

STRATEGI ADAPTASI PERUSAHAAN KONSULTAN MENGHADAPI TRANSFORMASI DIGITAL PADA INSTANSI PEMERINTAH : STUDI KASUS PADA PT ANS

AMIR MUTAQIN



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2025**



@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 tesis dengan judul “Strategi Adaptasi Perusahaan Konsultan Menghadapi Transformasi Digital Pada Instansi Pemerintah : Studi Kasus Pada PT ANS” 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 laporan tesis ini.

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

Bogor, Agustus 2025

Amir Mutaqin
K1501211099



RINGKASAN

AMIR MUTAQIN. Strategi Adaptasi Perusahaan Konsultan Menghadapi Transformasi Digital pada Instansi Pemerintah: Studi Kasus pada PT ANS. Dibimbing oleh YUDHA HERYAWAN ASNAWI dan YUNUS TRIYONGGO

@Hak cipta milik IPB University

Pemerintah Indonesia terus mendorong transformasi digital di sektor publik melalui berbagai kebijakan seperti Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), Satu Data Indonesia, dan pengembangan GovTech. Kebijakan tersebut mendorong seluruh instansi pemerintah untuk mengubah dan memperbaiki cara kerja dan metode layanan mereka. Hal ini menimbulkan tantangan dan tekanan bagi perusahaan konsultan yang terlibat dalam mendampingi transformasi birokrasi.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kondisi lingkungan bisnis konsultansi yang terdampak oleh kebijakan transformasi digital yang dihadapi oleh PT ANS sebagai salah satu perusahaan konsultan. Tujuan berikutnya adalah menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi kemampuan adaptasi serta merumuskan strategi adaptasi yang tepat bagi PT Ayaskara Nisita Synergy (PT ANS) dalam merespons kebijakan transformasi digital instansi pemerintah.

Penelitian menggunakan pendekatan *Dynamic Index Environmental Turbulence* (DIET) yang digunakan untuk mengukur tingkat ketidakpastian dan perubahan dalam lingkungan bisnis. Pendekatan kombinasi *Technology–Organization–Environment* (TOE) dan *Dynamic Capability Framework* digunakan untuk mengidentifikasi faktor eksternal dan internal yang dominan. Metode *Analytic Network Process* (ANP) digunakan untuk mengolah prioritas strategi berdasarkan keterkaitan antar faktor.

Berdasarkan analisis DIET, PT ANS menghadapi tingkat turbulensi yang sangat tinggi di semua dimensi, dengan skor rata-rata keseluruhan mencapai 4,23. Untuk menghadapi tantangan ini, PT ANS harus merumuskan strategi adaptasi yang holistik, dengan fokus pada peningkatan kapabilitas teknologi, manajemen ketidakpastian ekonomi, menghadapi persaingan ketat, adaptasi terhadap tren sosial, dan merespons tren globalisasi.

Lima strategi adaptasi dirumuskan, yakni: (1) Optimalisasi Teknologi (R1), (2) Transformasi Internal (R2), (3) Respons terhadap Tren dan Tekanan Pasar (R3), (4) Penguatan Kolaborasi (R4), dan (5) Inovasi Layanan Digital (R5). Hasil ANP menunjukkan bahwa strategi Respons terhadap Tren dan Tekanan Pasar (R3) menjadi prioritas tertinggi dengan bobot 0,245, diikuti oleh R1 (0,213), R5 (0,194), R4 (0,182), dan R2 (0,167).

Strategi dengan bobot tertinggi adalah Respons terhadap Tren dan Tekanan Pasar, yang menekankan pentingnya ketanggapan perusahaan terhadap dinamika kebutuhan digital instansi pemerintah. Strategi ini dilanjutkan oleh Optimalisasi Teknologi yang bertujuan meningkatkan daya saing melalui adopsi teknologi yang kompatibel dengan standar SPBE. Inovasi Layanan Digital dan Penguatan Kolaborasi menjadi pilar pelengkap dalam menjawab kebutuhan klien yang semakin digital dan terintegrasi. Transformasi Internal, meskipun memiliki bobot paling rendah, tetap menjadi pondasi penting yang memperkuat struktur organisasi dan kesiapan sumber daya manusia.



Temuan penting dari penelitian ini menunjukkan bahwa strategi adaptasi tidak dapat hanya difokuskan pada aspek internal perusahaan, tetapi harus melibatkan sinergi antara respons eksternal dan kesiapan internal. Konsep sinergi strategi eksternal menekankan pentingnya keselarasan strategi perusahaan dengan arah kebijakan pemerintah, tren pasar, serta dinamika kompetitor. Pendekatan ini menghasilkan strategi yang lebih kontekstual, relevan, dan berkelanjutan. Dengan mengadopsi strategi eksternal yang disesuaikan melalui kerangka ANP, PT ANS dapat meningkatkan resiliensi bisnisnya dalam menghadapi perubahan yang disruptif.

Implikasi dari penelitian ini mendorong perusahaan konsultan untuk terus membangun kapabilitas dinamis yang adaptif, melakukan kolaborasi strategis lintas sektor, serta menerapkan strategi digital yang selaras dengan kebijakan nasional. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi strategis bagi perusahaan konsultan lain yang menghadapi transformasi serupa, serta menjadi masukan bagi pemerintah dalam merumuskan kebijakan kemitraan digital yang inklusif.

Kata Kunci: Adaptasi Strategis, Digitalisasi Pemerintah, Kapabilitas Dinamis, TOE Framework

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.



SUMMARY

AMIR MUTAQIN. Adaptation Strategies of Consulting Firms in Responding to Digital Transformation Policies in Government Agencies: A Case Study of PT ANS. Supervised by YUDHA HERYAWAN ASNAWI and YUNUS TRIYONGGO

@Hak cipta milik IPB University

The Indonesian government continues to promote digital transformation in the public sector through various policies such as the Electronic-Based Government System (SPBE), One Data Indonesia, and the development of GovTech. These policies encourage all government agencies to transform and improve their work methods and service delivery methods. This presents challenges and pressures for consulting firms involved in supporting bureaucratic transformation.

This research aims to analyze the business environment faced by PT ANS as a consulting firm affected by digital transformation policies, identify key factors influencing its adaptive capacity, and formulate appropriate adaptation strategies in response to these policies.

The study adopts the Dynamic Index Environmental Turbulence (DIET) to measure uncertainty and change in the business environment. It integrates the Technology–Organization–Environment (TOE) framework and the Dynamic Capability Framework to identify dominant external and internal factors. The Analytic Network Process (ANP) is used to prioritize strategic alternatives based on interdependencies among these factors.

DIET analysis reveals that PT ANS operates in a highly turbulent environment across all dimensions, with an overall score of 4.23. To respond effectively, the company must develop a holistic adaptation strategy focusing on enhancing technological capabilities, managing economic uncertainty, coping with intense competition, adapting to social trends, and responding to globalization.

Five adaptation strategies are proposed: (1) Technology Optimization (R1), (2) Internal Transformation (R2), (3) Response to Market Trends and Pressures (R3), (4) Strengthening Collaboration (R4), and (5) Digital Service Innovation (R5). ANP results indicate that the highest priority strategy is R3 (0.245), followed by R1 (0.213), R5 (0.194), R4 (0.182), and R2 (0.167).

The most prioritized strategy, Response to Market Trends and Pressures, emphasizes the firm's agility in addressing the digital demands of government agencies. Technology Optimization is ranked second, aiming to enhance competitiveness through alignment with SPBE standards. Digital Service Innovation and Strengthening Collaboration serve as essential complements to fulfill increasingly digital and integrated client needs. Despite being ranked lowest, Internal Transformation remains foundational in reinforcing organizational structure and human resource readiness.

A key finding of this research is that adaptation strategies should not be limited to internal measures but must incorporate synergy between external responsiveness and internal readiness. The concept of *external strategy synergy* highlights the importance of aligning company strategies with government policy directions, market trends, and competitor dynamics. This approach leads to more contextual, relevant, and sustainable strategies. By adopting externally-aligned



strategies through the ANP framework, PT ANS can enhance its business resilience in the face of disruptive changes.

The research implies that consulting firms must continuously develop dynamic capabilities, engage in cross-sector strategic collaboration, and implement digital strategies aligned with national policy. The findings are expected to serve as strategic references for other consulting firms facing similar transformations and provide input for inclusive digital partnership policymaking by the government.

Keywords: Dynamic Capabilities, Government Digitalization, Strategic Adaptation, TOE Framework

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.

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.



STRATEGI ADAPTASI PERUSAHAAN KONSULTAN MENGHADAPI TRANSFORMASI DIGITAL PADA INSTANSI PEMERINTAH : STUDI KASUS PADA PT ANS

AMIR MUTAQIN

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

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2025**



@Hak cipta milik IPB University

Tim Penguji pada Ujian Tesis:

- 1 Dr. Ir. Handaya, M.M.
- 2 Dr. Nimmi Zulbainarni, S.Pi, M.Si.

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

Judul Tesis : Strategi Adaptasi Perusahaan Konsultan Menghadapi Transformasi Digital pada Instansi Pemerintah : Studi Kasus Pada PT ANS

Nama : Amir Mutaqin

NIM : K1501211099

Disetujui oleh

Pembimbing 1:
Dr. Drs. Yudha Heryawan Asnawi, M.M

Pembimbing 2:
Dr. Ir Yunus Triyonggo, M.M

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



Tanggal Ujian: 8 Agustus 2025

Tanggal Lulus:

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 Subhanahuwata'ala atas segala karunia-Nya sehingga karya ilmiah ini berhasil diselesaikan. Tema yang dipilih dalam penelitian ini berjudul Strategi Adaptasi Perusahaan Konsultan Menghadapi Transformasi Digital Pada Instansi Pemerintah : Studi Kasus Pada PT ANS

Terima kasih penulis ucapkan kepada Bapak Dr. Drs. Yudha Heryawan Asnawi, M.M dan Bapak Dr. Ir Yunus Triyonggo, M.M selaku komisi pembimbing yang telah memberikan semangat, arahan dan bimbingan kepada penulis sehingga karya ilmiah ini dapat terselesaikan. Penghargaan juga saya sampaikan kepada manajemen PT Ayaskara Nisita Synergy beserta seluruh jajaran yang telah mengizinkan penelitian ini dilaksanakan dan mendukung kelancaran pelaksanaannya.

Terima kasih penulis juga sampaikan untuk bapak, ibu, Istri serta anak-anak yang telah memberikan doa, dukungan, pengertian dan kasih sayang yang luar biasa selama proses penelitian ini. Penghargaan juga penulis sampaikan kepada keluarga besar PT Tiga Griya Wibawa dan 'Tim Bogor' atas dukungan dan kerjasama yang menginspirasi penelitian ini.

Akhir kata penulis berharap, semoga karya ilmiah ini bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan dan bagi kemajuan ilmu pengetahuan.

Bogor, Agustus 2025

Amir Mutaqin

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	5
II TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 Transformasi Digital	6
2.2 Transformasi Digital Pada Instansi Pemerintah	7
2.3 Bisnis Konsultansi Pada Sektor Publik Dan Pemerintahan	8
2.4 Dampak Digitalisasi pada Instansi Pemerintah Terhadap Bisnis Konsultansi	10
2.5 Resiliensi Bisnis dalam Menghadapi Perubahan Lingkungan	10
2.6 Manajemen Strategis	11
2.7 Strategi Adaptasi Dalam Bisnis	12
2.8 <i>Dynamic Index Environmental Turbulence (DIET)</i>	14
2.9 <i>TOE Framework (Technology-Organization-Environment)</i>	16
2.10 Dynamic Capability Framework (DCF)	17
2.11 <i>Analytical Network Process (ANP)</i>	18
2.12 Kajian Penelitian Terdahulu	20
2.13 Kerangka Pikir Penelitian	23
III METODE PENELITIAN	25
3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian	25
3.2 Pendekatan Penelitian	25
3.3 Jenis dan Sumber Data	25
3.4 Teknik Pengumpulan Data dan informasi	25
3.5 Teknik Pengolahan dan Analisis Data	26
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	33
4.1 Gambaran Umum PT ANS	33
4.2 Analisis Turbulensi Lingkungan	34
4.3 Analisis Faktor dan Sub-Faktor Utama dan Perumusan Alternatif Strategi	40
4.4 Analisis Penetapan Prioritas Strategi	55



@Hak cipta milik IPB University

IPB University

DAFTAR ISI (LANJUTAN)

4.5	Rekomendasi Rencana Strategi Adaptasi PT ANS Menghadapi Kebijakan Transforamsi Digital Pemerintah	58
4.6	Implikasi Manajerial	76
V	SIMPULAN DAN SARAN	79
5.1	Simpulan	79
5.2	Saran	79
	DAFTAR PUSTAKA	81
	LAMPIRAN	95
	RIWAYAT HIDUP	125

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



DAFTAR TABEL

1.1 Pertumbuhan ekonomi digital di Indonesia (2019-2023)	2
1.2 Tingkat adopsi teknologi digital di instansi pemerintah Indonesia (2023)	3
1.3 Pertumbuhan adopsi teknologi digital di instansi pemerintah di Indonesia (2018–2023)	3
1.4 Tantangan dan peluang perusahaan konsultan dalam menghadapi transformasi digital pada instansi pemerintah	4
3.1 Interpretasi tingkat turbulensi lingkungan dan alternatif rekomendasi strategi	27
3.2 Interpretasi tingkat pengaruh faktor TOE Framework dan alternatif rekomendasi strategi	28
3.3 Interpretasi tingkat pengaruh faktor DCF dan alternatif rekomendasi strategi	29
3.4 Identifikasi faktor dominan sebagai kriteria perumusan strategi	30
3.5 Hubungan interdependensi antar faktor	30
3.6 Contoh matrik perbandingan berpasangan sub faktor teknologi	31
3.7 Contoh perhitungan bobot prioritas sub faktor teknologi	31
3.8 Contoh struktur umum supermatriks ANP	31
4.1 Skor <i>dynamic index environmental turbulence</i> (DIET) per dimensi	34
4.2 Interpretasi hasil perhitungan skor faktor teknologi	41
4.3 Interpretasi hasil perhitungan skor faktor organisasi	43
4.4 Interpretasi hasil perhitungan skor faktor lingkungan	43
4.5 Interpretasi hasil perhitungan skor faktor <i>Sensing</i>	45
4.6 Interpretasi hasil perhitungan skor faktor <i>Seizing</i>	45
4.7 Interpretasi hasil perhitungan skor faktor <i>reconfiguring</i>	46
4.8 Faktor dan sub faktor utama penentu alternatif strategi	48
4.9 Rekomendasi strategis dari subfaktor utama	48
4.10 Daftar kriteria utama model ANP	56
4.11 Limit supermatrix penetapan bobot prioritas strategi	57
4.12 Limit supermatrix penetapan bobot prioritas strategi hasil normalisasi	57
4.13 Bobot akhir prioritas strategi hasil dari limit supermatrix	58
4.14 Ringkasan prioritas strategi 2: respons terhadap tren dan tekanan pasar	63
4.15 Ringkasan prioritas strategi 1: optimalisasi teknologi	66
4.16 Ringkasan prioritas strategi 3: inovasi layanan digital	69
4.17 Ringkasan prioritas strategi 4: penguatan kolaborasi	73
4.18 Ringkasan prioritas strategi 5: transformasi internal	75



DAFTAR GAMBAR

1. 1	Perkembangan penetrasi penggunaan internet di Indonesia	1
2. 1	Kerangka pikir penelitian	24
4. 1	Pertumbuhan pasar <i>E-Government</i> Global	35
4. 2	Grafik prioritas nilai sosial masyarakat	36
4. 3	Diagram struktur jaringan <i>Analytic Network Process</i> (ANP)	56

@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 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 LAMPIRAN

1 Kuesioner DIET	89
2 Kuesioner Identifikasi Faktor TOE dan DC	94
3 Kuesioner ANP	106