penelitian ini menganalisis bagaimana PT Wijaya Karya (Persero) Tbk, sebagai BUMN konstruksi strategis, dapat membangun *sustained competitive advantage* (SCA) melalui strategi dekarbonisasi. Adanya berbagai regulasi nasional dan global yang perlu diterapkan, seperti *Paris Agreement*, *Enhanced NDC 2022*, serta Peraturan Presiden (Perpres) No. 98 Tahun 2021 mengenai Penyelenggaraan Nilai Ekonomi Karbon untuk Pencapaian Target Kontribusi yang Ditetapkan Secara Nasional dan Pengendalian Emisi Gas Rumah Kaca dalam Pembangunan Nasional menuntut sektor konstruksi untuk menurunkan emisi karbon. Meskipun PT Wijaya Karya (Persero) Tbk telah menyusun *Grand Roadmap* ESG efektivitasnya dalam meningkatkan daya saing jangka panjang masih belum terukur secara menyeluruh.

Pendekatan kualitatif dengan metode *eksploratif multiphase* dengan tiga kerangka teoritis utama diterapkan dalam penelitian ini. Pertama, *Flourishing Business Model Canvas* (FBMC) digunakan untuk memetakan elemen keberlanjutan dalam model bisnis perusahaan. Kedua, *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC) digunakan untuk mengevaluasi strategi dari beberapa perspektif. Ketiga, strategi jangka menengah dirumuskan dengan pendekatan *Natural Resource-Based View* (NRBV) dan *Dynamic Capabilities* (DC), yang menekankan pentingnya pengelolaan sumber daya berbasis lingkungan dan kapabilitas organisasi dalam merespons dinamika eksternal. Narasumber penelitian ini terdiri atas Direktur SDM & Transformasi, Direktur Manajemen Risiko & Legal dan Direktur Keuangan. Data sekunder diperoleh dari dokumen mengenai strategi dekarbonasi PT Wijaya Karya (Persero) Tbk

Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Wijaya Karya (Persero) Tbk telah mengintegrasikan elemen keberlanjutan dalam model bisnisnya. Evaluasi menggunakan SBSC mengungkapkan kesenjangan antara strategi yang dijalankan dan target yang ditetapkan dalam NDC. Berdasarkan temuan tersebut, lima strategi prioritas yang disarankan adalah digitalisasi sistem MRV dan pelaporan emisi, penerapan *green procurement*, ekspansi proyek *circular economy*, pengembangan SDM hijau dan inovasi, serta kemitraan yang berdampak sosial-lingkungan.

Simpulan yang dapat diambil dari hasil penelitian meliputi hal berikut. Pertama, keberlanjutan belum sepenuhnya menjadi sumber keunggulan bersaing di PT Wijaya Karya (Persero) Tbk. Kedua, strategi berbasis NRBV dan *Dynamic Capabilities* dinilai paling relevan untuk memperkuat posisi perusahaan dalam menghadapi tekanan transisi menuju ekonomi hijau. Implikasi manajerial yang direkomendasikan dari penelitian ini adalah, diperlukan penyusunan roadmap ESG jangka menengah yang operasional, peningkatan sistem evaluasi berbasis indikator NDC, serta *benchmarking* internasional untuk memperkuat daya saing global PT Wijaya Karya (Persero) Tbk di era konstruksi berkelanjutan.

Kata kunci: *flourishing business model canvas*, keunggulan bersaing berkelanjutan, *natural resource-based view*, *sustainability balanced scorecard*

SUMMARY

EKO PRASETYADI RACHMAT. Achieving Sustained Competitive Advantage in Indonesia's Construction Sector: An Integrated Decarbonization Strategy at PT Wijaya Karya (Persero) Tbk. Supervised by ARIF SATRIA, and SITI AMANAH.

This study analyzes how PT Wijaya Karya (Persero) Tbk, as a strategic state-owned construction enterprise, can build a sustained competitive advantage (SCA) through decarbonization strategies. The implementation of various national and global regulations, such as the Paris Agreement, the Enhanced NDC 2022, and Presidential Regulation (Perpres) No. 98 of 2021 on the Implementation of Carbon Economic Value for Achieving Nationally Determined Contribution Targets and Greenhouse Gas Emission Control in National Development, demands the construction sector to reduce carbon emissions. Although PT Wijaya Karya (Persero) Tbk has formulated an ESG Grand Roadmap, its effectiveness in enhancing long-term competitiveness remains insufficiently measured.

This study adopts a qualitative approach with an exploratory multiphase method, employing three main theoretical frameworks. First, the Flourishing Business Model Canvas (FBMC) is used to map sustainability elements within the company's business model. Second, the Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) is applied to evaluate the strategy from multiple perspectives. Third, medium-term strategies are formulated using the Natural Resource-Based View (NRBV) and Dynamic Capabilities (DC) approaches, emphasizing the importance of environmentally-based resource management and the organization's ability to respond to external dynamics. The primary data was collected from interviews with the Director of Human Capital & Transformation, the Director of Risk Management & Legal, and the Director of Finance. Secondary data was obtained from documents related to the decarbonization strategy of PT Wijaya Karya (Persero) Tbk.

The results indicate that PT Wijaya Karya (Persero) Tbk has integrated sustainability elements into its business model. The evaluation using SBSC revealed a gap between the implemented strategies and the targets set in the NDC. Based on these findings, five priority strategies are recommended: digitalization of the MRV and emissions reporting systems, implementation of green procurement, expansion of circular economy projects, development of green human resources and innovation, and the establishment of socially and environmentally impactful partnerships.

The conclusions drawn from this study are as follows. First, sustainability has not yet fully become a source of competitive advantage at PT Wijaya Karya (Persero) Tbk. Second, strategies based on NRBV and DC are deemed the most relevant to strengthen the company's position in facing the transition toward a green economy. The managerial implications recommended by this study include the need for an operational medium-term ESG roadmap, enhancement of evaluation systems based on NDC indicators, and international benchmarking to reinforce the global competitiveness in the era of sustainable construction.

Keywords: flourishing business model canvas, natural resource-based view, sustainability balanced scorecard, sustained competitive advantage



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.

**ANALISIS *SUSTAINED COMPETITIVE ADVANTAGE*
PERUSAHAAN KONSTRUKSI DI INDONESIA DALAM
UPAYA DEKARBONISASI PADA SEKTOR KONSTRUKSI
(STUDI KASUS DI PT WIJAYA KARYA (PERSERO) TBK)**

EKO PRASETYADI RACHMAT

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

**MAGISTER 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.

Tim Penguji pada Ujian Tesis:

1. Dr. Siti Jahroh, B.Sc., M.Sc.
2. Dr. Nur Hasanah, S.Kom, M.Eng.



Judul Tesis : Analisis *Sustained Competitive Advantage* Perusahaan Konstruksi di Indonesia dalam Upaya Dekarbonisasi pada Sektor Konstruksi (Studi Kasus di PT Wijaya Karya (Persero) Tbk)

Nama : Eko Prasetyadi Rachmat

NIM : K1501222173

Disetujui oleh

Pembimbing 1:
Prof. Dr. Arif Satria, SP, M.Si.



Pembimbing 2:
Dr. Ir. Siti Amanah, M.Sc.

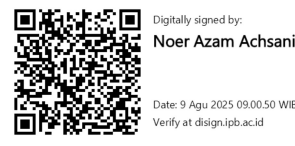


Diketahui oleh

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



Tanggal Ujian:
14 Juli 2025

Tanggal Lulus:



PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah subhanahu wa ta'ala atas segala karunia-Nya sehingga draft tesis ini berhasil diselesaikan. Tema tesis ini adalah perencanaan strategis Perusahaan dalam upaya dekarbonisasi, dengan judul Analisis Sustained Competitive Advantage Perusahaan Konstruksi di Indonesia dalam Upaya Dekarbonisasi pada Sektor Konstruksi (Studi Kasus di PT Wijaya Karya (Persero) Tbk).

Terima kasih penulis ucapkan kepada Prof. Dr. Arif Satria, SP, MSi selaku Ketua Komisi Pembimbing dan Dr. Ir. Siti Amanah, M.Sc. selaku Anggota Komisi Pembimbing, serta Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, M.Sc. selaku Ketua Program Studi Pascasarjana Manajemen dan Bisnis. Ucapan terima kasih disampaikan juga kepada Moderator Seminar Hasil Penelitian yakni Dr. Ir. Popong Nurhayati, MM; dan Tim Penguji Luar Komisi saat Sidang Ujian Tesis.

Penghargaan penulis sampaikan kepada seluruh jajaran pimpinan dan Staf PT Wijaya Karya (Persero) Tbk, yang telah membantu selama pengumpulan data dan diskusi. Ungkapan terima kasih tidak lupa disampaikan kepada serta seluruh keluarga atas segala doa dan kasih sayangnya. Terima kasih juga disampaikan kepada rekan-rekan pada Program Studi Pascasarjana SB kelas E86 atas semua bantuan dan dukungannya selama perkuliahan hingga penyusunan tesis ini.

Semoga karya ilmiah ini bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan dan bagi kemajuan ilmu pengetahuan. Harapan Penulis, semakin banyak Dunia Usaha dan Dunia Industri yang menerapkan prinsip ESG secara konsisten.

Bogor, Agustus 2025

Eko Prasetyadi Rachmat



DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	ix
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	7
II TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Landasan Teori	8
2.2 Kajian Penelitian Terdahulu	15
2.3 Kerangka Pemikiran Konseptual	18
2.4 Hipotesis Penelitian	21
III METODE PENELITIAN	22
3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian	22
3.2 Jenis Data, Sumber Data, dan Pengumpulan Data	22
3.3 Uji Validasi	22
3.4 Penentuan Narasumber	23
3.5 Metode Analisis Data	24
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	25
4.1 Gambaran Umum PT Wijaya Karya (Persero) Tbk	25
4.2 Identifikasi Model Bisnis PT Wijaya Karya (Persero) Tbk	28
4.3 Evaluasi Strategi Keberlanjutan PT Wijaya Karya (Persero) Tbk	41
4.4 Rekomendasi Strategi Menuju <i>Sustained Competitive Advantage</i> PT Wijaya Karya (Persero) Tbk dalam Upaya Dekarbonisasi pada Sektor Konstruksi	47
4.5 Implikasi Manajerial	52
V SIMPULAN DAN SARAN	56
5.1 Simpulan	56
5.2 Keterbatasan Penelitian	57
5.3 Saran	58
DAFTAR PUSTAKA	59
LAMPIRAN	63
RIWAYAT HIDUP	74

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



DAFTAR TABEL

1	Kajian penelitian terdahulu	16
2	Jenis data dan responden penelitian	22
3	Rincian tahapan uji validasi	23
4	Data narasumber utama penelitian	23
5	Rincian metode analisis data berdasarkan masing-masing tujuan penelitian	24
6	Karakteristik responden	31
7	Ringkasan hasil wawancara direksi PT Wijaya Karya (Persero) Tbk	31
8	Model bisnis <i>Flourishing Business Model Canvas</i> (FBMC) untuk parameter <i>Process</i>	34
9	Model bisnis <i>Flourishing Business Model Canvas</i> (FBMC) untuk parameter <i>Value</i>	36
10	Model bisnis <i>Flourishing Business Model Canvas</i> (FBMC) untuk parameter <i>People</i>	36
11	Model bisnis <i>Flourishing Business Model Canvas</i> (FBMC) untuk parameter <i>Outcome</i>	38
12	Deskripsi sumber data evaluasi strategi keberlanjutan PT Wijaya Karya (Persero) Tbk	41
13	Proses triangulasi sumber data evaluasi strategi keberlanjutan PT Wijaya Karya (Persero) Tbk	42
14	Hasil evaluasi strategi keberlanjutan PT Wijaya Karya (Persero) Tbk Tahun 2024 berdasarkan SBSC	44
15	Integrasi strategi berbasis NRBV dan <i>Dynamic Capability</i> PT Wijaya Karya (Persero) Tbk	51
16	Prioritas strategi PT Wijaya Karya (Persero) Tbk	53

DAFTAR GAMBAR

1	Kinerja ekonomi PT Wijaya Karya, Tbk 2024	3
2	Kerangka pemikiran konseptual	20
3	<i>ESG Sustainability House</i> PT Wijaya Karya (Persero) Tbk	25
4	Roadmap Dekarbonisasi WKA tahun 2022 – 2030	27
5	Diagram alir proses bisnis konstruksi PT Wijaya Karya (Persero) Tbk	27
6	Gambaran proses triangulasi sumber yang digunakan	29
7	Hasil 17 elemen utama dalam <i>Flourishing Business Model Canvas</i> (FBMC)	29

DAFTAR LAMPIRAN

1	Draft Pertanyaan Wawancara untuk FBMC	64
2	Desain Wawancara dan Hasil Wawancara	65
3	Latar belakang ahli sebagai validasi Aiken's V	70
4	Validasi Aiken's V	73