



PERUMUSAN STRATEGI PERUSAHAAN BERBASIS SUMBER DAYA PADA EMITEN SEKTOR INFRASTRUKTUR

@Hak cipta milik IPB University

FAKHRIAH HASNA



**PROGRAM MAGISTER ILMU MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN MANAJEMEN
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 TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul “Perumusan Strategi Perusahaan Berbasis Sumber Daya Pada Emiten Sektor Infrastruktur” adalah benar merupakan hasil karya saya dengan arahan dari Komisi Pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apapun 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, September 2025

Fakhriah Hasna
NIM H2501222010

- 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.



RINGKASAN

FAKHRIAH HASNA. Perumusan Strategi Perusahaan Berbasis Sumber Daya Pada Emiten Sektor Infrastruktur. Dibimbing oleh GENDUT SUPRAYITNO dan FURQON SYARIEF HIDAYATULLAH.

BUMN memiliki peran strategis dalam mendorong pertumbuhan ekonomi, menyediakan barang dan jasa terjangkau, serta menciptakan kesejahteraan masyarakat. Keselarasan antara kepentingan pemerintah sebagai pemilik dan manajemen sebagai pengelola diarahkan untuk memastikan kontribusi BUMN dalam pembangunan nasional. BUMN dikelompokkan ke dalam 12 (dua belas) klaster portofolio yang dibentuk berdasarkan kesamaan model bisnis dan keterkaitan rantai nilai, guna menciptakan sinergi, skala ekonomi, serta penyederhanaan struktur BUMN sesuai praktik global terbaik. Klaster jasa infrastruktur BUMN memegang peran strategis dalam pembangunan nasional.

Tujuan penelitian ini yaitu (1) Mengidentifikasi sumber daya dan kapabilitas strategis yang dimiliki oleh emiten sektor infrastruktur; (2) Menganalisis posisi strategis sumber daya dan kapabilitas emiten sektor infrastruktur; (3) Merumuskan strategi perusahaan berbasis sumber daya pada emiten sektor infrastruktur.

Penelitian ini dilakukan pada 3 (tiga) emiten infrastruktur BUMN yaitu PT Semen Indonesia (Persero) Tbk, PT Wijaya Karya (Persero) Tbk, dan PT Adhi Karya (Persero) Tbk. Responden dipilih menggunakan metode *purposive sampling*, yaitu pemilihan berdasarkan kriteria tertentu yang dianggap paling relevan dengan topik penelitian. Data yang dikumpulkan terdiri dari data primer (melalui kuesioner kepada pakar) dan data sekunder. Analisis dilakukan secara deskriptif dengan pendekatan sumber daya (*Resource Based View/RBV*), VRIO, dan matriks IFAS untuk faktor internal; serta PESTEL, *Porter's Six Forces*, dan matriks EFAS untuk faktor eksternal. Faktor-faktor strategis kemudian dirangkum dalam matriks SFAS. Penentuan posisi strategis dilakukan melalui matriks IE dan formulasi strategi menggunakan matriks SWOT.

Hasil identifikasi sumber daya dan kapabilitas strategis pada emiten infrastruktur BUMN mencakup tiga faktor kekuatan utama dan tiga faktor peluang strategis. Faktor kekuatan utama meliputi sistem tata kelola dan manajemen risiko yang efektif, yang memastikan proses pengambilan keputusan strategis berjalan terukur, transparan, dan efisien; sumber daya keuangan yang kuat, yang memberikan fleksibilitas dalam pembiayaan proyek strategis sekaligus meningkatkan kemampuan perusahaan dalam merespons peluang investasi baru; serta kompetensi tenaga kerja yang unggul, baik dari segi keterampilan teknis maupun manajerial. Peluang strategis mencakup peran aktif pemegang saham dalam strategi bisnis yang memberikan dukungan kebijakan, modal, dan jejaring strategis; tingginya tingkat investasi serta akses pendanaan dari pemerintah maupun swasta yang membuka ruang percepatan pengembangan proyek; serta kebijakan pemerintah yang mendukung pembangunan infrastruktur nasional dan memberikan kepastian regulasi dan arah strategis yang jelas bagi pengembangan usaha.

Posisi strategis sumber daya dan kapabilitas emiten infrastruktur BUMN berada pada Sel V dalam matriks internal - eksternal dengan skor IFAS 2,921 dan EFAS 2,876, yang menunjukkan kondisi internal dan eksternal berada pada tingkat menengah. Posisi ini menempatkan perusahaan pada strategi “menjaga dan mempertahankan” (*hold and maintain*) dengan alternatif strategi penetrasi pasar



dan pengembangan produk. Dari perspektif *Resources-Based View* (RBV), kekuatan utama berupa tata kelola dan manajemen risiko, sumber daya keuangan, serta kompetensi tenaga kerja dapat menjadi dasar keunggulan kompetitif karena bersifat *valuable* dan sebagian sulit ditiru, meskipun masih terdapat kelemahan pada akses bahan baku, efisiensi rantai pasok, dan inovasi produk. Dukungan peluang eksternal seperti peran pemegang saham, akses pendanaan, dan kebijakan pemerintah, serta upaya mengantisipasi ancaman fluktuasi nilai tukar, persaingan ketat, dan ketergantungan pada pemasok, strategi yang dihasilkan merefleksikan pentingnya optimalisasi *resources* internal sekaligus penguatan kapabilitas baru agar emiten infrastruktur BUMN mampu mempertahankan daya saing dan membangun keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Strategi berbasis sumber daya (*Resources-Based View*/RBV) pada emiten infrastruktur BUMN dirumuskan melalui integrasi hasil analisis SWOT dan posisi perusahaan pada matriks internal - eksternal (Sel V – *hold and maintain*), sehingga diperoleh 12 (dua belas) strategi pengembangan yang berfokus pada penetrasi pasar dan pengembangan produk. Kedua strategi ini saling melengkapi, di mana penetrasi pasar ditujukan untuk menjaga stabilitas kinerja, meningkatkan efisiensi operasional, serta memperluas basis pasar melalui optimalisasi pendanaan hijau, digitalisasi layanan, dan aliansi strategis, sementara pengembangan produk difokuskan pada inovasi infrastruktur hijau, transformasi digital, diversifikasi instrumen keuangan, serta penguatan rantai pasok berbasis TKDN. Dalam perspektif RBV, strategi ini memanfaatkan sumber daya dan kapabilitas perusahaan yang memenuhi kriteria VRIO, seperti kekuatan finansial, reputasi korporasi, kompetensi SDM, budaya inovasi, dan tata kelola yang solid, sehingga tidak hanya responsif terhadap dinamika eksternal tetapi juga proaktif dalam menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Maka formulasi strategi berbasis RBV dapat dipandang sebagai peta jalan transformasi yang menyeimbangkan kebutuhan jangka pendek dengan orientasi jangka panjang menuju daya saing berkelanjutan dan relevan dengan mandat pembangunan nasional.

Kata Kunci: BUMN, kapabilitas, *resources-based view*, sumber daya



SUMMARY

FAKHRIAH HASNA. Formulation of Resource-Based View Strategies for State-Owned Infrastructure Issuers. Supervised by GENDUT SUPRAYITNO and FURQON SYARIEF HIDAYATULLAH.

State-owned enterprises play a strategic role in driving economic growth, providing affordable goods and services, and creating public welfare. Alignment between the interests of the government as owner and management as administrator is directed at ensuring the contribution of state-owned enterprises to national development. SOEs are grouped into 12 (twelve) portfolio clusters based on similarities in business models and value chain interconnections, in order to create synergies, economies of scale, and simplify the structure of SOEs in line with global best practices. The SOE infrastructure services cluster plays a strategic role in national development.

The objectives of this study are (1) to identify the strategic resources and capabilities possessed by infrastructure sector issuers; (2) to analyze the strategic position of the resources and capabilities of infrastructure sector issuers; (3) to formulate resource-based corporate strategies for infrastructure sector issuers.

This research was conducted on three state-owned infrastructure issuers, namely PT Semen Indonesia (Persero) Tbk, PT Wijaya Karya (Persero) Tbk, and PT Adhi Karya (Persero) Tbk. Respondents were selected using purposive sampling, which is selection based on certain criteria considered most relevant to the research topic. The data collected consisted of primary data (through questionnaires to experts) and secondary data. The analysis was conducted descriptively using the Resource Based View (RBV), VRIO, and IFAS matrix for internal factors; and PESTEL, Porter's Six Forces, and EFAS matrix for external factors. The strategic factors were then summarized in the SFAS matrix. The strategic position was determined using the IE matrix and the strategy was formulated using the SWOT matrix.

The results of identifying strategic resources and capabilities in state-owned infrastructure issuers include three key strengths and three strategic opportunities. Key strengths include an effective governance and risk management system, which ensures that strategic decision-making processes are measurable, transparent, and efficient; strong financial resources, which provide flexibility in financing strategic projects while enhancing the company's ability to respond to new investment opportunities; and a highly competent workforce, both in terms of technical and managerial skills. Strategic opportunities include the active role of shareholders in business strategies that provide policy, capital, and strategic network support; high levels of investment and access to funding from the government and the private sector, which open up opportunities for accelerated project development; and government policies that support national infrastructure development and provide regulatory certainty and a clear strategic direction for business development.

The strategic position of the resources and capabilities of state-owned infrastructure issuers is in Cell V of the internal-external matrix with an IFAS score of 2.921 and an EFAS score of 2.876, indicating that internal and external conditions are at a moderate level. This position places the company on a "hold and maintain" strategy with alternative strategies of market penetration and product development. From a Resources-Based View (RBV) perspective, key strengths in



governance and risk management, financial resources, and workforce competencies can form the basis of competitive advantage because they are valuable and, to some extent, difficult to imitate, although there are still weaknesses in access to raw materials, supply chain efficiency, and product innovation. Supported by external opportunities such as the role of shareholders, access to funding, and government policies, as well as efforts to anticipate threats from exchange rate fluctuations, intense competition, and dependence on suppliers, the resulting strategy reflects the importance of optimizing internal resources while strengthening new capabilities so that state-owned infrastructure issuers can maintain their competitiveness and build sustainable competitive advantages.

The Resources-Based View (RBV) strategy for state-owned infrastructure issuers is formulated through the integration of SWOT analysis results and the company's position on the internal-external matrix (Cell V – hold and maintain), resulting in 12 (twelve) development strategies focused on market penetration and product development. These two strategies complement each other, where market penetration is aimed at maintaining performance stability, improving operational efficiency, and expanding the market base through the optimization of green financing, service digitalization, and strategic alliances, while product development is focused on green infrastructure innovation, digital transformation, financial instrument diversification, and strengthening the TKDN-based supply chain. From an RBV perspective, this strategy utilizes the company's resources and capabilities that meet VRIO criteria, such as financial strength, corporate reputation, human resource competencies, innovation culture, and solid governance, so that it is not only responsive to external dynamics but also proactive in creating sustainable competitive advantages. Therefore, the formulation of an RBV-based strategy can be viewed as a roadmap for transformation that balances short-term needs with a long-term orientation towards sustainable competitiveness and is relevant to the national development mandate.

Keywords: capabilities, resources, resources-based view, state-owned enterprises



- 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 in dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB.



@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.



PERUMUSAN STRATEGI PERUSAHAAN BERBASIS SUMBER DAYA PADA EMITEN SEKTOR INFRASTRUKTUR

FAKHRIAH HASNA

Tesis
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Sains pada
Program Magister Ilmu Manajemen

**PROGRAM MAGISTER ILMU MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN MANAJEMEN
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. Laily Dwi Arsyianti, S.E., M.Sc.
2. Dr. Furqon Syarief Hidayatullah, S.Ag., M.Pd.I.



Judul Tesis : Perumusan Strategi Perusahaan Berbasis Sumber Daya
Pada Emiten Sektor Infrastruktur

Nama : Fakhriah Hasna

NIM : H2501222010

Disetujui oleh

Pembimbing 1:

Dr. Ir. Gendut Suprayitno, M.M. QCRO, QRGF, CIPA, IPU

Pembimbing 2:

Dr. Furqon Syarief Hidayatullah, S.Ag., M.Pd.I.



Diketahui oleh

Ketua Program Studi:

Dr. Furqon Syarief Hidayatullah, S.Ag., M.Pd.I

NIP. 197703122005011003



Dekan Fakultas Ekonomi dan Manajemen:

Prof. Dr. Irfan Syauqi Beik, S.P., M.Sc.Ec.

NIP. 197904222006041002



Tanggal Ujian:
29 Agustus 2025

Tanggal Pengesahan: 27 OCT 2025



@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.



PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga tesis ini berhasil diselesaikan dengan baik. Shalawat dan salam senantiasa tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW, para keluarga dan sahabatnya.

Tema penelitian ini yaitu Perumusan Strategi Perusahaan Berbasis Sumber Daya pada Emiten Sektor Infrastruktur.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Ir. Gendut Suprayitno, M.M. dan Bapak Dr. Furqon Syarief Hidayatullah, S.Ag., M.Pd.I. yang telah memberikan arahan dan bimbingannya.
2. Ketua program studi Bapak Dr. Furqon Syarief Hidayatullah, S.Ag., M.Pd.I. dan sekretaris program studi Ibu Nurul Hidayati, S.E., M.Si., beserta seluruh dosen dan staf akademik Pascasarjana Ilmu Manajemen IPB.
3. Bapak dan Ibu Narasumber Penelitian, yang berasal dari PT Semen Indonesia (Persero) Tbk, PT Wijaya Karya (Persero) Tbk, dan PT Adhi Karya (Persero) Tbk.
4. Suami penulis yaitu Denie Ekaputra, S.Hum, M.Ag. yang selalu memberikan do'a, dukungan dan mendampingi penulis dengan penuh sabar dan kasih sayang.
5. Orang tua penulis, ibunda Rosyidah, ayahanda alm. M. Asqolani, umi Nenie dan abi Zaenuddin, atas dukungan dan do'a yang diberikan kepada penulis.
6. Calon bayi penulis, yang pada saat penyusunan tesis ini masih berada dalam kandungan, yang selalu menjadi penyemangat dan menemani perjuangan penulis.
7. Kakak dan adik penulis, teh nina, ka gandi, teh wawat, ka panca, ais dan anna.
8. Keponakan penulis, alvin, ayyas, haikal, haura, dan hani.
9. Keluarga besar yayasan hidayat-us-sholihin limo.
10. Keluarga besar PSIM Kelas Khusus angkatan 2022 yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Semoga karya ilmiah ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen strategik dan pengelolaan sumber daya perusahaan, serta menjadi masukan bagi Kementerian BUMN, emiten sektor infrastruktur, dan masyarakat pada umumnya.

Bogor, September 2025

Fakhriah Hasna



@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.



DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	xviii
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	7
II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Badan Usaha Milik Negara (BUMN)	9
2.2 Strategi dan Manajemen Strategik	19
2.3 Strategi Korporasi	25
2.4 Analisis RBV	26
2.5 Analisis VRIO	27
2.6 Matriks Internal-Eksternal (<i>IE Matrix</i>)	28
2.7 <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP)	29
2.8 Penelitian Terdahulu	31
2.9 Kerangka Pemikiran	35
III METODE PENELITIAN	37
3.1 Waktu dan Tempat Penelitian	37
3.2 Jenis dan Sumber Data	37
3.3 Teknik Pengumpulan Data dan Informasi	38
3.4 Pengolahan dan Analisis Data	39
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	43
4.1 Karakteristik Narasumber	43
4.2 Identifikasi Sumber Daya dan Kapabilitas Strategis	44
4.4 Implikasi Manajerial	68
V SIMPULAN DAN SARAN	71
6.1 Simpulan	71
6.2 Saran	72
DAFTAR PUSTAKA	73
LAMPIRAN	77
RIWAYAT HIDUP	87

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.



DAFTAR TABEL

1.	Kerangka analisis VRIO	28
2.	Penelitian terdahulu	31
3.	Jenis data penelitian	37
4.	Karakteristik narasumber penelitian	43
5.	Identifikasi faktor internal berdasarkan analisis VRIO	46
6.	Identifikasi faktor kekuatan dan kelemahan	48
7.	Hasil identifikasi analisis PESTEL terhadap faktor eksternal	48
8.	Hasil identifikasi <i>porter's six force model</i> terhadap faktor eksternal	51
9.	Identifikasi faktor peluang dan ancaman	54
10.	Hasil perhitungan <i>Internal Factor Analysis Summary</i> (IFAS)	55
11.	Hasil perhitungan <i>External Factor Analysis Summary</i> (EFAS)	57
12.	Hasil perhitungan <i>Strategic Factor Analysis Summary</i> (SFAS)	58
13.	Normalisasi data <i>Strategic Factor Analysis Summary</i> (SFAS)	59
14.	Analisis SWOT	63
15.	Keselarasan antara matriks IE dengan matriks SWOT	66

DAFTAR GAMBAR

1.	Kontribusi fiskal BUMN	2
2.	Kontribusi nilai tambah ekonomi BUMN	3
3.	Pertumbuhan kapitalisasi pasar BUMN publik berdasarkan klaster	4
4.	Nilai-nilai utama BUMN	12
5.	Peta jalan prioritas BUMN	12
6.	Struktur kepengurusan Kementerian BUMN Tahun 2025	15
7.	Struktur kepengurusan Danantara Tahun 2025	15
8.	Proses manajemen strategis	20
9.	Matriks SWOT	24
10.	Matriks Internal - Eksternal (IE)	29
11.	Kerangka pemikiran	36
12.	Tahapan analisis penelitian	40
13.	Posisi strategis sumber daya dan kapabilitas dalam matriks IE	62

DAFTAR LAMPIRAN

1.	Kuesioner penelitian analisis lingkungan strategik	79
2.	Output sumber daya dan kapabilitas	84
3.	Output analisis VRIO	86
4.	Hasil pengolahan instrumen AHP menggunakan aplikasi <i>superdecision</i>	87