



BUMN UNTUK
INDONESIA



RENCANA JANGKA PANJANG 2025-2029

PT Wijaya Karya (Persero) Tbk

© 2024 Arghajata Consulting

Semua Hak dilindungi. Dokumen ini bersifat rahasia dan ditujukan hanya untuk penggunaan dan informasi dari klien yang ditujukan. Semua informasi yang terdapat dalam dokumen ini memiliki hak cipta atas nama PP Arghajata Consulting dan dengan demikian tidak ada bagian dari dokumen ini yang diperkenankan di reproduksi, dikemas ulang, di distribusikan, dan dijual secara keseluruhan atau sebagian, atau digunakan dalam bentuk apa pun atau dengan cara apa pun baik dalam bentuk grafis, elektronik atau mekanik, termasuk fotokopi, rekaman, atau dengan penyimpanan informasi atau pengambilan, atau dengan cara lain tanpa persetujuan tertulis dari PP Arghajata Consulting.

Semua informasi yang terdapat dalam dokumen ini telah diteliti dan disusun dari sumber daya yang diyakini akurat dan dapat diandalkan pada saat penerbitan. Namun dalam cakupan sumber produksi atau pada masa produksi, PP Arghajata Consulting tidak menerima tanggung jawab apa pun atas kerugian atau kerusakan dari kesalahan, ketidaktaatan atau kesalahan yang mempengaruhi setiap bagian dari dokumen. Semua informasi yang diberikan tanpa jaminan, dan PP Arghajata Consulting tidak memberikan jaminan apa pun terhadap keakuratan atau kelengkapan informasi yang terkandung dalam dokumen ini.

DAFTAR ISI

LEMBAR DISTRIBUSI	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	xi
<i>CHECKLIST</i> RJPP TAHUN 2025–2029	15
RINGKASAN EKSEKUTIF	17
Arah Pengembangan WIKA 5 Tahun	17
Visi dan Strategi RJPP WIKA Tahun 2025–2029	19
Proyeksi Keuangan RJPP WIKA Tahun 2025–2029	22
Risiko Utama dan Kunci Keberhasilan RJPP WIKA Tahun 2025–2029	22
BAB I. PENDAHULUAN	25
1.1 Tujuan Penyusunan RJPP	25
1.2 Latar Belakang dan Sejarah Perusahaan	25
1.3 Visi dan Misi Perusahaan	27
1.4 Paradigma dan Nilai-Nilai Perusahaan	28
1.5 Tujuan Perusahaan	32
BAB II. EVALUASI PELAKSANAAN RENCANA JANGKA PANJANG	34
2.1 Rencana Strategis WIKA Tahun 2021–2025	34
2.2 Kondisi Ekonomi dan Konstruksi Indonesia	38
2.3 Evaluasi Pelaksanaan Rencana Jangka Panjang Tahun 2021–2025	40
BAB III. POSISI PERUSAHAAN	65
3.1 Analisis Perkembangan Industri	65
3.2 Pertumbuhan Pembangunan Indonesia	65
3.3 Perkembangan Sektor Industri Konstruksi Indonesia	71
3.4 Analisis Kinerja Internal	100
3.5 Posisi WIKA	110
BAB IV. PERENCANAAN STRATEGIS PERUSAHAAN TAHUN 2025–2029	119
4.1 Arah Target Pengembangan WIKA	119
4.2 Visi, Misi, dan <i>Value</i>	121
4.3 Strategi Bisnis dan Fungsional	134
4.4 Inisiatif Strategis	138

4.5	Kebijakan dan Program Kerja	167
4.6	<i>Strategy Roadmap</i>	172
4.7	Strategi Anak Usaha	173
4.8	Pengelolaan Risiko Jangka Panjang Perusahaan	191
BAB V. PROYEKSI KEUANGAN		208
5.1	Asumsi Penyusunan Proyeksi Keuangan Tahun 2025–2029	208
5.2	Proyeksi Keuangan WIKA Induk Tahun 2025–2029	211
5.3	Proyeksi Keuangan Anak Usaha Tahun 2025–2029	214
5.4	Proyeksi Keuangan WIKA Konsolidasi Tahun 2025–2029	239
REFERENSI		243
GLOSARIUM		245

RINGKASAN EKSEKUTIF

Arah Pengembangan WIKA 5 Tahun

Perkembangan Industri EPC

Perkembangan ekonomi dan industri global mendorong EPC global untuk cenderung melakukan ekspansi ke pasar internasional. Namun, terdapat beberapa kondisi prasyarat yang harus dipenuhi sebagai berikut:

1. Kondisi pasar konstruksi di negara tersebut sudah jenuh dan EPC tersebut menjadi pemimpin di pasar domestik.
2. EPC global memiliki kemampuan teknologi yang maju, seperti *Tunnel Boring Machine*, *Launching Gantry*, dan lain-lain.
3. EPC global memiliki pembiayaan yang kuat dari lembaga keuangan, seperti CDB (*China Development Bank*) dan JICA (*Japan International Cooperation Agency*).

Berdasarkan hal ini, EPC Indonesia sebaiknya fokus pada pasar domestik. Saat ini, EPC Indonesia didominasi oleh BUMN Karya, di mana WIKA berpotensi menjadi pemimpin EPC domestik dengan peningkatan pangsa pasar dari 21% (tahun 2018–2023) menjadi sekitar 50% di masa depan.

Kondisi WIKA

Mengingat kondisi WIKA saat ini yang sedang mengalami krisis likuiditas, yang disebabkan oleh beberapa faktor yaitu penurunan pendapatan sebesar -6% (CAGR 2018–2023), penurunan profitabilitas yang signifikan dengan *Net Profit Margin* mencapai -34,7% pada tahun 2023, peningkatan biaya pendanaan, dan lemahnya kolektibilitas piutang. Hal ini juga diperburuk oleh kinerja eksekusi proyek yang rendah, dengan rata-rata hanya 46% proyek yang selesai tepat waktu dan sesuai anggaran pada tahun 2022. Hal ini disebabkan oleh *rework*, banyaknya limbah konstruksi, dan kurangnya pengawasan proyek.

Tahapan Penyehatan WIKA

Tahapan penyehatan WIKA merupakan proses transformasi bisnis yang terdiri dari tiga fase yang masing-masing memiliki fokus berbeda, yaitu sebagai berikut:

1. **Stabilizing** (selama ± 7 tahun). Selaras dengan Rencana Penyehatan Keuangan WIKA, pada tahap ini dilakukan perbaikan kinerja keuangan dengan penguatan likuiditas perusahaan melalui restrukturisasi utang, penurunan saldo pinjaman talangan pemasok, percepatan kolektibilitas piutang, penguatan struktur permodalan, dan *asset recycling* (divestasi). Dari sisi operasional, WIKA menurunkan biaya operasional dan meningkatkan keunggulan eksekusi proyek yang didukung oleh perbaikan tata kelola serta manajemen risiko. Penyesuaian fokus pasar dan portofolio perusahaan dilakukan dengan perbaikan portofolio *order book*.
2. **Early Growth** (selama ± 10 tahun). Perusahaan telah berhasil mengatasi krisis likuiditas dan solvabilitas, sehingga dapat fokus untuk meningkatkan kinerja keuangannya dan mempersiapkan diri untuk memasuki segmen-segmen pasar yang memiliki nilai tambah (*value-added*) dan profitabilitas yang lebih tinggi.
3. **Advanced Development** (selama ± 15 tahun). Perusahaan telah kokoh dan siap untuk kembali mengembangkan bisnis dengan secara bertahap berupaya memasuki segmen-segmen pasar dan model bisnis dengan nilai tambah (*value-added*) dan profitabilitas yang tinggi.

Fokus Segmen Pasar

Langkah penyehatan diselaraskan melalui transformasi perusahaan dengan penyesuaian fokus segmen pasar.

1. **Thriving Sector** (jalan, air, bandara, dan gedung). Berdasarkan kondisi pasar saat ini dan proyeksi jangka panjang Indonesia Maju 2045, fokus pada pembangunan ekonomi berkelanjutan dan pembangunan yang merata, termasuk IKN 2025–2045 dan PSN. Proyek pemerintah akan mendominasi periode 2025–2034. Segmen ini memiliki karakteristik:
 - a. Daya tarik pasar tinggi (PSN dan IKN) dan kompleksitas teknis konstruksi rendah.
 - b. Persaingan tinggi pada proyek sipil baik dari EPC lokal maupun global sehingga *profit margin* cenderung lebih rendah (5-15%).
 - c. Kapabilitas eksekusi proyek yang efisien dan unggul.

Kemampuan WIKA saat ini sudah menguasai dan berpengalaman pada *value chain* secara *end-to-end* (Investor-EPC-O&M) yang berperan sebagai EPC utama. Oleh karena itu, target dan posisi WIKA adalah mempertahankan posisi di pasar melalui eksekusi

proyek yang unggul. WIKA harus menempatkan diri secara menonjol dalam pengembangan IKN dan menjadikannya sebagai pasar utama.

2. **Strategic Frontiers** (energi & transmisi, pertambangan & logam, dan minyak & gas). Berdasarkan analisis perkembangan industri, segmen ini memiliki potensi pertumbuhan yang agresif disertai profit margin konstruksi yang tinggi. Segmen ini memiliki karakteristik:
 - a. Daya tarik pasar tinggi (energi terbarukan dan hilirisasi industri) namun, kompleksitas teknis konstruksi tinggi.
 - b. Persaingan EPCC lebih rendah (didominasi oleh EPC Global), sehingga profit margin lebih tinggi (hingga 20%).
 - c. Proyek memiliki nilai tambah (*value-added*) tinggi dan membutuhkan teknologi *advanced*.

Kemampuan WIKA saat ini peran dan pengalamannya masih terbatas pada *value chain* yang sebagian besar sebagai konstruksi sipil (aspal dan beton), namun sudah melakukan kerja sama operasi dengan EPCC global sebagai kemitraan strategis. Oleh karena itu, target dan posisi WIKA adalah meningkatkan kemampuan teknis melalui *transfer knowledge* dengan bekerja sama dengan EPC Global.

Visi dan Strategi RJPP WIKA Tahun 2025–2029

Visi dan misi perusahaan dievaluasi sehingga perlu adanya penyesuaian arah pengembangan WIKA ke depan untuk mencapai perusahaan yang kokoh dan bisnis yang berkelanjutan. Perubahan Visi dan Misi WIKA tergambar pada Gambar 1.

Visi:

Menjadi Perusahaan Terpercaya di Bidang Infrastruktur dan EPC yang Berkelanjutan
(*Becoming The Trusted and Sustainable Infrastructure and EPC Services Company*)

Misi:

1. Memberikan layanan dan produk EPC yang terintegrasi dan berkelanjutan berdasarkan prinsip Kualitas, Keselamatan, Kesehatan, dan Lingkungan yang berstandar global.
(*Provide integrated and sustainable EPC services and products based on globally standardized principles of Quality, Safety, Health, and Environment*).
2. Mengimplementasikan budaya belajar dan inovasi untuk menyediakan solusi terbaik bagi *stakeholders*, serta memastikan tingkat kepuasan yang tinggi.

(Implement a culture of learning and innovation to provide the best solutions for stakeholders, ensuring a high level of satisfaction).

3. Berkomitmen untuk menjalankan proses bisnis dengan standar kualitas tertinggi dan penggunaan teknologi terbaik.

(Commit to conducting business processes with the highest quality standards and using the best technology).

4. Memperkuat ketahanan dan pertumbuhan finansial dengan mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya untuk mencapai profitabilitas yang berkelanjutan.

(Strengthen financial resilience and growth by optimizing resource utilization to achieve sustainable profitability).

5. Mengimplementasikan pengelolaan lingkungan, tanggung jawab sosial, praktik etis, transparansi, akuntabilitas, dan inovasi berkelanjutan dalam semua aspek operasi perusahaan.

(Implement environmental management, social responsibility, ethical practices, transparency, accountability, and continuous innovation in all aspects of the company's operations).

6. Membangun sumber daya manusia yang berintegritas dan profesional berbasis budaya perusahaan.

(Build human resources with integrity and professionalism based on the company's culture).

Nilai-nilai Perusahaan:

A - K - H - L - A - K (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif).



Gambar 1 Visi dan Misi

Strategi WIKA 2025-2029

Perbaikan visi WIKA didukung melalui penyelarasan strategi lima tahun ke depan yang berfokus pada penguatan kas, eksekusi proyek yang unggul, penyeimbangan portofolio, dan didukung oleh fungsi pendukung yang dijalankan secara paralel (Gambar 2). Terdapat tiga strategi korporat, yaitu sebagai berikut:

1. **Fokus terhadap cash (Immediate).** Meningkatkan likuiditas kas dan memperkuat rasio kesehatan keuangan perusahaan (misalnya, restrukturisasi keuangan, percepatan koleksi piutang, suntikan modal, dan divestasi).
2. **Keunggulan eksekusi proyek (Short term).** Memperkuat rekayasa nilai untuk mengoptimalkan perencanaan, yang berfungsi sebagai dasar untuk kontrol dan pengawasan proyek (misalnya, konstruksi *lean*, *winning war room*, optimisasi SCM, *zero accident*, dan kontrol serta evaluasi proyek terintegrasi).
3. **Penyeimbangan portofolio (Mid-long term).** Mendorong sinergi bisnis dan manajemen portofolio proyek, serta ekspansi pasar melalui kemitraan strategis (misalnya, sinergi bisnis grup WIKA, model bisnis baru, potensi ekspansi portofolio, dan sentralisasi pemasaran).

Strategi Fungsional sebagai fungsi pendukung mencakup empat fungsi utama: organisasi *lean*, manajemen risiko, digitalisasi, dan *human capital management*. Selama lima tahun ke depan, inisiatif WIKA mencakup strategi korporat dan fungsional yang bertujuan untuk memperkuat posisi pasarnya dan keunggulan operasional.



Gambar 2 Strategy House

Proyeksi Keuangan RJPP WIKA Tahun 2025–2029

Selama fase stabilisasi, fokus akan diarahkan pada peningkatan likuiditas melalui suntikan modal tambahan, percepatan koleksi piutang, dan divestasi. Kinerja keuangan induk perusahaan akan mencapai perolehan laba bersih positif sebesar Rp 267 miliar pada 2028 dan rasio utang terhadap EBITDA dari 51,9 (2024) menjadi 12,01 (2029).

Risiko Utama dan Kunci Keberhasilan RJPP WIKA Tahun 2025–2029

- Peningkatan Harga Pokok Penjualan (HPP).** Salah satu potensi risiko utama yang dihadapi perusahaan adalah kenaikan HPP akibat kenaikan harga material, energi, utilitas, dan depresiasi Rupiah. Faktor kunci keberhasilan untuk memitigasi risiko ini termasuk memperkuat rekayasa nilai untuk mengoptimalkan perencanaan dan menerapkan transformasi digital dalam proses bisnis untuk meningkatkan pengendalian dan pemantauan proyek.
- Peningkatan kerugian PT PSBI dan depresiasi rupiah.** Risiko signifikan lainnya adalah meningkatnya kerugian di PT PSBI, ditambah dengan melemahnya nilai tukar Rupiah. Untuk mengatasi hal ini, faktor kunci keberhasilannya adalah amandemen Perjanjian Pemegang Saham untuk menghilangkan kewajiban konstruktif atau hukum WIKA terhadap PSBI, sehingga mencegah kerugian tersebut berdampak pada laporan keuangan WIKA.
- Penurunan anggaran infrastruktur oleh pemerintah.** Selain itu, pengurangan anggaran infrastruktur yang dilakukan pemerintah Indonesia juga mempunyai potensi

risiko. Faktor kunci keberhasilannya adalah menyeimbangkan portofolio dan memperkuat sektor-sektor yang berpotensi bernilai tambah tinggi.

4. **Peningkatan *Non-performed Projects*.** Menyebabkan Kerugian Operasional Tambahan. Terakhir, meningkatnya proyek-proyek yang tidak berkinerja baik yang dapat menyebabkan kerugian operasional tambahan merupakan risiko yang penting. Mitigasi risiko ini melibatkan penilaian dan mitigasi risiko proyek yang komprehensif, membentuk kemitraan dengan EPC lain melalui operasi bersama, dan menyusun pembayaran kontrak untuk mencakup pembayaran awal dan pembayaran kemajuan bulanan.



BAB I

Pendahuluan

BAB I. PENDAHULUAN

1.1 Tujuan Penyusunan RJPP

Tujuan dari kegiatan ini adalah menyusun rencana jangka panjang PT Wijaya Karya (Persero) periode 2025–2029, melalui tahapan sebagai berikut:

1. Melakukan evaluasi terhadap RJPP periode 2021–2025 dan memberikan analisis deviasi.
2. Melakukan reviu kinerja perusahaan dan membandingkan dengan industri sejenis dari berbagai perspektif secara komprehensif.
3. Melakukan penyesuaian yang diperlukan atas Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) periode tahun 2025–2029 dengan memperhatikan kondisi eksternal dan internal perusahaan saat ini dan dimasa yang akan datang.
4. Mendefinisikan dan mengartikulasikan Visi, Misi, dan Nilai Perusahaan ke dalam strategi perusahaan dan proses pencapaiannya.
5. Menyusun Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) periode tahun 2025–2029 dengan menggunakan kaidah/alat manajemen dalam pelaksanaannya pada industri konstruksi (*best practices*).
6. Adanya penurunan kinerja keuangan dan restrukturisasi keuangan mendorong adanya penyesuaian rencana strategis WIKA.

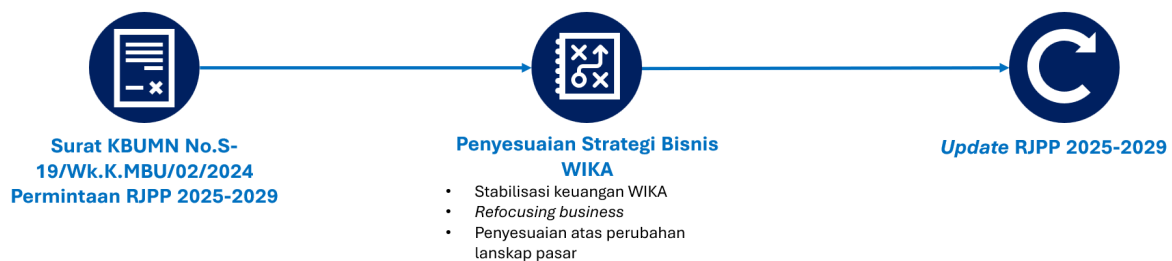
1.2 Latar Belakang dan Sejarah Perusahaan

PT Wijaya Karya didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 64 Tahun 1961 dengan tujuan untuk ikut serta dalam membangun ekonomi nasional sesuai dengan ekonomi terpimpin dengan fokus bisnis awal adalah pekerjaan instalasi listrik dan pipa air dengan nama Perusahaan Negara Bangun Widjaja Karya yang kemudian resmi berubah menjadi PT Wijaya karya (WIKA) pada tahun 1972.

Seiring dengan perubahan nama perusahaan, maksud dan tujuan perusahaan pun berubah. WIKA berevolusi menjadi perusahaan konstruksi BUMN yang berfokus pada mendukung rencana pembangunan Indonesia melalui berbagai penugasan dari pemerintah dalam bidang infrastruktur dengan 5 lini bisnis utama serta 8 anak perusahaan dan 11 turunan anak perusahaan yang bergerak di berbagai bidang untuk mendukung bisnis induk dengan Visi “Terdepan dalam

investasi dan EPC berkelanjutan untuk kualitas kehidupan yang lebih baik” yang telah direncanakan oleh WIKA pada tahun 2010.

Pada tahun 2007 WIKA resmi melepas 28,46% saham ke publik melalui *Initial Public Offering* (IPO) dan sisanya masih dimiliki oleh Pemerintah Indonesia. Mendapatkan dana investasi yang berasal dari IPO menjadikan WIKA dapat lebih bertumbuh dan berkembang. Sehingga, Pada tahun 2018 WIKA kembali berhasil mendapatkan suntikan dana yang berasal dari pinjaman dana negeri dengan nilai mata uang rupiah untuk membiayai proyek-proyek di Indonesia dengan menerbitkan obligasi yang disebut dengan “Komodo *Bond*” di London Stock Exchange, London-Inggris. Senilai Rp 5,4 Triliun atau setara dengan USD 405 juta dengan *coupon rate* 7,7%/tahun. IPO juga dilakukan oleh anak Perusahaan secara bertahap yang dimulai dengan WIKA Beton tahun 2014 dan WIKA Gedung di Tahun 2017. Hingga tahun 2024, WIKA terus berfokus untuk menyelesaikan sejumlah proyek yang telah dipercayakan, terutama Proyek Strategis Nasional (PSN) sebagai motor utama Pembangunan Infrastruktur Pemerintah.



Gambar 3 Latar Belakang Penyusunan RJPP WIKA Tahun 2025–2029

Berdasarkan surat Kementerian BUMN No.19/Wk.KMBU/02/204 perihal permintaan RJPP perusahaan periode tahun 2025–2029. Maka, WIKA melakukan penyesuaian strategi bisnis dengan stabilisasi keuangan, *refocusing business* serta penyesuaian atas perubahan lanskap pasar dari perusahaan. Sehingga, perlu dilakukan pembaruan RJPP WIKA tahun 2025-2029.

1.3 Visi dan Misi Perusahaan

1.3.1 Visi Misi Kementerian BUMN

Visi Kementerian BUMN

Membangun Masa Depan Indonesia yang Inklusif dan Tumbuh Berkelanjutan

Misi Kementerian BUMN

1. Nilai Tambah untuk Investor
 - a. Memastikan peningkatan aset dan nilai bisnis portofolio BUMN melalui perbaikan yang berkelanjutan serta terciptanya sinergi antar BUMN.
 - b. Mendorong terciptanya Inovasi untuk Indonesia melalui kolaborasi bersama.
 - c. Bertindak sebagai agen pembangunan melalui penyediaan barang publik, jasa dan infrastruktur oleh BUMN.
2. Katalis Investasi
 - a. Membuka sumber pendanaan baru untuk ekosistem BUMN.
 - b. Memastikan Injeksi modal ke BUMN yang tepat waktu dan tepat sasaran.
3. Penempatan SDM
 - a. Menarik, merekrut, mempertahankan beragam talenta terbaik dari berbagai industri.
 - b. Membangun lingkungan pengembangan kinerja untuk menumbuhkan generasi pemimpin industri berikutnya.
4. Pelayanan Berkelanjutan
 - a. Mengkatalisasi terobosan bisnis yang ramah lingkungan untuk Indonesia.
 - b. Memberikan dukungan untuk ekosistem yang berkelanjutan.
 - c. Mengkoordinasikan keberlanjutan transformasi BUMN.
5. Penyediaan PSO
 - a. Memastikan kecukupan pendanaan dan sumber pendapatan bagi BUMN yang melaksanakan PSO.
 - b. Menerapkan transparansi, akuntabilitas, dan manajemen risiko yang baik.

1.3.2 Visi Misi WIKA

Visi WIKA

Menjadi Perusahaan Terpercaya di Bidang Infrastruktur dan EPC yang Berkelanjutan

Misi WIKA

1. Memberikan layanan dan produk EPC yang terintegrasi dan berkelanjutan berdasarkan prinsip Kualitas, Keselamatan, Kesehatan, dan Lingkungan yang berstandar global.
2. Mengimplementasikan budaya belajar dan inovasi untuk menyediakan solusi terbaik bagi *stakeholders*, serta memastikan tingkat kepuasan yang tinggi.
3. Berkomitmen untuk menjalankan proses bisnis dengan standar kualitas tertinggi dan penggunaan teknologi terbaik.
4. Memperkuat ketahanan dan pertumbuhan finansial dengan mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya untuk mencapai profitabilitas yang berkelanjutan.
5. Mengimplementasikan pengelolaan lingkungan, tanggung jawab sosial, praktik etis, transparansi, akuntabilitas, dan inovasi berkelanjutan dalam semua aspek operasi perusahaan.
6. Membangun sumber daya manusia yang berintegritas dan profesional berbasis budaya perusahaan.

1.4 Paradigma dan Nilai-Nilai Perusahaan

1.4.1 Nilai-Nilai Perusahaan

Merujuk pada surat edaran Menteri BUMN No. SE-7/MBU/07/2020 Tentang Nilai-Nilai Utama (*Core Values*) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara. WIKA menerapkan Budaya Perusahaan BUMN yang dilandaskan pada *Core Values* “AKHLAK” yang merupakan bagian dalam Transformasi *Human Capital* di seluruh BUMN.

Tabel 1 Nilai Budaya WIKA

Nilai Inti	Kalimat Afirmatif	Kata Kunci	Panduan Perilaku
AMANAHAH	“Kami memegang teguh kepercayaan yang diberikan”	Integritas Tulus Konsisten	Memenuhi janji dan komitmen Bertanggung jawab atas tugas, keputusan, dan tindakan yang dilakukan

Nilai Inti	Kalimat Afirmatif	Kata Kunci	Panduan Perilaku
		Dapat dipercaya	Berpegang teguh kepada nilai moral dan etika
KOMPETEN	“Kami terus belajar dan mengembangkan Kapabilitas”	Kinerja Terbaik Sukses Keberhasilan <i>Learning Agility</i> Ahli di bidangnya	Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah
			Membantu orang lain
			Menyelesaikan tugas dengan kualitas terbaik
HARMONIS	“Kami saling peduli dan menghargai perbedaan”	Peduli (<i>Caring</i>) Perbedaan (<i>Diversity</i>)	Menghargai setiap orang apa pun latar
			Suka menolong orang lain
			Membangun lingkungan kerja yang kondusif
LOYAL	“Kami berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara”	Komitmen Dedikasi (rela berkorban) Kontribusi	Menjaga nama baik sesama karyawan, pimpinan, BUMN, dan Negara
			Rela berkorban untuk mencapai tujuan yang lebih besar
			Patuh kepada pimpinan sepanjang tidak bertentangan dengan hukum dan etika
ADAPTIF	“Kami terus berinovasi dan antusias dalam mengerjakan ataupun menghadapi perubahan”	Inovasi Antusias terhadap perubahan Proaktif	Cepat menyesuaikan diri untuk menjadi lebih baik
			Terus-menerus melakukan perbaikan mengikuti perkembangan teknologi
			Bertindak proaktif
KOLABORATIF	“Kami membangun kerja sama yang sinergis”	Kesediaan bekerja sama Sinergi untuk hasil yang lebih baik	Memberikan kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi
			Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah
			Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama

1.4.2 Paradigma Perusahaan

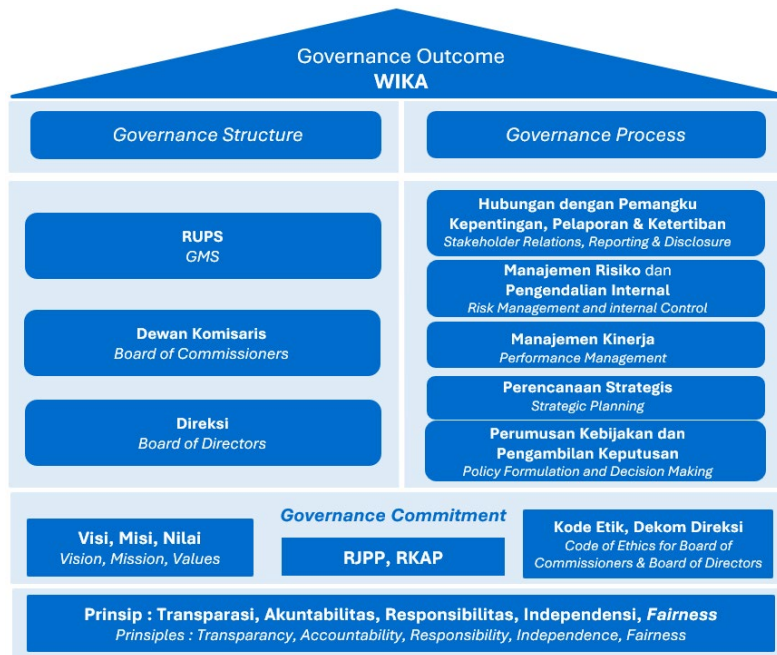
Paradigma perusahaan merupakan landasan pola pikir perusahaan terhadap keberhasilan dalam mencapai sasaran. Oleh sebab itu, perusahaan telah menerapkan 8 paradigma yaitu:

1. Perubahan adalah tuntutan.
2. Pasar mendasari pengembangan karyawan.
3. Pelanggan sumber penghasilan karyawan.
4. Kepemimpinan mendorong kinerja unggul.
5. Pengetahuan dan kompetensi adalah aset andalan WIKA.
6. Setiap aktivitas harus memberikan nilai tambah.
7. Kecepatan merupakan hal yang sangat esensial.
8. Teknologi menjadi pendorong produktivitas.

1.4.3 Prinsip *Good Corporate Governance* (GCG)

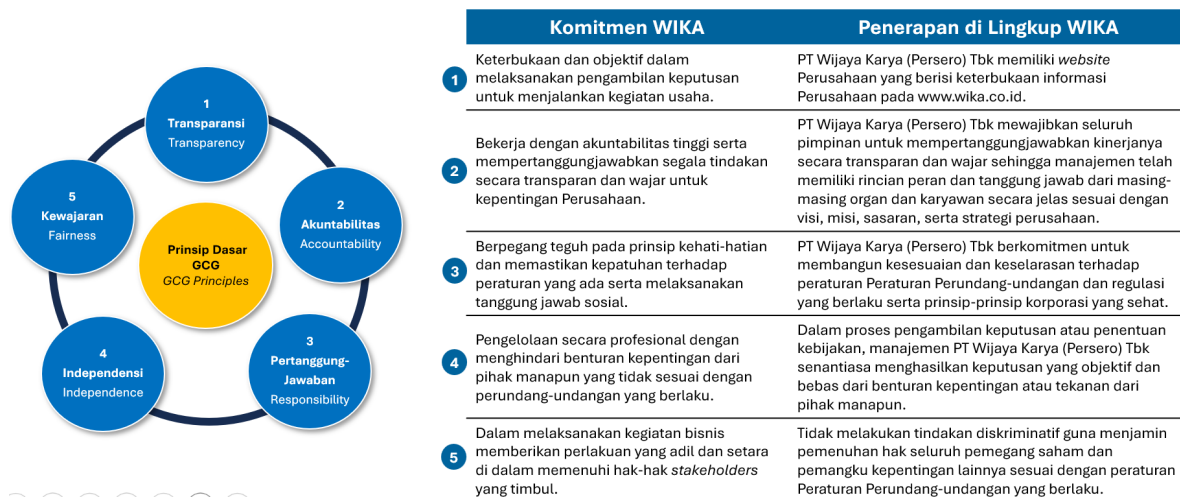
Dalam menerapkan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) WIKA memiliki *Governance Framework* yang mencakup fondasi awal hingga tujuan akhir perusahaan yang terdiri dari: *Governance Principles*, *Governance Commitment*, *Governance Structure*, *Governance Process*, yang mendorong tercapainya *Governance Outcome* sesuai harapan para pemangku kepentingan perusahaan. Berikut merupakan tujuan terwujudnya *Governance Outcome* yang berdampak pada perusahaan secara keseluruhan:

1. Mengoptimalkan nilai perseroan sehingga memiliki daya saing yang kuat, baik secara nasional maupun internasional.
2. Mendorong pengelolaan perseroan secara profesional, efisien, dan efektif dan meningkatkan kemandirian organ perseroan.
3. Mendorong organ perseroan dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan dilandasi nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan undang-undang, serta kesadaran akan adanya tanggung jawab sosial perseroan terhadap pemangku kepentingan maupun kelestarian lingkungan hidup.
4. Meningkatkan kontribusi perseroan dalam perekonomian nasional.
5. Meningkatkan iklim yang kondusif bagi perkembangan investasi.



Gambar 4 Governance Framework WIKA ^[1]

Prinsip-Prinsip GCG di lingkup perusahaan ditunjukkan melalui komitmen dan penerapan yang konkret di seluruh aspek lingkungan perusahaan sebagaimana yang dijelaskan pada gambar berikut:



Gambar 5 Penerapan Prinsip-Prinsip GCG di Lingkungan WIKA ^[1]

1.5 Tujuan Perusahaan

Tujuan utama WIKA adalah memperkuat posisinya sebagai pemimpin dalam industri EPC di Indonesia dan meningkatkan keunggulan operasionalnya. Perkembangan ekonomi dan industri global mendorong perusahaan EPC global untuk berekspansi ke pasar internasional, namun dengan beberapa prasyarat, seperti kondisi pasar domestik yang jenuh, kemampuan teknologi yang maju, dan pembiayaan yang kuat. Berdasarkan hal ini, WIKA sebaiknya fokus pada pasar domestik. Saat ini, industri EPC di Indonesia didominasi oleh BUMN Karya, di mana WIKA berpotensi menjadi pemimpin dengan peningkatan pangsa pasar dari 21% (2018–2023) menjadi sekitar 50% di masa depan. Namun, kondisi WIKA saat ini mengalami krisis likuiditas akibat penurunan pendapatan dan profitabilitas, peningkatan biaya pendanaan, serta lemahnya kolektibilitas piutang. Kinerja eksekusi proyek yang rendah juga menjadi tantangan yang perlu diatasi.

Tahapan penyehatan WIKA terdiri dari tiga fase: *stabilizing* (± 7 tahun), *early growth* (± 10 tahun), dan *advanced development* (± 15 tahun). Fokus pasar utama WIKA meliputi *thriving sector* seperti jalan, air, bandara, dan gedung, serta *strategic frontiers* strategis seperti energi, transmisi, pertambangan, logam, dan minyak & gas. Untuk mencapai visi menjadi perusahaan terpercaya di bidang infrastruktur dan EPC yang berkelanjutan, WIKA akan mengimplementasikan strategi korporat yang berfokus pada penguatan kas, keunggulan eksekusi proyek, dan keseimbangan portofolio. Selain itu, strategi fungsional mencakup empat fungsi pendukung utama: organisasi *lean*, manajemen risiko, digitalisasi, dan manajemen sumber daya manusia. Inisiatif ini bertujuan untuk memperkuat posisi pasar WIKA dan meningkatkan keunggulan operasionalnya selama lima tahun ke depan.



BAB II

Evaluasi Pelaksanaan Rencana Jangka Panjang

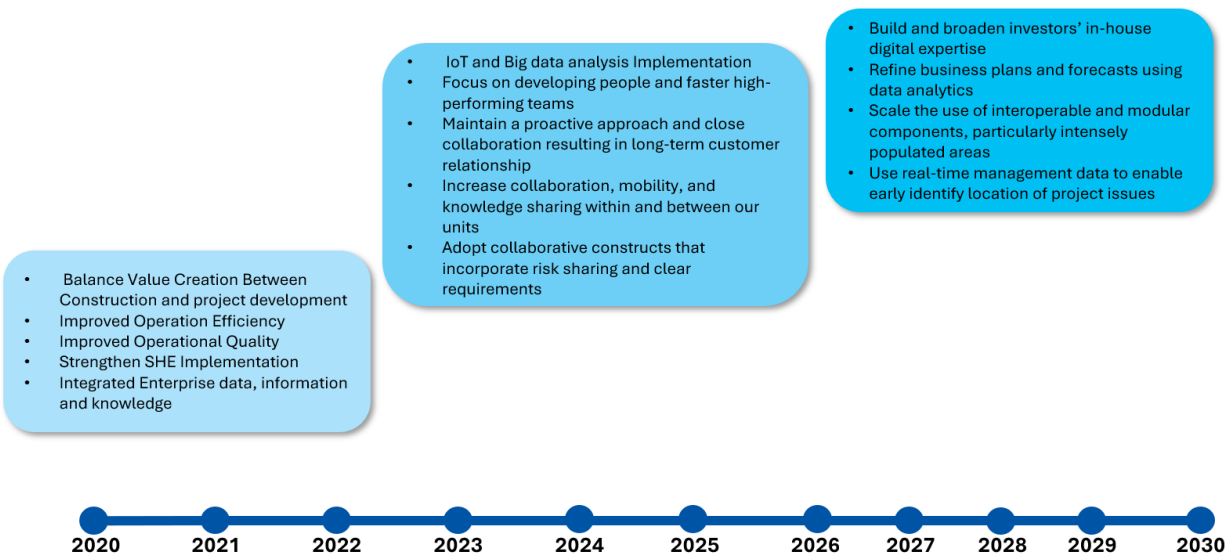
BAB II. EVALUASI PELAKSANAAN RENCANA JANGKA PANJANG

2.1 Rencana Strategis WIKA Tahun 2021–2025

Visi WIKA adalah Terdepan dalam Investasi dan EPC berkelanjutan untuk Kualitas Kehidupan yang Lebih Baik (*“Leader in Sustainable Investments & EPC for Better Quality of Life”*). Dalam Visi WIKA, terdapat beberapa kata kunci penting yang menjadi tujuan atau sasaran dari perusahaan beserta Indikator pengukurannya, yaitu sebagaimana berikut:

1. **Terdepan:** WIKA selalu mencari, menemukan dan menerapkan inovasi dan/atau teknologi terbaru diantara perusahaan yang bergerak dalam bidang Investasi dan EPC di tingkat lokal maupun global.
2. **Investasi berkelanjutan:** Investasi yang menimbulkan *multiplier effects* (contoh: *Feeding Omzet Kontrak*) serta memberikan *recurring income* yang optimal dan tumbuh.
3. **EPC berkelanjutan:** Melaksanakan kegiatan EPC yang dapat menghasilkan margin perusahaan yang lebih tinggi dari pertumbuhan industri, meningkatkan kompetensi untuk memenuhi harapan pelanggan serta menghasilkan *repeat order*.
4. **Kualitas kehidupan yang lebih baik:** Kegiatan EPC dan Investasi berkelanjutan yang dapat menciptakan kehidupan ekonomi, sosial dan lingkungan menjadi lebih baik dengan menciptakan kemudahan mobilitas, memfasilitasi masyarakat dalam pemenuhan sumber daya dalam rangka mencapai kesejahteraan dan pemberdayaan ekonomi lokal.

Perkembangan sektor konstruksi di Indonesia semakin kompetitif pada sektor industri tertentu dan tren perkembangan pasar yang bergejolak diperlukan adaptasi yang disesuaikan dengan kondisi internal. Berdasarkan hasil Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPSLB), Perusahaan menyetujui usulan restrukturisasi perusahaan yang telah didasari pada kajian menyeluruh sesuai dengan aspek-aspek pada pedoman Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor PER-2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara Pasal 122. Langkah tersebut diambil oleh perusahaan sebagai langkah strategis yang diambil untuk memperkuat langkah perusahaan dalam menjalankan bisnis secara berkelanjutan.



Gambar 6 Grand Strategy WIKA 2030 ^[2]

1. *Deliver Integrated & Sustainable EPC services and products based on excellent Quality, Safety, Health and Environment principles.* (Menyediakan jasa dan produk EPC yang terintegrasi berlandaskan pada prinsip kualitas, keselamatan, kesehatan dan lingkungan).
 - a. **Jasa dan produk EPC terintegrasi:** WIKA menjadi perusahaan yang menyediakan produk dan jasa yang dibutuhkan pelanggan dengan melakukan sinergi bisnis WIKA Grup, serta menjadi mitra strategis pelanggan untuk memastikan keberlanjutan dari setiap produk dan jasa yang disediakan.
 - b. **Prinsip Kualitas, Keselamatan, Kesehatan dan Lingkungan:** WIKA memastikan pekerjaan yang dilakukan memenuhi prinsip *zero defect* dan *on-time delivery*; *zero accident*; *zero health effect*; dan ramah lingkungan.
2. *Ensure sustainable growth through smart investment portfolio.* (Memastikan pertumbuhan berkelanjutan dengan Portofolio Investasi Strategis).
 - a. **Pertumbuhan Berkelanjutan:** Pertumbuhan usaha positif, mampu menghadapi perubahan dan mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis untuk memastikan eksistensi perusahaan.
 - b. **Portofolio Investasi Strategis:** Investasi yang dapat memberikan *multiplier effect* (*feeding market internal*), sesuai dengan rencana arah pengembangan bisnis dan sejalan dengan aspirasi pemegang saham.

3. *Provide integrated area development for a better living to society.* (Melakukan pengembangan kawasan terpadu demi kehidupan yang lebih baik bagi masyarakat).
 - a. **Pengembangan kawasan terpadu:** WIKA memiliki dan menciptakan kawasan terpadu dengan menyinergikan 7 pilar bisnis (industri manufaktur, infrastruktur, bangunan gedung, energi & Industrial *plant*, *realty*, properti dan investasi).
 - b. **Kehidupan yang lebih baik:** Menciptakan kehidupan ekonomi, sosial dan lingkungan yang lebih baik dengan cara memudahkan mobilisasi, memfasilitasi masyarakat dalam pemenuhan sumber daya dalam rangka mencapai kesejahteraan dan pemberdayaan ekonomi lokal.
4. *Provide collaborative services beyond stakeholders' expectations.* (Memberikan pelayanan kolaboratif yang melampaui ekspektasi/harapan pemangku kepentingan).
 - a. **Pelayanan Kolaboratif:** WIKA proaktif sebagai mitra strategis *stakeholder* untuk memastikan keberlanjutan dari setiap produk dan jasa yang disediakan dengan cara mencari kemampuan terbaik, saling menguntungkan dan menjunjung sifat integritas.
 - b. **Melampaui ekspektasi pemangku kepentingan:** memberikan pelayanan lebih baik, lebih cepat, kompetitif dan excellent.
5. *Establish footprints worldwide through innovative and advanced technology.* (Menciptakan rekam jejak di kancah global melalui inovasi dan teknologi termutakhir).
 - a. **Rekam jejak di kancah global:** Mengembangkan jasa dan produk baru (produk baru dan pengembangan produk di internal WIKA Grup. yang bersifat ikonis dan monumental serta diakui di pasar global.
 - b. **Teknologi termutakhir:** WIKA harus memiliki wawasan dan pemahaman serta dapat mengaplikasikan pengembangan teknologi terkini sesuai dengan perkembangan pasar dan zaman.
6. *Implement learning & innovation culture in order to intensify global competencies.* (Mengimplementasikan budaya belajar dan berinovasi untuk memenuhi kompetensi global).
 - a. **Budaya Belajar:** Kesadaran terus menerus untuk menambah wawasan dan pengetahuan sesuai dengan tuntutan pengembangan bisnis perusahaan.

- b. **Budaya Berinovasi:** Kesadaran terus menerus untuk menciptakan produk, jasa dan sistem yang memberikan nilai tambah bagi *stakeholder* dengan berorientasi terhadap profit dan lingkungan.
- c. **Kompetensi global:** Beragam kemampuan, pengetahuan dan sikap yang dijadikan sebagai pedoman untuk menyelesaikan permasalahan dan isu global.

7. *Enhance local value over leadership practices to build holistic well-being.*
(Menumbuhkembangkan kearifan lokal melalui praktik kepemimpinan untuk membangun kesejahteraan yang menyeluruh).

- a. **Menumbuhkembangkan kearifan lokal:** Memanfaatkan (menggali, menanam & memupuk) budaya masyarakat Indonesia yang dapat menunjang perkembangan bisnis WIKA.
- b. **Praktik kepemimpinan:** mempraktikkan kepemimpinan dengan sifat-sifat Astabrata dengan semangat *role model*, *inspiring* dan *leader create leader*. Yang dimaksud dengan Astabrata yakni pemimpin harus memiliki sifat seperti:

Matahari	: Menumbuhkembangkan organisasi/ bisnis
Bulan	: Memberikan dorongan / motivasi
Bintang	: Menjadi teladan
Bumi	: Murah hati & memberi kemakmuran
Lautan	: Menampung aspirasi
Angin/Bayu	: Dekat dengan bawahan
Api/Agni	: Berwibawa dan berani
Langit	: Menampung aspirasi

- c. **Kesejahteraan yang menyeluruh:** terpenuhinya semua kesejahteraan jasmani & rohani (*balance of life*) serta memberikan dampak positif bagi lingkungan sekitar.

Evaluasi pelaksanaan RJPP tahun 2021–2025 dilakukan untuk melihat kemampuan perusahaan dalam menyusun perencanaan dan realisasi pelaksanaan program kerja sesuai dengan sasaran perusahaan. Evaluasi ini diukur dari kinerja keuangan, kinerja operasi, dan kinerja organisasi & *Human Capital* (HC) dalam kurun waktu 2021–2025.

2.2 Kondisi Ekonomi dan Konstruksi Indonesia

2.2.1 Kondisi Makro Ekonomi Indonesia

Saat penyusunan RJPP pada periode 2021–2025 menggunakan beberapa asumsi makro yaitu pertumbuhan GDP, tingkat inflasi, dan nilai tukar Rupiah/USD. Asumsi-asumsi tersebut dibandingkan terhadap realisasinya yang terdapat perbedaan. Secara umum, kondisi perekonomian di Indonesia digambarkan pada Tabel 2.

Tabel 2 Asumsi dan Realisasi Indikator Penyusunan RJPP Tahun 2021–2025 ^[2, 3]

Indikator Ekonomi		2020	2021	2022	2023	2024	2025
Pertumbuhan GDP (%)	Asumsi	2,3	3,2	5,7	5,9	4,5	4,5
	Realisasi	-2,07	3,69	5,3	5,05	N/A	N/A
Tingkat Inflasi (%)	Asumsi	3,9	2	3	3	3	3
	Realisasi	1,68	1,87	5,51	2,61	N/A	N/A
Nilai Tukar USD Terhadap Rp	Asumsi	15.500	14.300	14.300	14.375	14.450	14.450
	Realisasi	14.110	14.267	15.592	15.415	N/A	N/A

Pada periode ini terdapat disrupsi global yang cukup berpengaruh terhadap bisnis di Indonesia secara menyeluruh. Adanya beberapa gelombang Pandemi COVID-19 diawali dari varian *Alpha* pada April 2020, Delta tahun 2021, dan varian *Omicron* pada Januari 2022 terjadi selama 3 tahun berturut-turut. Hal ini menjadi disrupsi bisnis di Indonesia secara keseluruhan dan berdampak adanya perlambatan ekonomi. Pertumbuhan GDP Indonesia dari tahun 2020 hingga 2023 mengalami tantangan signifikan tetapi juga menunjukkan pemulihan yang bertahap.

Inflasi di Indonesia dari tahun 2020 hingga 2023 terjadi peningkatan tajam pada tahun 2022. Hal ini disebabkan oleh geopolitik global salah satunya invasi Rusia ke Ukraina dan juga berdampak pada nilai tukar Rupiah terhadap Dolar Amerika Serikat yang tembus Rp15.000. Depresiasi nilai rupiah berdampak pada kenaikan biaya pada barang-barang impor sehingga peningkatan biaya produksi tidak bisa dihindarkan.

2.2.2 Kondisi Industri Konstruksi Indonesia

Pembangunan infrastruktur menjadi salah satu sektor andalan Indonesia, karena mampu menciptakan *multiplier effect*, untuk mendorong pertumbuhan ekonomi Indonesia, di antaranya dengan menciptakan lapangan kerja dan titik pertumbuhan ekonomi baru, membuka jaringan logistik ke sentra-sentra produksi. Percepatan pembangunan infrastruktur dilakukan melalui peningkatan produktivitas jasa konstruksi nasional, mendorong penggunaan produk dalam negeri

yang *sustainable*, transformasi digital, dan mempermudah peluang investasi melalui kemudahan perizinan berusaha khususnya di sektor konstruksi Indonesia.

Dalam mendukung upaya tersebut, Kementerian PUPR melalui Direktorat Jenderal Bina Konstruksi kembali mengadakan Konstruksi Indonesia 2023. Sebagai bentuk dukungan untuk pertumbuhan dan perkembangan sektor jasa konstruksi melalui serangkaian agenda yang diharapkan mampu menciptakan kesempatan usaha serta menjadi buster bagi *stakeholder* jasa konstruksi.

Kontribusi sektor konstruksi dalam perekonomian Indonesia berada pada urutan kelima yang dilihat dari persentase sektor konstruksi pada Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia sebesar 9,88 persen pada triwulan I tahun 2023. Badan Pusat Statistik (BPS) memotret perkembangan konstruksi melalui Survei Perusahaan Konstruksi Triwulanan (SKTR) yang dilakukan terhadap perusahaan konstruksi skala menengah dan besar di Indonesia. Publikasi ini menyajikan data dan informasi hasil SKTR Triwulan I Tahun 2023. Data yang disajikan dalam publikasi ini terdiri atas indeks pekerja tetap, hari orang pekerja harian, balas jasa pekerja tetap, upah pekerja harian, nilai konstruksi yang diselesaikan, kondisi bisnis, prospek bisnis, dan masalah bisnis.

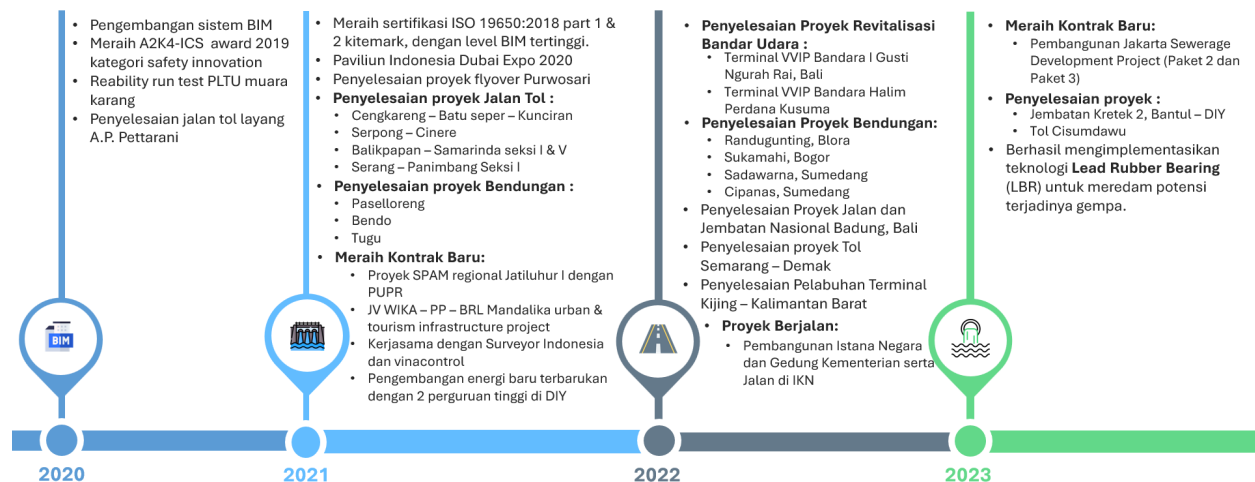
Pembangunan jalan tol, serta proyek infrastruktur pemerintah yang terus berjalan, mendorong pertumbuhan sektor konstruksi di tahun kedua Pandemi COVID-19. Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat, Produk Domestik Bruto (PDB) sektor konstruksi Atas Dasar Harga Berlaku (ADHB) mencapai Rp1,77 kuadriliun pada 2021. PDB sektor ini berkontribusi sebesar 10,44% terhadap PDB nasional yang mencapai Rp16,97 kuadriliun. Kontribusinya juga merupakan yang terbesar keempat setelah industri pengolahan 19,25%, pertanian 13,28%, serta perdagangan besar dan eceran 12,97%. Jika diukur menurut PDB atas dasar harga konstan (ADHK) 2010, sektor konstruksi tumbuh 2,81% menjadi Rp1,1 kuadriliun pada 2021 dari tahun sebelumnya. Capaian tersebut lebih baik dibanding tahun 2020 yang mengalami kontraksi 3,26%. Dalam satu dekade belakangan sektor konstruksi mencapai pertumbuhan tertingginya pada 2011, yakni 9,02%. Namun, setelah itu tingkat pertumbuhannya mengalami tren turun dan sempat berkontraksi dalam pada 2020 akibat Pandemi COVID-19.

Sehingga, berdasarkan penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa pertumbuhan sektor industri konstruksi di Indonesia masih dalam kategori tumbuh relatif cukup lambat, jika dibandingkan dengan perkembangan sektor lainnya yang dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor pendukung lain.

2.3 Evaluasi Pelaksanaan Rencana Jangka Panjang Tahun 2021–2025

2.3.1 Milestone Capaian Perusahaan

Evaluasi capaian perusahaan dilakukan dengan melihat pencapaian perusahaan pada periode tahun RJPP berjalan. Perusahaan tetap mampu menyelesaikan berbagai proyek pembangunan baik di sektor swasta maupun disektor pemerintah meskipun berada di tahun-tahun sulit Pandemi COVID -19.



Gambar 7 Milestone Capaian Perusahaan Tahun 2020–2023 ^[1]

Pada tahun 2020, WIKA fokus pada pengembangan teknologi dan penyelesaian proyek penting. Mereka berhasil mengembangkan sistem *Building Information Modeling* (BIM) yang meningkatkan efisiensi dan kualitas proyek konstruksi. WIKA juga meraih A2K4-ICS award 2019 dalam kategori inovasi keselamatan, yang menunjukkan komitmen mereka terhadap keamanan kerja. Selain itu, WIKA menyelesaikan uji keandalan (*Reliability Run Test*) untuk Pembangkit Listrik Tenaga Uap (PLTU) Muara Karang dan menyelesaikan proyek jalan tol layang A.P. Pettarani, yang merupakan langkah penting dalam meningkatkan infrastruktur transportasi di Indonesia.

Pada tahun 2021, WIKA mencapai beberapa pencapaian penting, termasuk meraih sertifikasi ISO 19650:2018 *part* 1 & 2 dengan level BIM tertinggi. Mereka juga berpartisipasi dalam Paviliun Indonesia di Dubai Expo 2020, yang memperkenalkan kemampuan dan proyek-proyek unggulan WIKA di panggung internasional. Selain itu, WIKA menyelesaikan berbagai proyek infrastruktur utama seperti *flyover* Purwosari dan beberapa proyek jalan tol (Cengkareng-Batu, Seper-Kunciran, Serpong-Cinere, Balikpapan-Samarinda seksi I & V, Serang-Panimbang Seksi I). Mereka juga berhasil menyelesaikan proyek bendungan seperti Paselloreng, Bendo, dan Tugu.

Kontrak baru yang diraih termasuk proyek SPAM regional Jatiluhur I dengan PUPR dan JV WIKA-PP-BRL Mandalika urban & *tourism infrastructure project*.

Pada tahun 2022, WIKA terus menunjukkan kinerja kuat dengan menyelesaikan beberapa proyek besar. Mereka menyelesaikan proyek revitalisasi bandara, termasuk Terminal VVIP Bandara I Gusti Ngurah Rai di Bali dan Terminal VVIP Bandara Halim Perdanakusuma. Proyek bendungan yang diselesaikan termasuk Randugunting di Blora, Sukamahi di Bogor, Sadawarna di Sumedang, dan Cipanas di Sumedang. Selain itu, WIKA menyelesaikan proyek jalan dan jembatan nasional di Badung, Bali, proyek tol Semarang-Demak, dan pelabuhan terminal Kijing di Kalimantan Barat. Proyek yang sedang berjalan mencakup pembangunan Istana Negara dan Gedung Kementerian serta jalan di Ibu Kota Negara (IKN).

Pada tahun 2023, WIKA meraih kontrak baru untuk proyek Pembangunan Jakarta Sewerage Development Project (Paket 2 dan Paket 3). Mereka juga menyelesaikan proyek Jembatan Kretek 2 di Bantul, DIY, dan Tol Cisumdawu. Salah satu pencapaian teknologi penting adalah berhasil mengimplementasikan teknologi *Lead Rubber Bearing* (LBR) untuk meredam potensi terjadinya gempa, menunjukkan komitmen WIKA dalam inovasi teknologi dan keamanan infrastruktur.

2.3.2 Analisis Capaian Kinerja

2.3.2.1 Sasaran Utama RJPP 2021–2024

Dalam mewujudkan Visi-Misi WIKA telah ditetapkan sasaran utama kualitatif yang mencakup aspek bisnis, finansial, sumber daya manusia, dan sistem yang mana dijabarkan sebagai berikut:

Sasaran Utama Kualitatif:

1. BISNIS

- a. Pertumbuhan hasil usaha (OP & Laba Bersih) 7 pilar WIKA di atas 20%.
- b. Pertumbuhan *recurring income* dari hasil usaha investasi dibidang Energi, Air dan Infrastruktur transportasi.
- c. Pengembangan usaha ke luar negeri di *Middle East* dan ASEAN.

2. FINANCIAL

- a. Peningkatan kesehatan WIKA dengan EVA (*Economic Value Added*) Positif.
- b. Harga wajar saham WIKA 10% di atas rata-rata industri.

3. PEOPLE

- a Pengembangan organisasi WIKA dan kapabilitas dan kapasitas HC WIKA yang sesuai dengan pertumbuhan bisnis.
- b Peningkatan kompetensi EPCCOM (*Engineering, Procurement, Construction dan Commissioning Operation Maintenance*) yang bersertifikat.

4. SISTEM

- a Pengembangan sistem manajemen terpadu EPCCOM & Investment sesuai Standard Internasional dan prinsip-prinsip GCG.

Untuk mencapai sasaran utama perusahaan didukung dengan 4 strategi utama:

- 1. Melakukan penetrasi pasar:
 - a Mendorong *repeat order*.
 - b Melakukan akuisisi perusahaan pesaing.
 - c Mencari *customer* baru.
- 2. Melakukan pengembangan pasar:
 - a Identifikasi pelanggan baru.
 - b Mendapatkan jalur distribusi yang baru.
 - c Merambah pasar baru dan luar negeri.
- 3. Melakukan pengembangan produk:
 - a Menciptakan fitur baru dari produk yang ada.
 - b Mengembangkan metode dan teknologi baru.
- 4. Melakukan diversifikasi secara intensi.

Adanya 7 pilar bisnis diformulasikan menjadi strategi utama per pilar beserta program pokoknya seperti pada Tabel 3:

Tabel 3 Strategi Utama dan Program Pokok per Pilar^[2]

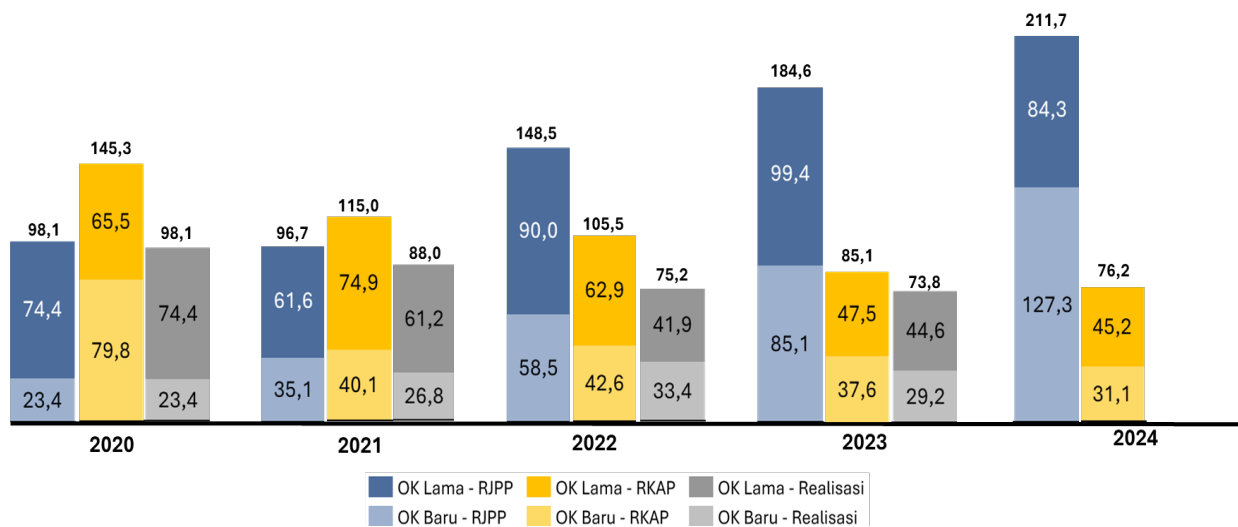
Pilar	Strategi Utama per Pilar	Program Pokok
<i>Infrastructure and Building</i>	a. Peningkatan kompetensi usaha pada bidang konstruksi transportasi, Jalan tol dan Bendungan. b. Perluasan kegiatan Infrastruktur selain infrastruktur transportasi dan <i>Concrete Precast Product</i> pasar luar negeri (Gedung, <i>Power Plant</i>, dan Konstruksi Oil & Gas) c. Pengelolaan peralatan utama dan mengadministrasikan kontrak d. <i>Operational Excellence</i>: Efisiensi & Management Risiko e. Kerjasama dalam pelaksanaan investasi dan penetrasi ke pasar luar negeri peningkatan kapabilitas dan kapasitas SDM.	1. meningkatkan kompetensi usaha pada bidang konstruksi transportasi (MRT, LRT, HSR) 2. peningkatan kompetensi dan ketersediaan SDM 3. Menyediakan <i>one stop service</i> dengan melakukan sinergi antar departemen dan anak usaha.
<i>Energy and Industrial Plant</i>	a. Mendapatkan <i>Strategic Partnership</i> (Investasi, Teknologi) peningkatan portofolio kompetensi WIKA di bidang <i>refinery</i>, <i>cement factory</i> dan pengolahan gas b. Peningkatan kapabilitas dan kapasitas SDM Restrukturisasi Portofolio Usaha Pembangkit Sistem terintegrasi di bidang EPCCOM dan investasi	1. Peningkatan kompetensi karyawan 2. Investasi dengan tujuan mendapatkan <i>recurring income</i> 3. Peningkatan portofolio kompetensi WIKA di <i>refinery</i>, <i>cement factory</i> dan pengolahan gas
<i>Realty and Property</i>	a. Pengembangan portofolio kompetensi ke bidang <i>design and build</i>. b. Pengembangan produk yang terintegrasi (Kawasan) c. Pertumbuhan <i>Landbank</i> d. <i>Operational Excellence</i> berbasis IT	1. Peningkatan kompetensi usaha di pasar <i>design and build</i> 2. menyediakan <i>one stop service</i> dengan melakukan sinergi antar departemen dan anak usaha 3. pembangunan <i>township TOD</i> yang menghasilkan

Pilar	Strategi Utama per Pilar	Program Pokok
	e. Penguatan struktur kepemilikan dan pendanaan melalui strategi IPO pada Entitas Anak	tingkat pengembalian optimal 4. menyediakan <i>one stop service</i> dengan melakukan sinergi antar departemen dan anak usaha.
<i>Manufacturing (Industri)</i>	a. Peningkatan portofolio, yaitu dengan pengembangan usaha baru maupun peningkatan kapasitas produksi unit usaha <i>existing</i> b. Peningkatan kepuasan pelanggan melalui mutu produk dan mutu pelayanan (CRM) c. Mengadopsi teknologi modern dan berdaya saing d. Penguatan struktur kepemilikan dan pendanaan melalui kegiatan IPO	1. Peningkatan investasi di industri <i>manufacturing</i> untuk mendapatkan <i>recurring income</i> 2. peningkatan kapasitas produksi dan pengembangan pabrik baru 3. peningkatan kapasitas pabrik beton sampai dengan 5,8 juta ton 4. perluasan area pabrikasi beton ke Kalimantan 5. peningkatan usaha di industri otomotif (GESITS)
<i>Construction Engineering</i>	a. Melakukan <i>Strategic Partnership</i> b. Melakukan strategi pengembangan usaha restrukturisasi portofolio usaha	1. peningkatan kompetensi karyawan di bidang desain dan kompetensi O&M 2. perluasan area kompetensi WRK di bidang jasa O&M pembangkit
<i>Investment</i>	a. Investasi pada bidang usaha strategis dan prospektif yaitu Infrastruktur, Energy, Industrial Plant dan Properti. b. Melakukan <i>Strategic Partnership</i> Peningkatan kompetensi SDM Investasi	1. penyertaan investasi yang memberikan <i>recurring income</i> dan <i>multiplier effect</i> Property: mega <i>township</i> , infrastruktur, proyek kereta cepat 2. EIP: investasi pembangkit 3. pertumbuhan investasi yang memberikan <i>recurring income</i>
<i>Integrated Transportation System</i>	c. Penyelesaian jalur Kereta Cepat Jakarta-Bandung	1. penyelesaian <i>civil construction</i> pada KCJB 2. penyelesaian proyek pembangunan KCJB

Pada Gambar 8, menjelaskan bahwa terdapat perbedaan nilai perolehan omzet kontrak yang dihadapi berdasarkan perolehan WIKA dalam periode tahun 2020–2023. Capaian realisasi omzet

kontrak baru jauh di bawah target RJPP sebesar 47% pada tahun 2023, sedangkan pada RKAP terjadi penyesuaian atas kondisi pandemi walaupun realisasinya masih belum mencapai target tahun 2021 dan 2022. Tahun 2023 prognosis OK baru melebihi target RKAP dengan pencapaian sebesar 107%. Realisasi kinerja yang cukup jauh dari target RJPP disebabkan oleh penentuan target pencapaian pada RJPP periode sebelumnya dengan asumsi yang sangat optimis dan kurang mempertimbangkan faktor eksternal yang berpotensi menjadi disrupti bisnis konstruksi (Pandemi, inflasi, geopolitik global, dll.). Pertumbuhan OK baru cukup terbantu oleh adanya penugasan pada WIKA untuk PSN dan IKN.

Sedangkan, untuk capaian realisasi omzet kontrak dihadapi jauh di bawah target RJPP. Capaian RJPP sebesar 48% pada tahun 2023, sedangkan pada RKAP terjadi penyesuaian atas kondisi pandemi walaupun realisasinya masih belum mencapai target tahun 2021 dan 2022. Tahun 2023 prognosis OK dihadapi melebihi target RKAP dengan pencapaian sebesar 104%. Realisasi kinerja yang cukup jauh dari target RJPP disebabkan oleh penentuan target pencapaian pada RJPP periode sebelumnya dengan asumsi yang sangat optimis dan kurang mempertimbangkan faktor eksternal yang berpotensi menjadi disrupti bisnis konstruksi (Pandemi, inflasi, geopolitik global, dll.). Pertumbuhan OK dihadapi cukup terbantu oleh adanya penugasan pada WIKA untuk PSN dan IKN.



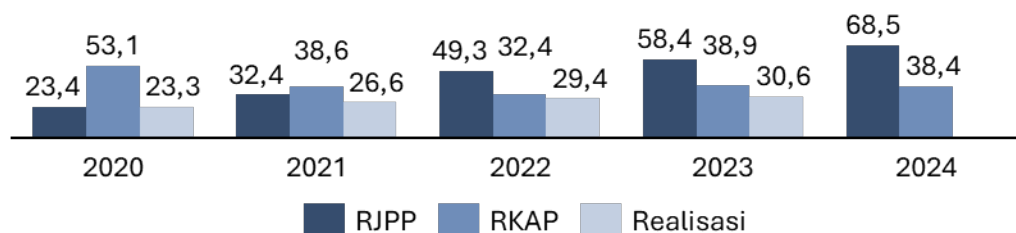
Gambar 8 Omzet Kontrak Yang Dihadapi Berdasarkan Perolehan (Rp Triliun) ^[1, 2, 4]

Pada Gambar 9 menunjukkan peningkatan yang signifikan setiap tahunnya. Dari 23,4 pada 2020 menjadi 58,4 pada 2023, mengindikasikan target jangka panjang perusahaan yang semakin ambisius. Sebaliknya, RKAP mengalami penurunan drastis dari 53,1 pada 2020 ke 32,4 pada

2022, sebelum sedikit meningkat menjadi 38,9 pada 2023. Hal ini menunjukkan adanya perubahan strategi atau penyesuaian dalam perencanaan anggaran tahunan perusahaan.

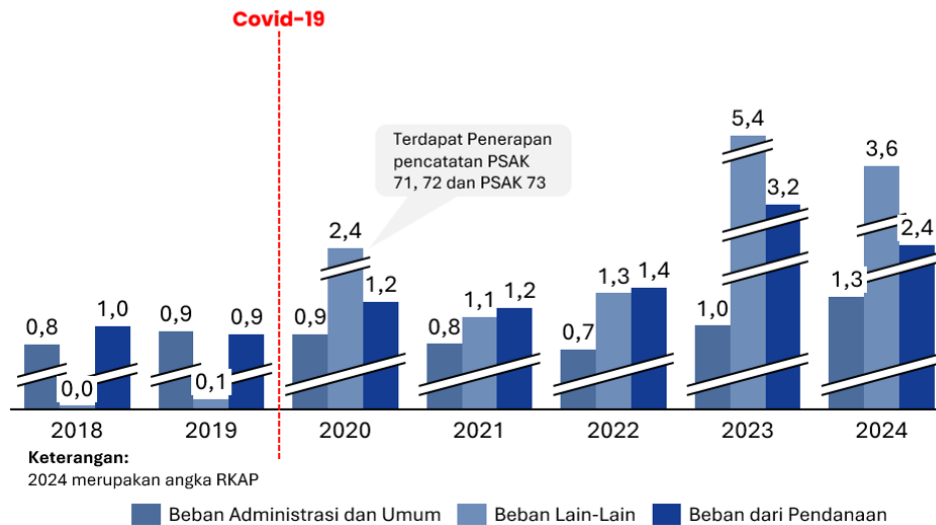
Sementara itu, Realisasi pendapatan menunjukkan tren peningkatan yang stabil, meskipun nilainya masih di bawah target RJPP dan RKAP setiap tahunnya. Dari 16,5 pada 2020, realisasi meningkat menjadi 22,5 pada 2023. Peningkatan ini menunjukkan adanya perbaikan dalam pencapaian pendapatan, namun tetap ada kesenjangan yang signifikan antara hasil yang direalisasikan dengan target yang direncanakan. Analisis ini mengindikasikan bahwa meskipun perusahaan terus meningkatkan target jangka panjangnya dan melakukan penyesuaian anggaran tahunan, realisasi pendapatan masih perlu ditingkatkan untuk mencapai target yang diinginkan.

Secara keseluruhan, capaian realisasi kinerja pendapatan jauh di bawah target baik RJPP maupun RKAP. Realisasi kinerja yang cukup jauh dari target RJPP disebabkan oleh penentuan target pencapaian pada RJPP periode sebelumnya dengan asumsi yang sangat optimis dan kurang mempertimbangkan faktor eksternal yang berpotensi mempengaruhi bisnis konstruksi (Pandemi Covid-19, inflasi, geopolitik global, dll.). Pertumbuhan pendapatan tidak cukup signifikan karena adanya hambatan dalam penagihan. Diversifikasi bisnis dan *recurring income* belum cukup berkontribusi terhadap pendapatan keseluruhan.



Gambar 9 Capaian Total Pendapatan (Rp Triliun) ^[2, 4, 5]

Pada Gambar 10 terlihat struktur beban keuangan selama 2020-2023 terlihat adanya peningkatan beban bunga yang terus meningkat setiap tahunnya. Hal ini menunjukkan ketergantungan utang yang tinggi. Beban lain-lain juga perlu ditinjau lebih lanjut karena cukup berfluktuatif dalam 4 tahun terakhir.



Gambar 10 Struktur Biaya (Rp Juta) ^[4, 5]

Berdasarkan analisis evaluasi pelaksanaan RJPP WIKA yang telah dipaparkan, dapat disimpulkan bahwa saat ini perusahaan mengalami kesulitan dalam memenuhi target yang telah ditetapkan pada dokumen RJPP dan RKAP perusahaan. Serta, adanya peningkatan beban terhadap struktur biaya yang dimiliki oleh perusahaan yang tidak diikuti dengan peningkatan pendapatan perusahaan. Sehingga, perusahaan bergantung pada utang untuk dapat menjalankan kegiatan operasional.

2.3.2.2 Rasio Keuangan

Pada Tabel 4, Secara *Gross Profit Margin* WIKA cenderung mengalami penurunan, pada *Net Profit Margin* (NPM) menurun drastis dikarenakan beban pendanaan yang meningkat. WIKA Masih belum bisa memenuhi target berdasarkan rasio profitabilitasnya, walaupun realisasi yang dimiliki masih bisa dibilang cukup memenuhi pada pertama, tetapi terdapat angka yang menurun berdasarkan prognosis 2023 dikarenakan adanya *net income* yang negatif.

Penurunan *net income* ini berdampak NPM dan ROA yang mengalami penurunan. Pada tahun 2021-2022, walaupun *net income* yang dimiliki tidak negatif, NPM dan ROA Bisa dibilang tergolong rendah dengan angka mendekati 0. Profitabilitas yang menurun tidak stabil, disebabkan oleh perlambatan perekonomian nasional maupun global selepas pandemi menyebabkan perlambatan bisnis konstruksi, di satu sisi terdapat peningkatan harga bahan baku seperti besi, baja, semen dan bahan bakar industri.



BAB III

Posisi Perusahaan

BAB III. POSISI PERUSAHAAN

3.1 Analisis Perkembangan Industri

Perusahaan memiliki lini bisnis di berbagai sektor industri. Sehingga, dalam Menyusun RJPP perlu adanya analisis perkembangan industri untuk menggambarkan perkembangan setiap sektor lini bisnis yang dimiliki oleh perusahaan untuk menentukan strategi yang akan diambil oleh perusahaan untuk setiap lini bisnis tersebut.

Sektor industri konstruksi merupakan lini bisnis utama perusahaan yang mencakup konstruksi bangunan sipil dan infrastruktur lainnya seperti jalan, jembatan dan terowongan. Analisis sektor industri konstruksi dilakukan dengan melihat perkembangan sektor industri konstruksi baik di dalam negeri maupun di luar negeri.

3.2 Pertumbuhan Pembangunan Indonesia

Sejak tahun 2019, pemerintah secara resmi meluncurkan visi Indonesia emas 2045. Pada tahun tersebut, Indonesia berada pada usia emas yaitu 100 tahun dengan bonus demografi 70% penduduk Indonesia berada pada usia produktif. Sehingga, pemerintah perlu mempersiapkan hal tersebut dengan menargetkan Indonesia sudah menjadi negara maju dan dapat sejajar dengan negara maju secara global.

Dalam mewujudkan Indonesia Emas 2045, terdapat 4 pilar pembangunan Indonesia 2045 sebagai mana yang telah digambarkan pada Gambar 11. Berdasarkan pilar-pilar tersebut, terdapat 2 pilar Pembangunan Indonesia yang dapat mengidentifikasi akan adanya pembangunan yang Agresif hingga tahun 2045.



Gambar 11 RPJPN Indonesia Tahun 2025-2045 ^[6]

Gagasan dalam pembangunan Ibu Kota Nusantara (IKN) sudah dicanangkan sejak masa pemerintahan Presiden RI Soekarno. Namun, gagasan tersebut baru dapat di wujudkan oleh Presiden RI Joko Widodo dengan adanya *urgency* dalam menghadapi tantangan masa depan. Sesuai dengan Visi Indonesia Emas 2045 yaitu Indonesia dapat masuk ke dalam 5 besar dunia pada tahun 2045. Diharapkan IKN dapat mendorong pertumbuhan Ekonomi yang inklusif dan merata termasuk Kawasan Timur Indonesia.

Pembangunan IKN sudah dimulai sejak tahun 2022 dan akan ditargetkan untuk selesai pada tahun 2045. Pembangunan secara bertahap tersebut memiliki total anggaran pembangunan sebesar Rp 466 T dengan gambaran besar yang dijelaskan pada Gambar 12.

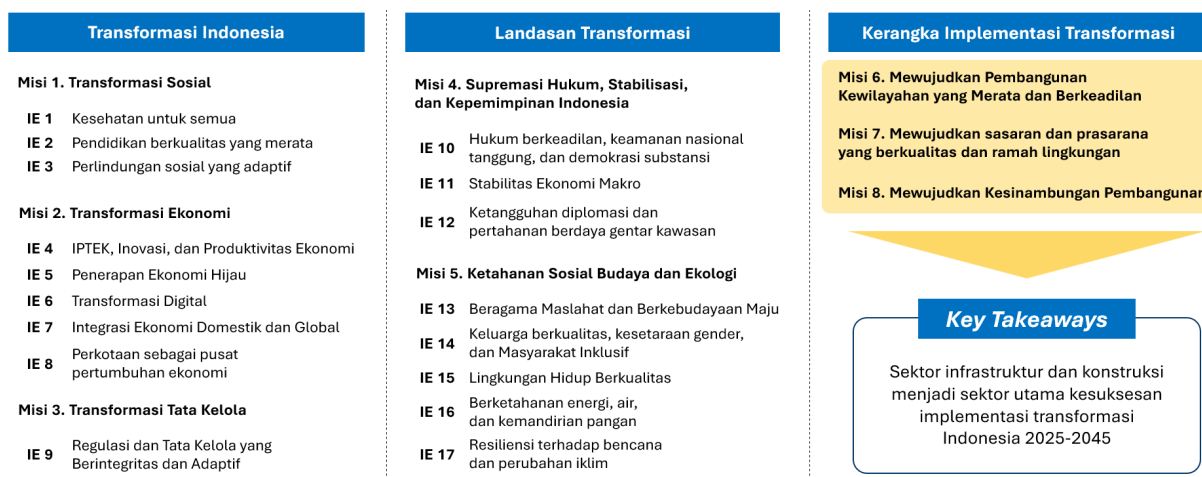


Gambar 12 RPJPN Indonesia Tahun 2025–2045 ^[6]

Pemerintah Indonesia, sebagai tatanan masyarakat global tertentu memiliki tujuan untuk dapat menjadi negara maju dan sejahtera bagi seluruh kalangan masyarakat. Oleh sebab itu, untuk dapat mewujudkan hal tersebut, pemerintah pusat pada Gambar 13 melalui Kementerian PPN/Bappenas merancang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2025–2045 yang dikenal dengan “Cita-cita Mewujudkan Indonesia Emas” dengan visi ‘Negara Nusantara Berdaulat, Maju, dan Berkelanjutan’.

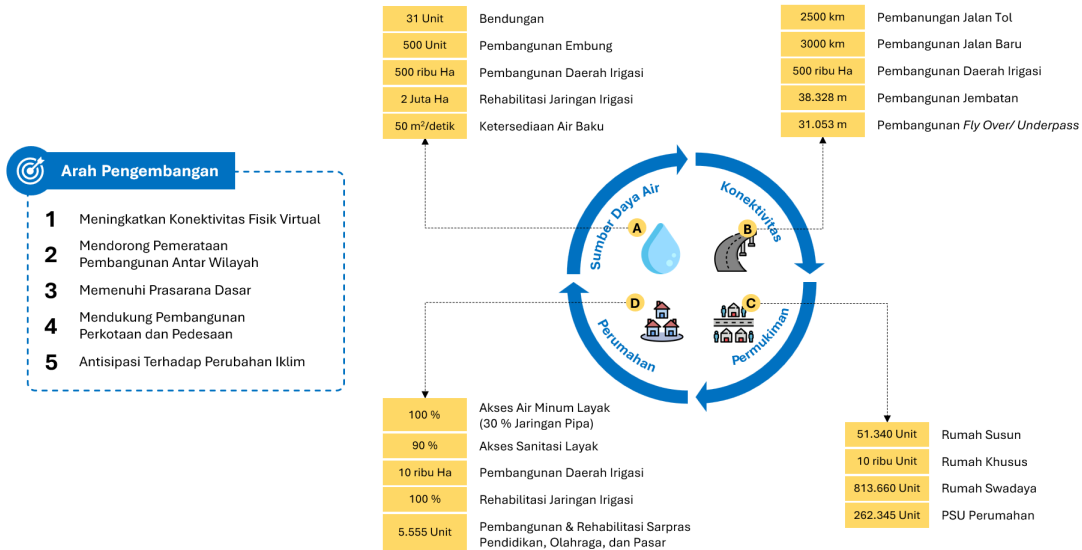
Transformasi Indonesia memiliki 8 misi yang terbagi menjadi 3 misi sebagai transformasi Indonesia dan 2 misi sebagai landasan transformasi. Serta, 3 misi sebagai kerangka implementasi transformasi. Sektor infrastruktur dan konstruksi menjadi penunjang rencana transformasi Indonesia tersebut.

Adanya RPJPN tahun 2025–2045 secara tidak langsung memberikan kepastian pasar terhadap BUMN Karya. Dikarenakan, akan adanya peluang untuk pemberian penugasan pembangunan konstruksi dan/atau infrastruktur dari pemerintah pusat kepada BUMN karya.



Gambar 13 RPJPN Indonesia Tahun 2025–2045 ^[6]

Kementerian PUPR pada Gambar 14, membuat rencana strategis untuk periode tahun 2020–2024 dengan fokus pembangunan pada 4 sektor yaitu sumber daya air, konektivitas, permukiman dan perumahan. Dengan arah pengembangan berfokus pada peningkatan konektivitas, pemerataan Pembangunan antar wilayah dengan mendukung Pembangunan perkotaan dan pedesaan. Rencana strategis kementerian PUPR mencerminkan komitmen pemerintah melalui Kementerian PUPR untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat, mendukung pertumbuhan ekonomi, dan menjaga keberlanjutan lingkungan yang sejalan dengan rencana pemerintah dalam hal Pembangunan berkelanjutan yang merata.



Gambar 14 Rencana Strategis Kementerian PUPR Tahun 2020–2024 ^[7]

Pada Mei 2024, pemerintah secara resmi menetapkan 14 Proyek Strategi Nasional (PSN) baru yang tersebar di berbagai wilayah yang terdiri dari 8 Kawasan Industri, 2 Kawasan Pariwisata, 1 Kawasan Pendidikan, Riset dan Teknologi, Kesehatan, serta 1 Proyek Migas Lepas Pantai sebagaimana yang telah dipetakan pada Gambar 15. Dalam melaksanakan pembangunan 14 PSN baru, pemerintah menyatakan bahwa pendanaan proyek tersebut murni berasal dari pihak swasta.

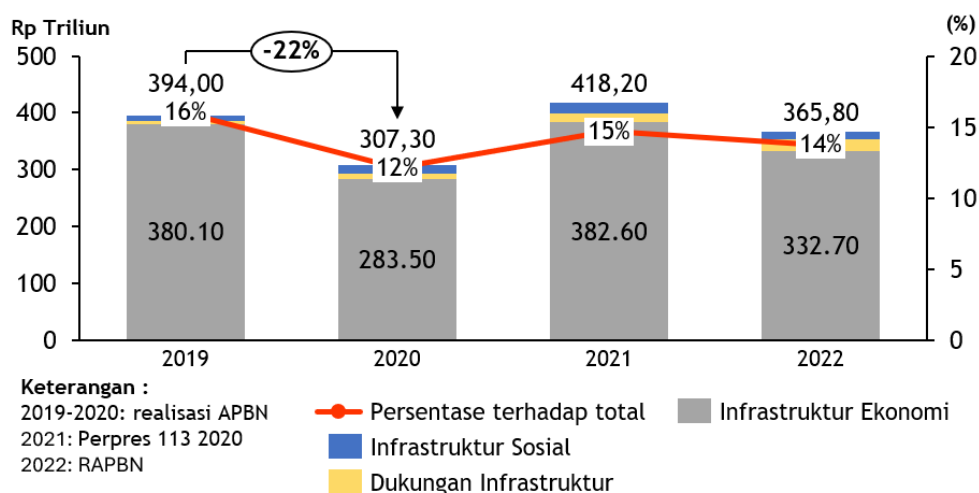


Gambar 15 Outlook proyek pemerintah di masa mendatang

Setiap tahun, Pemerintah Pusat melalui Kementerian Keuangan Republik Indonesia telah merencanakan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) pada Gambar 16 untuk pembangunan infrastruktur yang dikelola oleh Kementerian PUPR yang kemudian dilakukan pembagian berdasarkan setiap fokus pembangunan. Yaitu: Infrastruktur Sosial, Dukungan Infrastruktur dan Infrastruktur Ekonomi.

Berdasarkan data historis selama 4 (Empat) tahun terakhir, 90% dana APBN Infrastruktur pemerintah digunakan untuk infrastruktur ekonomi. Dikarenakan, pertumbuhan infrastruktur ekonomi dapat memberikan *multiplier effect* terhadap sektor-sektor lain yang memberikan peluang peningkatan terhadap pendanaan investasi yang didapatkan pemerintah pusat.

Namun, berdasarkan persentase terhadap total APBN mengalami penurunan pada tahun 2020. Penurunan APBN infrastruktur dikarenakan adanya alokasi APBN untuk fokus pada anggaran kesehatan untuk penanganan Pandemi COVID-19. Seiring dengan terkendalnya situasi, pemerintah mulai dapat kembali fokus dalam pembangunan infrastruktur Indonesia yang terlihat dengan RAPBN Infrastruktur di tahun 2024 mengalami kenaikan 7,91% dari tahun sebelumnya.

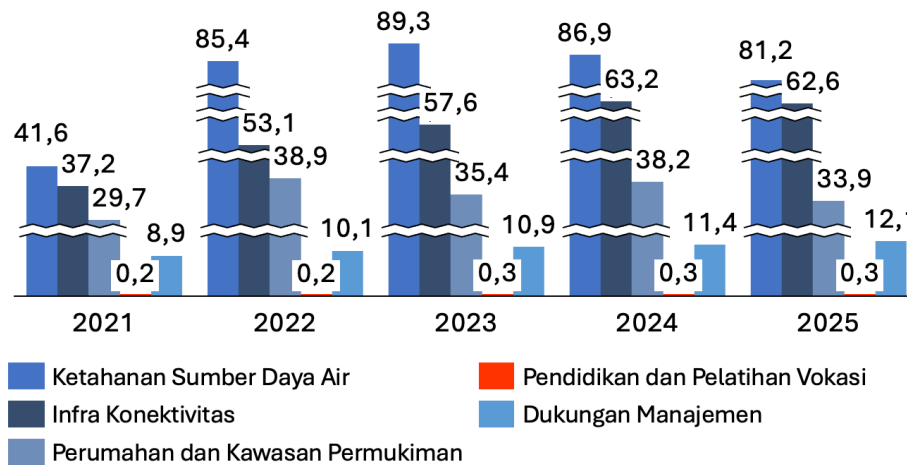


Gambar 16 Anggaran APBN Infrastruktur Indonesia (Rp Triliun)^[7]

Berdasarkan Rencana Strategis Kementerian PUPR tahun 2020–2024 pada Gambar 17, adanya indikasi proyeksi kebutuhan pendanaan kementerian PUPR yang di alokasikan untuk mewujudkan berbagai program Pembangunan yang diantara-Nya adalah: Ketahanan Sumber Daya Air, Infrastruktur Konektivitas, Perumahan dan Kawasan Permukiman, Pendidikan dan Pelatihan Vokasi dan Dukungan Manajemen.

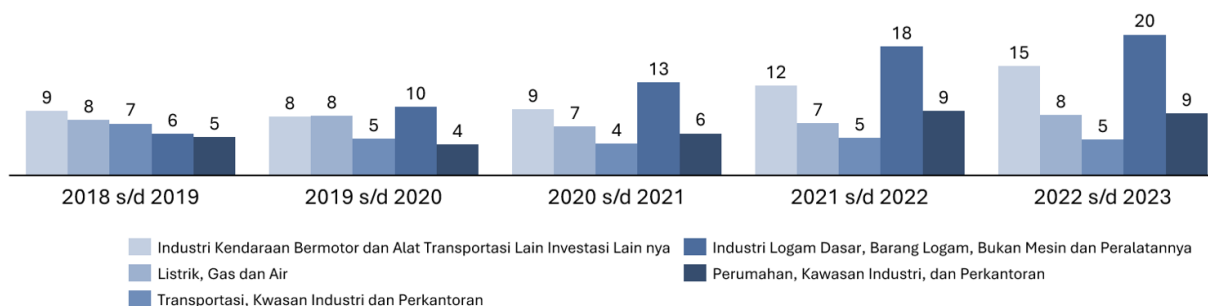
Pada indikasi proyeksi yang dilakukan oleh Kementerian PUPR, program ketahanan sumber daya air menjadi program yang di proyeksikan memiliki indikasi kebutuhan daya yang lebih basar

jika dibandingkan dengan program lainnya. Pembangunan waduk melalui program ketahanan sumber daya air menjadi sangat penting guna menampung air hujan yang akan digunakan pada musim kemarau.



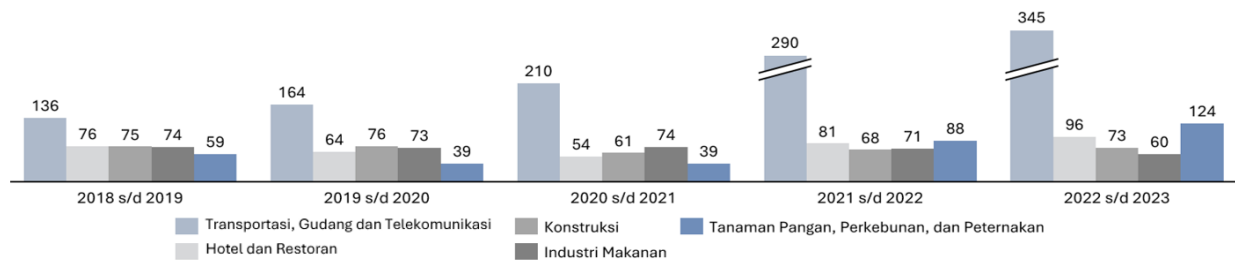
Gambar 17 Indikasi Proyeksi Kebutuhan Pendanaan Kementerian PUPR (Rp Miliar) ^[7]

Pada Gambar 18 merupakan 5 sektor terbesar terhadap investasi asing yang diperoleh pemerintah Indonesia. Sejalan dengan Pembangunan Indonesia emas pada tahun 2045. Investasi asing berfokus pada pengembangan sektor infrastruktur (perumahan, transportasi, dll.) dan sumber daya alam (SDA). Hal ini diakibatkan Indonesia memiliki sumber daya alam (SDA) yang melimpah serta, adanya program pemerintah Indonesia untuk Penguatan Implementasi Making Indonesia 4.0.



Gambar 18 Peringkat Realisasi Investasi PMA Berdasarkan Sektor (US\$ Miliar) ^[8]

Pada tahun yang sama peningkatan realisasi investasi PMA berdasarkan sektor, peningkatan realisasi investasi PMDN pada Gambar 19 berdasarkan sektor berfokus pada perkembangan sektor Transportasi, Gudang, Telekomunikasi, Pertambangan, dan Properti. Pembangunan infrastruktur, khususnya pada sektor perumahan, kawasan industri dan perkantoran menjadi fokus investasi pemerintah guna mendukung penguatan Implementasi *Making Indonesia 4.0*.

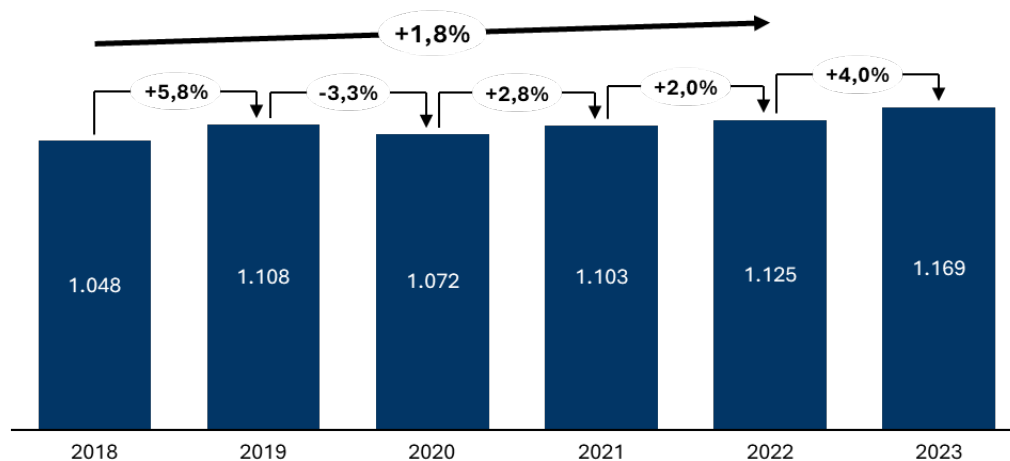


Gambar 19 Peringkat Realisasi Investasi PMDN Berdasarkan Sektor (Rp Triliun) ^[8]

3.3 Perkembangan Sektor Industri Konstruksi Indonesia

Sektor Konstruksi pada Gambar 20 menyumbang sebesar 10% PDB Nasional dengan nilai 1.125 Triliun Rupiah pada tahun 2022. Sektor Industri menunjukkan pertumbuhan yang cukup stabil diangka 1,8% (CAGR) selama 5 tahun terakhir. Sektor Industri diproyeksikan tumbuh 4% pada tahun 2023.

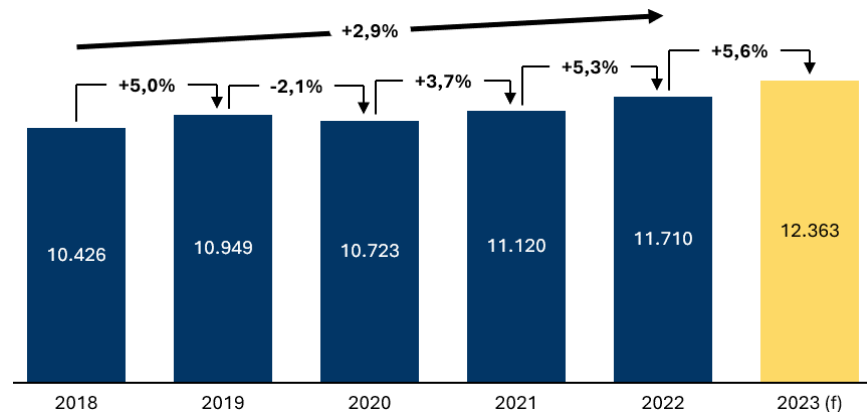
Pertumbuhan sektor konstruksi di Indonesia terus mengalami kenaikan meskipun, Sebagian sektor mengalami penurunan akibat adanya Pandemi COVID-19 yang terjadi pada tahun 2019 sampai tahun 2020. Adanya rencana transformasi Indonesia yang direncanakan pemerintah dalam RPJPN Indonesia tahun 2025–2045 dengan sektor infrastruktur dan konstruksi menjadi penunjang rencana transformasi Indonesia.



Gambar 20 PDB Indonesia Sektor Konstruksi (Rp Triliun) ^[9]

Pada Gambar 21, PDB terhadap harga konstan menggambarkan nilai barang dan jasa yang dihasilkan oleh Indonesia dengan perhitungan harga pada tahun tertentu yang dijadikan sebagai harga tahun dasar. Indonesia merupakan negara di ASEAN dengan perekonomian terbesar dengan PDB sebesar 11.710 Triliun Rupiah pada tahun 2022. GDP Indonesia terus menunjukkan tren pertumbuhan yang sangat baik dengan nilai CAGR berkisar 2,9% selama 5 tahun terakhir.

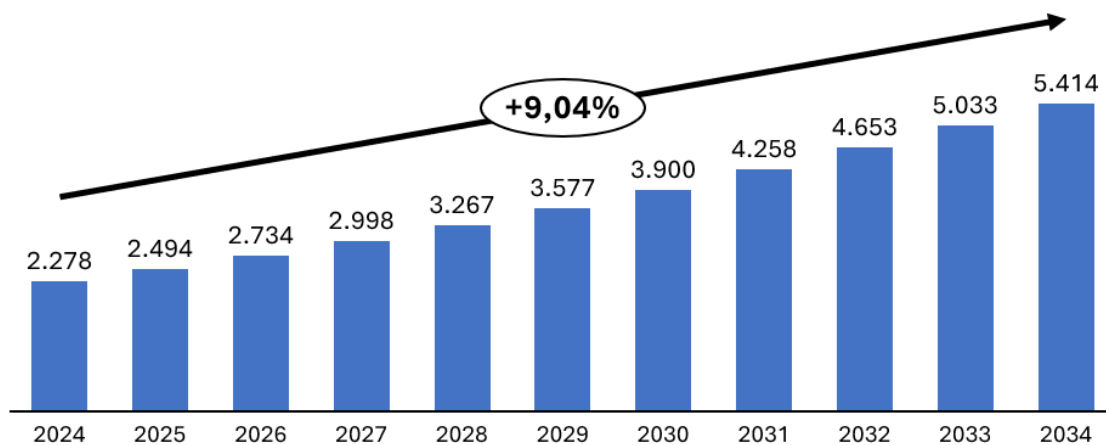
PDB tahun 2023 diproyeksikan tumbuh sebesar 5,6% menjadi 12.363 triliun rupiah. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa Indonesia di proyeksikan akan mengalami pertumbuhan ekonomi secara riil untuk tahun-tahun selanjutnya.



Gambar 21 PDB Indonesia Terhadap Harga Konstan (Rp Triliun) ^[10]

Berdasarkan Gambar 22, Industri konstruksi diperkirakan tumbuh 9,04% (CAGR) sampai dengan tahun 2034. Pertumbuhan positif pada industri konstruksi dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal dan internal yang kompleks.

Adanya inisiatif pemerintah dalam memperbaiki regulasi kemitraan dan akses pembiayaan, termasuk agensi jaminan baru dalam menargetkan proyek infrastruktur senilai Rp 5,5 triliun (USD 423,0 miliar) sebelum 2025 untuk menutup defisit infrastruktur yang luas. Hal ini dapat meningkatkan kondusifnya lingkungan bisnis untuk menarik investasi asing, didukung oleh reformasi kebijakan dan hukum. Serta, adanya pembangunan IKN juga dapat menimbulkan peluang investasi dengan nilai yang besar.



Gambar 22 Proyeksi Nilai Industri Konstruksi Indonesia (Rp Triliun) ^[9]

Untuk dapat melihat segmentasi pasar dalam industri konstruksi secara menyeluruh, maka perlu dilakukan dekomposisi industri konstruksi Indonesia. Sehingga, Struktur industri konstruksi dapat dibagi berdasarkan lingkup peran perusahaan dalam *value chain*, segmen pasar, dan tingkat kepemimpinan proyek. Sebagaimana dijelaskan pada Tabel 15.

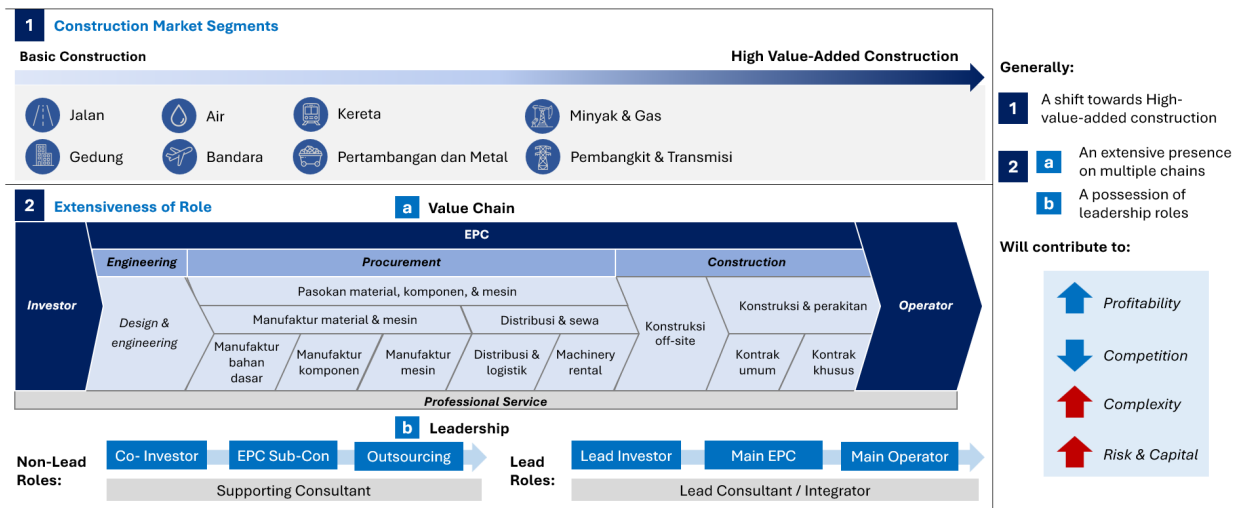
Tabel 15 Dekomposisi industri konstruksi di Indonesia

Karakteristik	Deskripsi
1. <i>Construction Market Segment</i>	a. Basic Construction: Proyek dengan kompleksitas dan risiko rendah seperti jalan dan bangunan, cenderung memiliki margin keuntungan rendah dan persaingan yang tinggi b. Intermediate Construction: Proyek dengan kompleksitas dan risiko sedang, seperti infrastruktur per keretaan dan bandara , memiliki margin keuntungan yang tentatif tergantung kemampuan mengelola risiko dan kompleksitas yang ada c. High Value-Added Construction: Proyek berteknologi tinggi dan kompleks seperti <i>industrial plant</i> dan pembangkit, memiliki risiko dan kompleksitas tinggi dengan margin keuntungan yang lebih besar dan persaingan lebih rendah karena <i>barrier of entry</i> yang tinggi.
	a. Single-Chain Players: Entitas yang beroperasi secara eksklusif dalam satu tahap dari <i>project life-cycle</i> —baik itu investasi, rekayasa, pengadaan, konstruksi, atau operasi. b. Multiple-Chain Players: Entitas yang terlibat dalam beberapa tahap <i>project life-cycle</i> namun tidak semua. Entitas tersebut bisa terlibat dalam investasi dan <i>engineering</i>, atau konstruksi dan operasi, dsb. c. End-to-End Players: Entitas yang terlibat secara terintegrasi, mengelola setiap tahap mulai dari investasi hingga operasi. Mereka menyediakan layanan komprehensif, mengeksekusi proyek dari konsep awal hingga fase operasional akhir. d. Professional Service: Entitas yang terlibat pada tahapan tertentu untuk memberikan jasa konsultan, mendampingi, dan mengintegrasikan bisnis (contoh: <i>PMC, FEED, Business Integration</i>)
2. <i>Extensiveness of Role</i>	a. <i>Position in the Value Chain</i>
	a. Lead: Bertanggung jawab penuh atas eksekusi proyek dan menjadi kontak utama bagi semua pemangku kepentingan. Menghadapi kompleksitas dan risiko tinggi dengan potensi margin keuntungan yang lebih besar sebagai kontraktor utama atau manajer proyek b. <i>Leadership</i>

Karakteristik	Deskripsi
	b. Non-Lead: Spesialis pada aspek tertentu proyek tanpa tanggung jawab keseluruhan, seperti subkontraktor atau penyedia layanan khusus. Hadapi kompleksitas dan risiko lebih rendah dengan margin keuntungan yang lebih kecil karena lingkup pekerjaan yang terbatas

Dekomposisi Industri konstruksi memiliki dampak pada sisi aspek dan peran segmen pasar perusahaan yang dapat digambarkan pada Gambar 23 semakin besar ruang lingkup perusahaan, *value added*, dan tingginya kepemimpinan proyek yang dimiliki oleh perusahaan akan berdampak kepada peningkatan profitabilitas yang didapat oleh perusahaan yang dibarengi dengan kompleksitas proyek yang dimiliki.

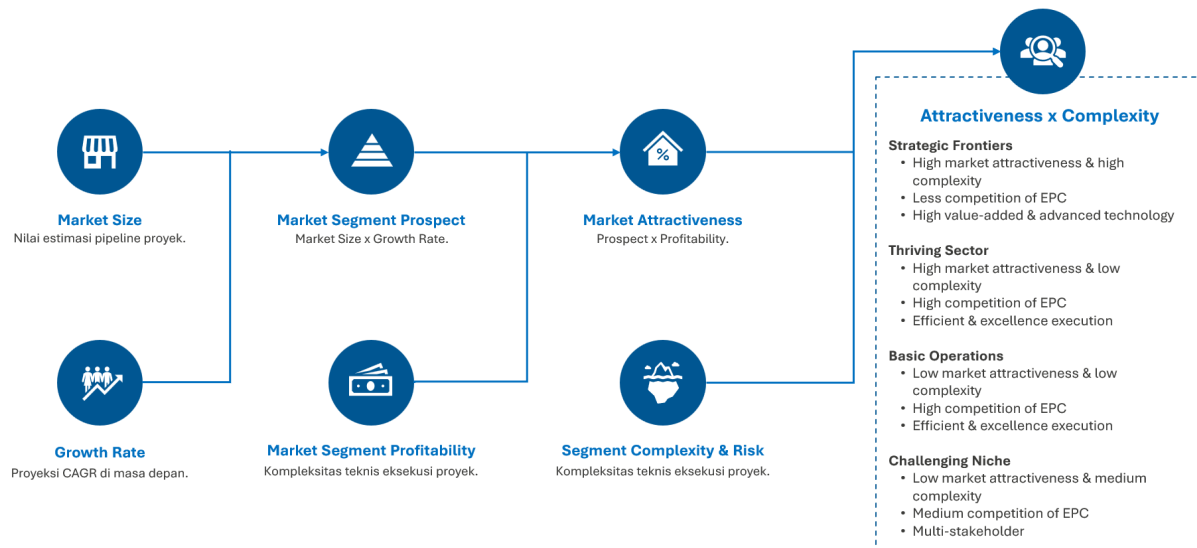
Perusahaan dapat menyesuaikan kapabilitas yang dimiliki dengan segmen pasar yang ingin diraih. Semakin tinggi kompleksitas segmen pasar maka semakin besar *value added construction* yang perlu dipenuhi oleh perusahaan. Dalam menjalankan proyek pada segmen pasar yang dimiliki, perusahaan dapat menentukan peran yang akan diambil oleh perusahaan pada setiap segmen. Sebagai investor, operator atau *lead EPC* yang melaksanakan seluruh rangkaian *end-to-end* proses pengerjaan proyek atau disebut dengan rangkaian *value chain*. Serta, sebagai *leadership* dengan berbagai peran sesuai dengan perjanjian yang dimiliki oleh perusahaan pada pemberi kerja atau mitra kerja.



Gambar 23 Dampak aspek segmen pasar dan peran di dalam segmen pasar

Berdasarkan dekomposisi industri konstruksi dan dampak terhadap segmen pasar di sektor industri, maka dapat ditentukan arah fokus segmen pasar WIKA ditentukan berdasarkan

menggunakan *framework* dengan dua aspek yakni *attractiveness* dan kompleksitasnya. Sebagaimana yang dijelaskan pada Gambar 24.

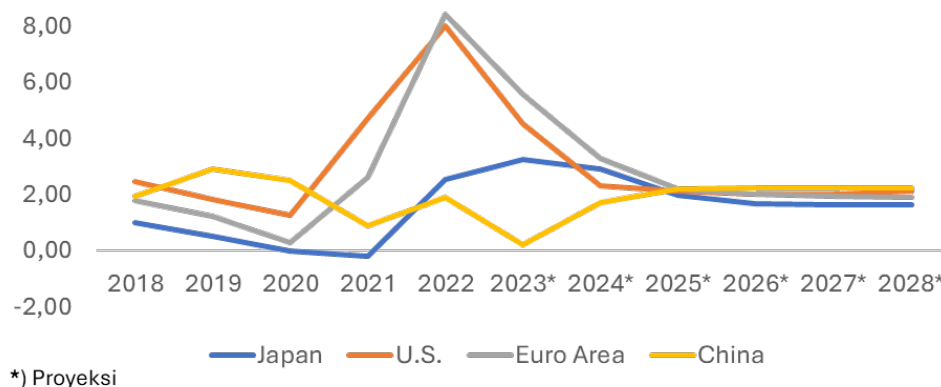


Gambar 24 Fokus *Framework* Segmen Pasar WKA

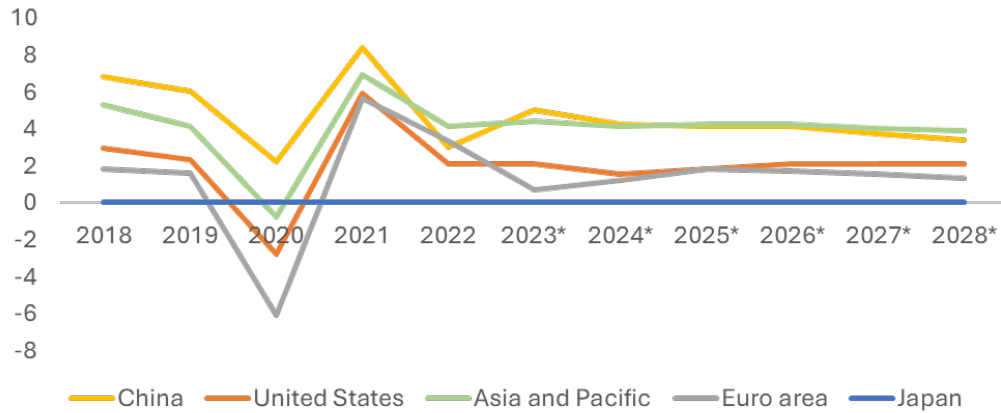
3.3.1 Benchmarking Sektor Konstruksi Global

3.3.1.1 Perkembangan Ekonomi Dunia

Pada Gambar 25 padat menggambarkan mengenai proyeksi kondisi perekonomian global dilihat dari tingkat inflasi dan pertumbuhan PDB. Berdasarkan data IMF, tingkat inflasi dan pertumbuhan PDB di berbagai negara diproyeksikan akan stabil dan cenderung melandai dimulai pada tahun 2025. Hal ini dapat memberikan lebih banyak ruang bagi Bank Sentral untuk mengadopsi kebijakan moneter yang lebih longgar dalam menurunkan suku bunga, yang dapat merangsang investasi dan konsumsi global.

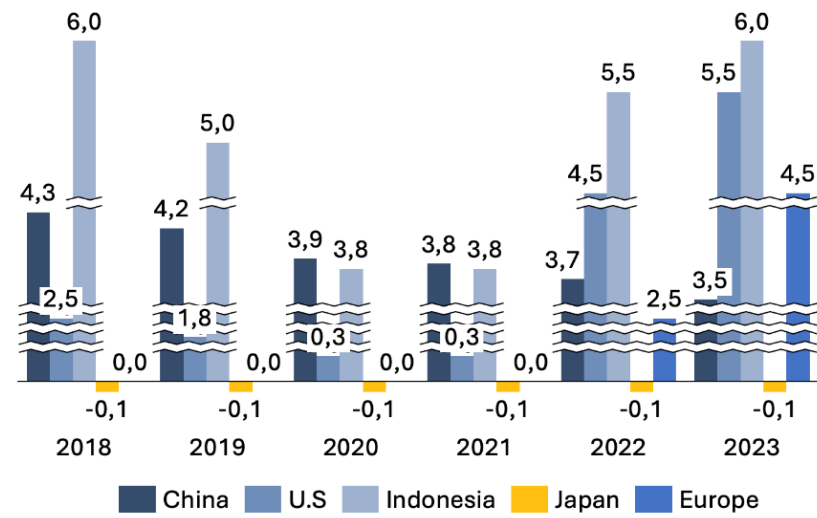


Gambar 25 Proyeksi Pertumbuhan Inflasi Tahun 2018–2028^[11]



Gambar 26 Proyeksi Pertumbuhan GDP Tahun 2018–2028 ^[12]

Secara Global, tingkat suku bunga acuan setiap negara disesuaikan untuk mencegah inflasi. Indonesia, Amerika Serikat, dan Eropa memiliki tingkat suku bunga yang meningkat periode tahun 2018–2023 yang digambarkan pada Gambar 27.



Gambar 27 Tingkat Suku Bunga Acuan Tahun 2018–2023 (%) ^[13]

Setiap negara mengeluarkan kebijakan yang berbeda-beda dalam menentukan tingkat suku bunga acuan yang berlaku sebagai berikut:

- Pemerintah Cina melakukan pemangkasan suku bunga acuan diangka 2,50% yang diakibatkan jatuhnya pertumbuhan kredit dan peningkatan risiko deflasi.
- Tingkat suku bunga acuan Amerika Serikat diproyeksikan akan terus meningkat, dengan kondisi perekonomian U.S yang masih cukup kuat saat ini.

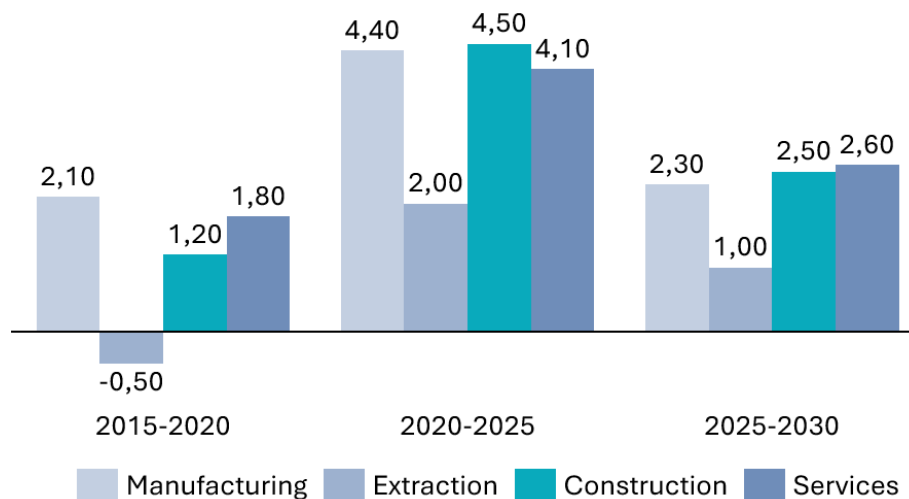
- c. Peningkatan suku bunga acuan Indonesia merupakan Upaya pemerintah untuk mengatasi potensi inflasi yang disebabkan oleh kenaikan harga barang impor serta memperkuat stabilisasi nilai tukar rupiah.
- d. Kebijakan pemerintah Jepang dalam mempertahankan suku bunga acuan tetap di Tingkat -0.10% sebagai Upaya dalam mendorong investasi perusahaan dan meningkatkan konsumsi Masyarakat Jepang.
- e. Bank Sentral Eropa (ECB) mempertahankan Tingkat suku bunga acuan Eropa tinggi untuk memerangi inflasi yang tinggi.

Berdasarkan tabel asumsi ekonomi Indonesia untuk tahun 2025-2029, nilai tukar Rupiah terhadap Dolar AS diperkirakan akan berada di kisaran IDR 15.800–16.200 pada tahun 2025, kemudian secara bertahap meningkat hingga IDR 16.700–17.200 pada tahun 2029. Pertumbuhan ekonomi diproyeksikan tumbuh stabil dari 5.0%–5.5% pada tahun 2025 hingga 5.5%–6.3% pada tahun 2029, mencerminkan optimisme terhadap pemulihan ekonomi dan perkembangan sektor industri. Tingkat inflasi diprediksi akan tetap terkendali, mulai dari 3.0%–3.5% pada tahun 2025, dan meningkat sedikit menjadi 3.5%–4.2% pada tahun 2029, sejalan dengan upaya pemerintah untuk menjaga kestabilan harga dan daya beli masyarakat.

3.3.1.2 Perkembangan Sektor Konstruksi Global

Pada Gambar 28 Sektor konstruksi diklasifikasikan menjadi 4 sektor yaitu: *Manufacturing, extraction, construction* dan *Services*. Klasifikasi tersebut dapat dilakukan berdasarkan pada tipe proyek konstruksi yang dilakukan. Sepanjang tahun 2015–2020 manufaktur memiliki pertumbuhan yang lebih besar jika dibandingkan dengan sektor konstruksi lain. Hal ini dikarenakan adanya pertumbuhan pada teknologi dan industri 4.0 yang berkembang dengan pesat yang diikuti dengan perkembangan *e-commerce* yang mulai mengglobalisasi. Namun, sektor manufaktur diperkirakan mengalami penurunan pertumbuhan pada tahun 2025–2030.

Sektor konstruksi mengalami pertumbuhan yang lebih besar jika dibandingkan dengan sektor manufaktur sepanjang periode tahun. Hal ini dapat dipengaruhi oleh adanya rencana pembangunan infrastruktur konstruksi yang dilakukan oleh setiap negara di seluruh dunia, khususnya pembangunan infrastruktur konstruksi di negara berkembang.



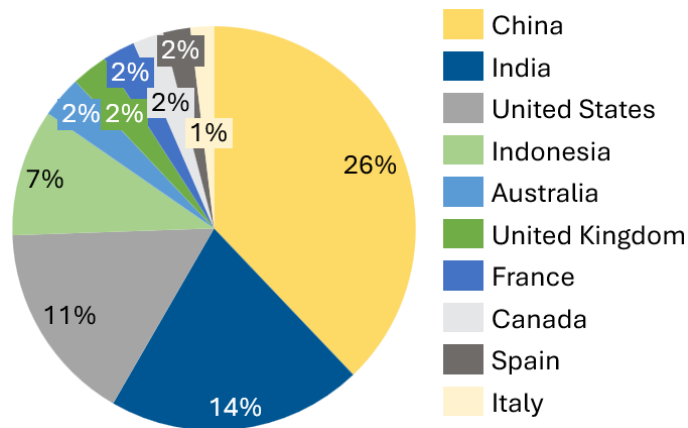
Gambar 28 Pertumbuhan Sektor Industri Global (%)^[14]

Pada Gambar 29, Kontribusi sektor konstruksi global di dominasi oleh negara-negara berkembang yang sedang melakukan rencana Pembangunan infrastruktur tata kelola negara. Terdapat beberapa faktor yang menyebabkan sektor konstruksi lebih di dominasi oleh negara berkembang jika dibandingkan dengan negara maju yaitu urbanisasi dan pertumbuhan penduduk serta ketidakseimbangan infrastruktur pada negara berkembang.

Kontribusi pertumbuhan sektor konstruksi secara global dikuasai oleh besarnya kontribusi China sebesar 26% dalam pertumbuhan konstruksi global. Hal ini, dikarenakan China menerbitkan program pengembangan konstruksi untuk mendorong perekonomian negara ke arah yang lebih hijau, lebih pintar, dan lebih aman.

Indonesia memiliki kontribusi 7% terhadap pertumbuhan sektor konstruksi global. rencana Pembangunan Indonesia yang tertuang pada Rencana Jangka Panjang Mengah Negara (RJPMN) berdampak pada peningkatan permintaan materi konstruksi dan kerja sama internasional yang diharapkan sebagai dampak dari rencana Pembangunan Indonesia.

jika melihat pertumbuhan sektor konstruksi Indonesia dengan negara lain, perlu adanya inovasi yang dapat memperkuat Indonesia untuk dapat perkembangan di sektor konstruksi global. Baik dari sisi kemampuan dan kapabilitas permodalan perusahaan Indonesia untuk dapat bersaing di pasar global. Karena, melihat kebutuhan dan persaingan pasar global, akan sulit bagi Indonesia untuk dapat masuk ke pasar global dengan kemampuan dan kapabilitas yang dimiliki saat ini.



Gambar 29 Kontribusi Negara pada Pertumbuhan Sektor Konstruksi Secara Global ^[14]

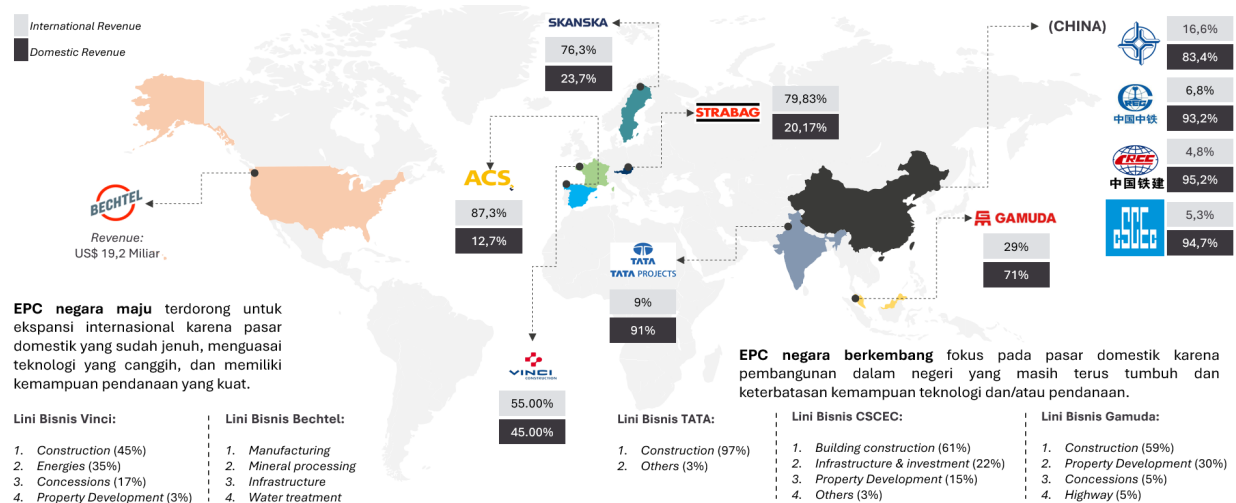
Analisis *Benchmarking* pada Gambar 30, dilakukan untuk dapat melihat perkembangan perusahaan yang berada pada sektor dan lini bisnis yang sama dengan WIKA. Dalam hal ini terdapat perusahaan konstruksi global dengan rata-rata penjualan dalam negeri dan luar negeri tertinggi, jika dibandingkan dengan perusahaan konstruksi global lainnya.

Di negara maju seperti Eropa, persentase penjualan konstruksi internasional lebih besar jika dibandingkan dengan penjualan konstruksi dalam negeri. Hal ini dapat disebabkan oleh teknologi dan kemampuan pendanaan negara maju yang lebih baik jika dibandingkan dengan negara berkembang. Negara maju juga dinilai sudah memiliki fasilitas infrastruktur dalam negeri yang sudah baik. Sehingga, Pembangunan infrastruktur di dalam negeri tidak sebesar Pembangunan infrastruktur di negara berkembang.

Perusahaan konstruksi besar di negara berkembang di dominasi oleh perusahaan konstruksi asal China. Hal ini dikarenakan China memiliki kapabilitas dari sisi pendanaan dan adaptasi teknologi konstruksi yang lebih baik jika dibandingkan dengan negara berkembang lainnya. Adanya rencana pemerintah dalam melakukan Pembangunan infrastruktur di dalam negeri menjadikan penjualan konstruksi domestik perusahaan di China lebih besar jika dibandingkan dengan penjualan konstruksi internasional setiap perusahaan.

Terdapat 4 perusahaan konstruksi asal China yang tercatat sebagai 10 perusahaan konstruksi global dengan total penjualan domestik dan luar negeri terbanyak. Tercatat perusahaan China yang memiliki penjualan domestik tertinggi adalah CRCC dengan fokus bisnis merupakan pengerjaan konstruksi di segala bidang. Serta CCC dengan penjualan domestik terbanyak dengan bisnis utama sebagai *dredging* terbesar di China.

Negara sekitar Indonesia, terdapat Gamuda Berhad, perusahaan konstruksi terbesar di Malaysia yang memiliki penjualan domestik sebesar 71% dan penjualan internasional sebesar 29%. Dengan fokus bisnis *Property Development* dan Infrastruktur.



Gambar 30 Perusahaan Konstruksi Global Berdasarkan Segmen Pasar ^[15]

China State Construction Engineering Corporation (CSCEC) pada Gambar 31 berfokus pada pengembangan proyek-proyek pemerintah dalam negeri maupun luar negeri dengan perjanjian kerja melalui pemerintah. Secara keseluruhan pencatatan pendapatan CSCEC dalam laporan keuangan terbagi menjadi 5 segmentasi dengan pendapatan segmentasi *housing construction engineering* menjadi segmentasi pendapatan tertinggi sebelum segmentasi *infrastructure construction and investment* yang dimiliki oleh perusahaan.

CSCES sebagai perusahaan EPC terbesar pada infrastruktur dan properti di China saat ini melakukan perluasan fokus lini bisnis perusahaan dibidang penelitian pengembangan teknologi inovasi terhadap sektor konstruksi untuk dapat beradaptasi terhadap persaingan global dengan melakukan inovasi baru di sektor konstruksi.



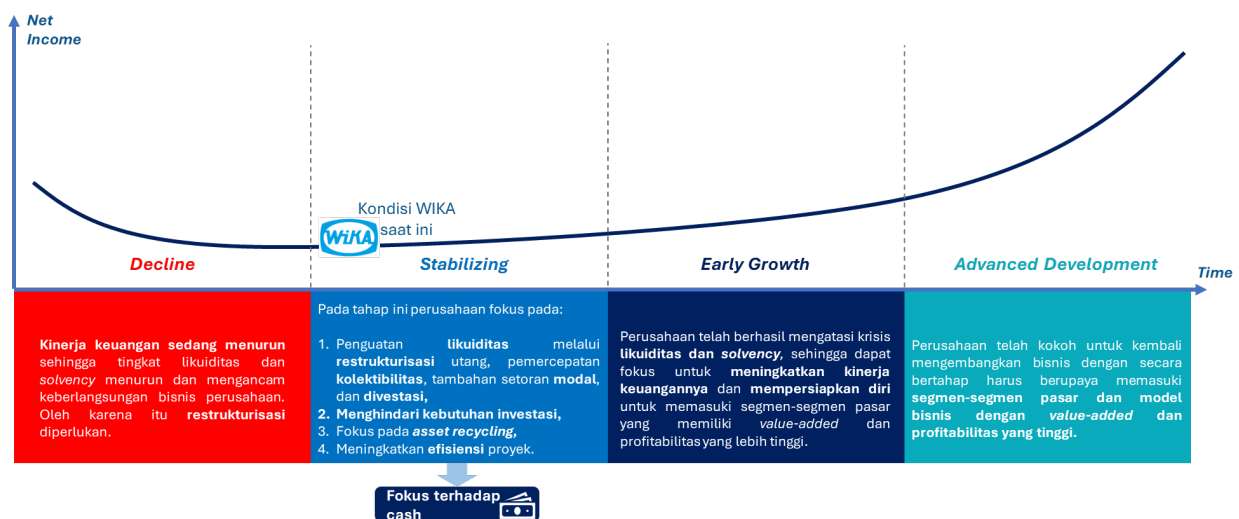
BAB IV

*Perencanaan Strategis
Perusahaan Tahun 2025–2029*

BAB IV. PERENCANAAN STRATEGIS PERUSAHAAN TAHUN 2025–2029

4.1 Arah Target Pengembangan WIKA

Pada Gambar 79, WIKA menuju EPC yang *Advanced*, mahir konstruksi pada *Strategic Frontiers* dengan margin lebih tinggi dan minim kompetitor, diawali dengan stabilisasi internal untuk bertahan selama 5 tahun ke depan.



Gambar 79 Grand Roadmap WIKA

Pada Gambar 80, berdasarkan analisis kapabilitas WIKA terhadap prospek pasarnya secara bertahap setiap segmen bisnis yang dimiliki oleh perusahaan. Maka pada fase stabilisasi, WIKA dapat mempertahankan segmen pasar unggulan yang dimiliki dengan berperan sebagai *Lead* EPC yang secara bertahap menuju *Lead* EPC di seluruh segmen pasar.

Segmen Pasar		Stabilizing				Early Growth				Advanced Development			
		Investor	EPC	Operator	Professional Services	Investor	EPC	Operator	Professional Services	Investor	EPC	Operator	Professional Services
Jalan			●		●		●	●	●		●	●	●
Kereta	Urban		●		●		●		●		●		●
	Antar Kota		●		●		●		●		●		●
Air	Bendungan		●		●		●		●		●		●
	Transmisi & Distribusi		●		●		●		●		●		●
Bandara			●		●		●		●		●		●
Pertambangan & Metal			●				●		●		●		●
Minyak & Gas	Up-Downstream		●				●		●		●		●
	Petrokimia		●				●		●		●		●
Pembangkit & Transmisi	Energi Fosil		●		●		●		●		●		●
	Energi Terbarukan		●		●	●	●		●	●	●		●
	Saluran Transmisi		●		●		●		●		●		●
Gedung			●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

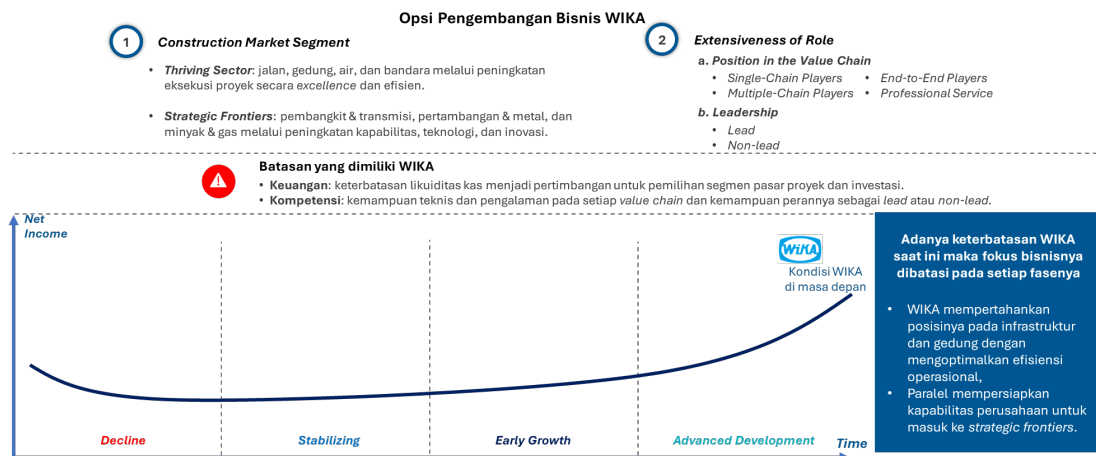
● Lead ● Non-lead

Gambar 80 Arah Target Pengembangan WIKA

Langkah awal untuk menjaga keberlanjutan bisnis pada fase stabilisasi yang mana menjadi fokus RJPP 5 tahun ini adalah sebagai berikut:

1. **Implement Financial Recovery:** Langkah-langkah pemulihan keuangan diimplementasikan untuk memperkuat kesehatan finansial perusahaan dan mendukung keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang.
2. **Enhance Company's Profitability:** Fokus diberikan pada penguatan profitabilitas bisnis melalui pengembangan sistem operasi yang efektif dan efisien, bertujuan untuk meningkatkan kinerja finansial secara keseluruhan.

Adanya keterbatasan kemampuan kapabilitas dan pendanaan yang dimiliki oleh perusahaan dalam pemenuhan setiap fase pengembangan sehingga, fokus bisnis WIKA memiliki keterbatasan pada setiap fasenya. sebagaimana yang dijelaskan pada Gambar 81.



Gambar 81 Capability Gap to Grab the Market

4.2 Visi, Misi, dan Value

Saat ini WIKA memiliki Visi untuk menjadi perusahaan terdepan dalam investasi dan EPC untuk kualitas kehidupan yang lebih baik. Visi tersebut merupakan wujud nyata dari harmonisasi aspek *people*, *planet*, *profit* dan tujuan pembangunan berkelanjutan yang dicanangkan oleh pemerintah. Misi yang dimiliki oleh WIKA saat ini merupakan penurunan dari visi yang dimiliki sebagai bentuk *action* dalam mewujudkan visi perusahaan.

Namun, melihat kondisi perusahaan saat ini, dengan adanya proses restrukturisasi manajemen Perusahaan, maka perlu adanya reviu terhadap visi, misi serta *value* yang dimiliki oleh Perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, perlu adanya *turn around strategy* untuk dapat memperbaiki keadaan perusahaan. Mengingat terdapat beberapa aspek perusahaan yang perlu dilakukan perbaikan ataupun peningkatan.

Berdasarkan evaluasi yang dilakukan pada Gambar 82, perlu adanya penyesuaian visi dan misi perusahaan untuk tercapainya perusahaan yang kuat sehingga, bisnis ke depannya bisa berkelanjutan dengan berfokus pada pertumbuhan dan perbaikan terhadap kondisi perusahaan. Memperkuat kembali internal sebagai perusahaan karya BUMN untuk menjadi pilar pembangunan negara merupakan salah satu tujuan perusahaan yang baru dengan tetap menerapkan *Value* AKHLAK BUMN sebagai *value* perusahaan.



Gambar 82 Perubahan Tema Strategis

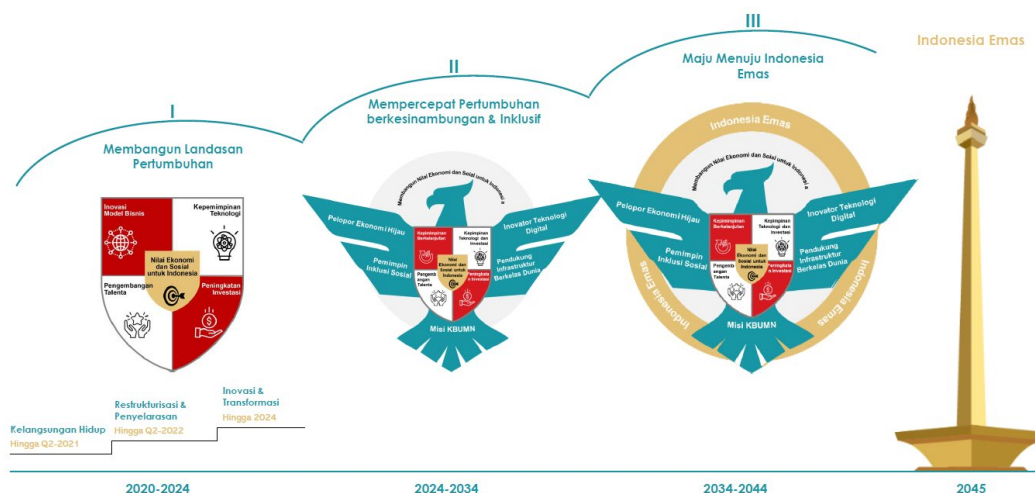
Kementerian BUMN (KBUMN) pada Gambar 86 telah menyusun program prioritas kementerian BUMN yang bertujuan untuk dapat meningkatkan kinerja serta optimalisasi portofolio BUMN dengan melakukan pengembangan infrastruktur serta pelayanan publik yang lebih baik yang berdampak pada meningkatnya kesejahteraan Masyarakat. Program tersebut berlaku untuk

berbagai pihak yang terlibat dalam mendukung tujuan pemerintah dalam memajukan perekonomian, meningkatkan kesejahteraan Masyarakat dan mencapai tujuan-tujuan Pembangunan nasional. Oleh sebab itu, WIKA sebagai salah satu perusahaan karya BUMN harus dapat menyesuaikan visi dan misi Perusahaan terhadap program prioritas kementerian BUMN.

4.2.1 Penyelarasan dengan *Roadmap* Kementerian BUMN

4.2.1.1 Pedoman Perencanaan Strategis BUMN Tahun 2024–2034

KBUMN telah menyusun *roadmap* strategis yang komprehensif dari tahun 2020–2045 untuk memandu Indonesia dalam mencapai tujuannya menjadi negara dengan perekonomian terbesar ke-5 di dunia tahun 2045, yang dikenal sebagai Indonesia Emas. *Roadmap* ini dibagi menjadi tiga periode waktu yang berbeda, yang masing-masing memiliki tujuan dan strategi tersendiri (lihat Gambar 83).



Gambar 83 Tiga Fase Peta Jalan KBUMN Menuju Indonesia Emas 2045 ^[32]

1. 2020–2024: Membangun Landasan Pertumbuhan

Fase pertama dari *roadmap* KBUMN tahun 2020–2024, difokuskan pada pembangunan fondasi yang kuat untuk pertumbuhan. Selama periode ini, penekanannya adalah pada peletakan dasar yang diperlukan untuk mendukung pembangunan ekonomi yang berkelanjutan dan inklusif. Hal ini mencakup penerapan kebijakan dan inisiatif yang mendorong investasi, inovasi, dan produktivitas. Dengan menciptakan lingkungan bisnis yang kondusif dan mengatasi tantangan-tantangan utama, seperti pembangunan infrastruktur dan reformasi peraturan, fase ini bertujuan untuk mempersiapkan pertumbuhan di masa depan.

2. 2024–2034: Mempercepat Pertumbuhan Berkesinambungan & Inklusif

Visi KBUMN 2034:

Membangun Masa Depan Indonesia yang Inklusif dan Tumbuh Berkelanjutan

Misi KBUMN 2034:

1. Nilai Tambah untuk Investor

- a. Memastikan peningkatan aset dan nilai bisnis portofolio BUMN melalui perbaikan yang berkelanjutan serta terciptanya sinergi antar BUMN.
- b. Mendorong terciptanya Inovasi untuk Indonesia melalui kolaborasi bersama.
- c. Bertindak sebagai agen pembangunan melalui penyediaan barang publik, jasa dan infrastruktur oleh BUMN.

2. Katalis Investasi

- a. Membuka sumber pendanaan baru untuk ekosistem BUMN.
- b. Memastikan Injeksi modal ke BUMN yang tepat waktu dan tepat sasaran.

3. Penempatan SDM.

- a. Menarik, merekrut, mempertahankan beragam talenta terbaik dari berbagai industri.
- b. Membangun lingkungan pengembangan kinerja untuk menumbuhkan generasi pemimpin industri berikutnya.

4. Pelayanan Berkelanjutan

- a. Mengkatalisasi terobosan bisnis yang ramah lingkungan untuk Indonesia.
- b. Memberikan dukungan untuk ekosistem yang berkelanjutan.
- c. Mengkoordinasikan keberlanjutan transformasi BUMN.

5. Penyediaan PSO

- a. Memastikan kecukupan pendanaan dan sumber pendapatan bagi BUMN yang melaksanakan PSO.
- b. Menerapkan transparansi, akuntabilitas, dan manajemen risiko yang baik.

Prinsip-prinsip Pedoman Fungsional KBUMN:

1. Keuangan & Risiko

- a. Menciptakan Nilai Tambah Ekonomi dengan menggunakan modal secara efisien.
- b. Menjaga struktur pendanaan yang sehat.
- c. Kontribusi terhadap anggaran Negara.
- d. Pernyataan Toleransi Risiko yang telah Didefinisikan dengan baik.
- e. Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini Terintegrasi di Tingkat BUMN.

2. Sumber Daya Manusia.

- a. Membangun kepemimpinan kelas dunia dengan kearifan lokal.
- b. Memberdayakan bakat wanita luar biasa di seluruh BUMN.
- c. Membangun lingkungan yang penuh dengan rasa hormat melalui budaya AKHLAK yang inklusif.
- d. Memastikan tenaga kerja yang sehat dan sejahtera.
- e. Meningkatkan tingkat kematangan sumber daya manusia BUMN.

3. Teknologi Informasi

- a. Mengembangkan talenta digital melalui *upskilling* dan *deployment*.
- b. Merancang kebijakan dan tata kelola IT, serta *cyber security protocol* yang dapat diandalkan.
- c. Memastikan sinergi dalam adopsi teknologi melalui kolaborasi berinovasi.

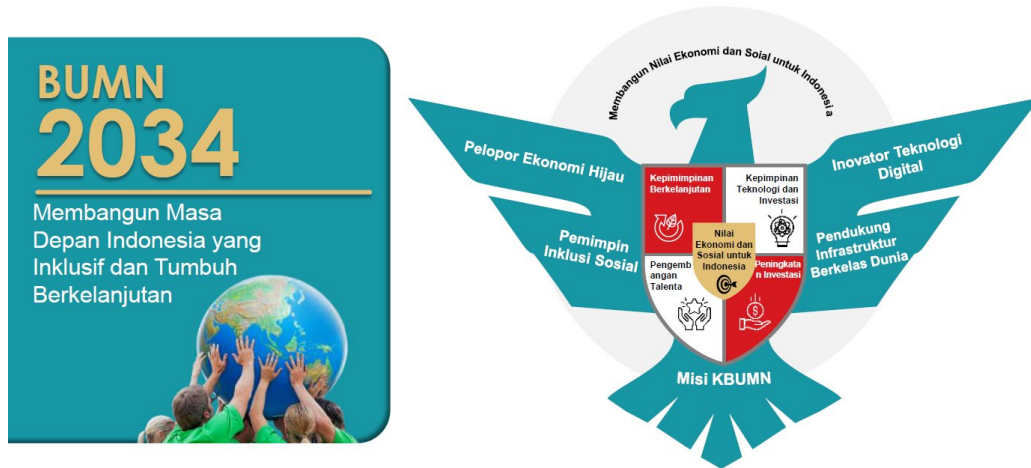
4. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

- a. Meningkatkan keberlanjutan kegiatan perusahaan dari perspektif ESG.
- b. Menanggapi kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan menciptakan model bisnis yang menciptakan nilai bersama.
- c. Mendukung pertumbuhan UMKM melalui pendanaan, peningkatan kemampuan, dan akses perbaikan pemasaran dalam ekosistem BUMN.

5. Hukum

- a. Standarisasi fungsi hukum BUMN, proses tata kelola dan dokumentasi.

- b. Memperkuat dan menyederhanakan prosedur penyelesaian sengketa.
- c. Mendefinisikan ulang aturan yang melandasi pembentukan peraturan.



Gambar 84 Aspirasi KBUMN Tahun 2034 ^[32]

Fase kedua dari *roadmap* KBUMN tahun 2024–2034 (lihat Gambar 84), bertujuan untuk mempercepat pertumbuhan yang berkelanjutan dan inklusif di Indonesia. Dengan fondasi pertumbuhan yang telah dibangun pada fase sebelumnya, fase ini berfokus pada pemanfaatan sumber daya dan potensi Indonesia untuk mendorong ekspansi ekonomi. Area utama yang menjadi fokus meliputi peningkatan daya saing, mendorong inovasi dan *entrepreneurship*, serta mendorong keberlanjutan sosial dan lingkungan. Dengan memprioritaskan aspek-aspek ini, tujuannya adalah untuk memastikan bahwa pertumbuhan tidak hanya kuat tetapi juga inklusif, memberi manfaat bagi semua segmen masyarakat.



Gambar 85 Kerangka Kerja *Result Chain* KBUMN 2034 ^[32]

Sebagai bagian dari fase kedua, KBUMN bercita-cita untuk mempercepat transformasi BUMN selama 10 tahun ke depan. Visi KBUMN tahun 2034 adalah “Membangun pertumbuhan yang berkelanjutan dan inklusif di masa depan”, dengan 4 tema strategis:

1. **Pelopor Ekonomi Hijau:** Masa depan yang berkelanjutan untuk Indonesia, membuka peluang ekonomi baru melalui transisi energi. *Output* yang dihasilkan meliputi Pemimpin NEBS Regional, *Global Carbon Trading Hub*, Pemimpin Panas Bumi (*Geothermal Leader*), *Regional EV battery hub*, *Regional CCUS/CCS Hub*, dan Pemimpin Bahan Bakar Nabati (*Biofuel*) Regional.
2. **Inovator Teknologi Digital:** Peningkatan produktivitas dan swasembada bagi Indonesia melalui adopsi teknologi terkini. *Output* yang dihasilkan meliputi *Corporate Technology Leadership*, *AgTech* untuk Mencapai Ketahanan Pangan, Kepemimpinan Ekosistem Kesehatan, dan Industri Berbasis Teknologi Pertahanan dan Keamanan yang Kuat.
3. **Pendukung Infrastruktur Berkelas Dunia:** Meningkatkan ketersediaan, aksesibilitas, dan keterjangkauan barang dan jasa untuk masyarakat dan industri. *Output* yang dihasilkan meliputi Konektivitas Udara, Laut, Darat, dan Kereta Api, Infrastruktur Digital, Kluster Industri Hijau dan Pangan, Ketahanan Energi, dan Pengembangan “Nusantara” Ibu Kota Baru.
4. **Pemimpin Inklusi Sosial:** Kesetaraan dan inklusivitas bagi semua komunitas di seluruh Indonesia. *Output* yang dihasilkan meliputi Ekosistem Pembiayaan Mikro dan Ultra Mikro Terkemuka di Dunia, Inklusi Perumahan, Industri Kreatif dan Pariwisata, Pemimpin Kewirausahaan Sosial (*Socio-Entrepreneur*) Global, Kepemimpinan Wanita.

3. 2034–2044: Maju Menuju Indonesia Emas

Fase ketiga dan terakhir dari *roadmap* strategis KBUMN tahun 2034–2044, didedikasikan untuk menuju Indonesia Emas. Fase ini merupakan titik kritis dalam perjalanan Indonesia untuk menjadi negara dengan ekonomi terbesar ke-5 di dunia. Fase ini melibatkan konsolidasi perolehan pada fase-fase sebelumnya dan mempercepat kemajuan menuju hasil ekonomi yang diinginkan. Strategi utama selama periode ini dapat mencakup memperdalam integrasi ekonomi, memperluas perdagangan dan investasi internasional, dan mendorong kemajuan teknologi. Dengan berfokus pada area-area tersebut, Indonesia bertujuan untuk memosisikan diri sebagai kekuatan ekonomi global.

4.2.1.2 Keterkaitan Terhadap *Roadmap* Kementerian BUMN

KBUMN menerapkan arah strategi untuk memperkuat pencapaian dalam penataan portofolio salah satunya melalui fokus pada bisnis utama. Hal ini selaras dengan strategi WIKA untuk memperkuat portofolionya dalam 10 tahun mendatang melalui fokus pada bisnis utamanya. WIKA fokus untuk memanfaatkan kompetensi bisnis utamanya pada EPC dan kekuatan di setiap sektor yang menjadi unggulan (infrastruktur dan gedung) dan juga sektor yang *profitable*.

Arah pengembangan WIKA menjawab Misi KBUMN yang menjadi 5 kunci utama dalam mendukung BUMN untuk memberikan manfaat bagi Indonesia dijelaskan sebagai berikut:

1. Nilai Tambah untuk Investor:

- a. WIKA meningkatkan aset dan nilai bisnis melalui rencana penyehatan keuangan untuk menstabilkan kondisi saat ini kemudian meneruskan pertumbuhan bisnis berkelanjutan.
- b. WIKA juga mendukung terciptanya sinergi antar BUMN melalui KSO pada klaster usaha jasa konstruksi.
- c. WIKA mendorong terciptanya inovasi untuk Indonesia melalui kemitraan strategis dengan EPC Global (misalnya pada sektor teknologi baru, konstruksi industri *hi-tech* & EBT).
- d. WIKA mendukung pembangunan Indonesia melalui penyediaan jasa konstruksi infrastruktur bagi pemerintah dan BUMN lainnya yang memiliki kualitas terbaik.

2. Katalis Investasi: Injeksi modal ke WIKA yang tepat waktu dan tepat sasaran membantu mempercepat penyehatan keuangan perusahaan pada fase stabilisasi.

3. Penempatan SDM:

- a. WIKA menarik, merekrut, dan mempertahankan beragam talenta terbaik sesuai dengan fokus bisnis ke depannya.
- b. Kemitraan strategis mendorong adanya *transfer knowledge* sehingga terbentuknya lingkungan pengembangan kinerja yang menumbuhkan generasi pemimpin industri konstruksi.

4. Pelayanan Berkelanjutan:

- a. Melalui kemitraan strategis pada proses konstruksi, WIKA akan mengkatalisasi terobosan bisnis yang ramah lingkungan dan dukungan ekosistem yang berkelanjutan.
- b. WIKA mendukung pembangunan ekosistem yang berkelanjutan melalui penyediaan jasa konstruksi dan talenta berpengalaman di industri hijau seperti energi terbarukan, *eco-building*, dll.

5. Penyediaan PSO:

- a. Penugasan pemerintah berupa pembangunan infrastruktur, WIKA mengoptimalkan sumber daya yang ada untuk berkontribusi kesuksesan pembangunan Indonesia.
- b. WIKA akan meningkatkan GCG *assessment* dan *risk maturity level* sesuai dengan arahan dan standar bisnis sehingga terbentuknya transparansi, akuntabilitas dan manajemen risiko yang baik.

Tema strategis dan pencapaian utama Kementerian BUMN tahun 2034 memiliki beberapa hal relevan yang berdampak pada WIKA baik secara langsung juga maupun tidak langsung dalam kontribusi perusahaan terhadap pencapaian tersebut. Dari 21 *output* tersebut, terdapat 5 *output* yang relevan untuk diselaraskan dengan WIKA, yaitu:

1. C1: Konektivitas Udara, Laut, Darat, dan Kereta Api.
2. C2: Infrastruktur Digital.
3. C3: Kluster Industri Hijau dan Pangan.
4. C4: Ketahanan Energi.
5. C5: Pengembangan “Nusantara” Ibu Kota Baru.

Sedangkan *output* lainnya yang bisa didukung oleh WIKA sebagai perusahaan EPC dalam proses pembangunannya baik dari hulu maupun hilir, yaitu:

1. A3: Pemimpin Panas Bumi (*Geothermal leader*).
2. A4: *Regional EV battery hub*.
3. B1: *Corporate Technology Leadership*.
4. D2: Inklusi Perumahan.
5. D4: Pemimpin Kewirausahaan Sosial (*Social-Entrepreneur Global*).

6. D5: Kepemimpinan Wanita.

WIKA sebagai perusahaan BUMN jasa infrastruktur, dapat mendukung proses pembangunan BUMN lain secara tidak langsung dari sisi hulu sampai hilir dengan menciptakan sinergi BUMN. Pada tema strategi pelopor ekonomi hijau, perusahaan dapat memberikan kontribusi dengan melakukan pembangunan infrastruktur manufaktur yang dibutuhkan dalam pencapaian utama KBUMN untuk *Geothermal Leader* dan *Regional EV battery hub*. Serta, pengembangan teknologi yang digunakan perusahaan dalam melakukan kegiatan proses bisnis WIKA yang dapat bekerja sama dengan perusahaan pengembangan teknologi BUMN lainnya.

WIKA juga memiliki peluang untuk dapat ikut serta berkontribusi terhadap tema strategis pemimpin inklusi sosial, dengan melakukan optimalisasi aset yang dimiliki untuk menyediakan pemukiman yang layak huni bagi masyarakat Indonesia dan/atau melakukan kerja sama untuk dapat memenuhi penugasan pemerintah kepada Perumnas untuk menyediakan hunian sesuai permintaan masyarakat Indonesia dengan skema murni bisnis yang juga bekerja sama dengan BUMN perbankan dari sisi pendanaan bagi perusahaan dan juga masyarakat.

Kementerian BUMN menetapkan 5 Program Prioritas dalam melakukan pembinaan BUMN, penjabaran dalam setiap butirnya, yaitu sebagai berikut:

A. Nilai Ekonomi dan Sosial untuk Indonesia. Meningkatkan nilai ekonomi dan dampak sosial terutama di bidang ketahanan pangan, energi, dan kesehatan melalui:

1. Menyeimbangkan nilai ekonomi dan sosial melalui pendekatan pengelolaan portofolio.
2. Menstimulasi pertumbuhan lapangan kerja.
3. Mendukung ketahanan pangan, energi, kesehatan dan lingkungan.

B. Inovasi Model Bisnis. Restrukturisasi model bisnis melalui pembangunan ekosistem, kerja sama, pertimbangan kebutuhan *stakeholders* dan fokus pada *core business*, melalui:

1. Berinovasi/membangun kembali model bisnis inti, dengan memanfaatkan teknologi.
2. Restrukturisasi BUMN-BUMN yang mengalami kesulitan.
3. Membangun ekosistem, kemitraan dan kerja sama mikro.
4. Meningkatkan tingkat kandungan dalam negeri (TKDN) serta melakukan "Hilirisasi".

C. Kepemimpinan Teknologi. Menyelaraskan keunggulan teknologi informasi dengan strategi bisnis, memimpin secara global dalam penerapan teknologi strategis serta mengembangkan kapabilitas digital, melalui:

1. Meningkatkan kompetensi digital, membangun *digital mindset* secara global dan menyeluruh serta menumbuhkan budaya sadar keamanan *cyber*.
2. Melakukan digitalisasi dan otomasi proses bisnis untuk meningkatkan *portfolio management* dan *value management*
3. Menciptakan inovasi dengan memanfaatkan teknologi terbaru seperti *data management*, *advanced analytics*, *big data*, dan *artificial intelligence*
4. Implementasi kontrol yang efektif terhadap keamanan siber untuk memastikan perlindungan data dan sistem yang berkelanjutan.

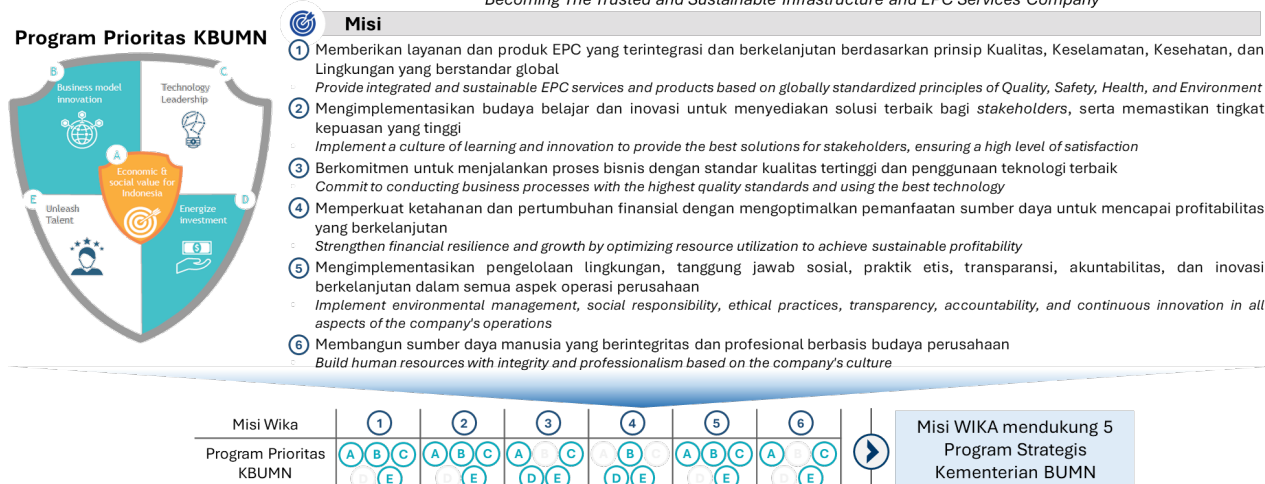
D. Peningkatan Investasi. Mengoptimalkan nilai aset dan menciptakan ekosistem investasi yang sehat, melalui:

1. Mengoptimalkan produktivitas aset-aset fisik (misal: lahan) dan non fisik (misal: data konsumen) pada BUMN.
2. Menarik minat investasi luar dari pihak swasta, asing dan investor sosial (misal: SWF).
3. Menerapkan mekanisme berbasis pasar (Listing/IPO).
4. Agilitas pada birokrasi dan kemudahan melaksanakan usaha.

E. Pengembangan Talenta. Mengedukasi dan melatih tenaga kerja, mengembangkan SDM berkualitas untuk Indonesia, profesionalitas tata kelola dan sistem seleksi SDM, melalui:

1. Meningkatkan keterampilan dan memberi pelatihan bagi tenaga kerja terkait teknologi baru.
2. Meningkatkan proses tata kelola penunjukan Dewan Komisaris/Direksi.
3. Membentuk kumpulan talenta BUMN tingkat menengah (VP+).
4. Lingkungan inklusif (misal: persentase wanita pada jajaran pimpinan senior).

Menjadi Perusahaan Terpercaya di Bidang Infrastruktur dan EPC yang Berkelanjutan
"Becoming The Trusted and Sustainable Infrastructure and EPC Services Company"



Gambar 86 Keselarasan Program Prioritas Kementerian BUMN dengan Visi dan Misi WIKA

Misi WIKA dipetakan terhadap Program Prioritas Kementerian BUMN secara keseluruhan Misi WIKA selaras dalam mendukung Program Strategis Kementerian BUMN (lihat pada Gambar 86) yang diuraikan sebagai berikut:

- Misi 1 “Memberikan layanan dan produk EPC yang terintegrasi dan berkelanjutan berdasarkan prinsip Kualitas, Keselamatan, Kesehatan, dan Lingkungan yang berstandar global”
 - mendukung pencapaian nilai ekonomi dan sosial untuk Indonesia melalui pembangunan infrastruktur yang berkelanjutan dan memperhatikan kebutuhan masyarakat.
 - Mendorong pengembangan solusi konstruksi yang lebih efisien, aman, dan ramah lingkungan.
 - memastikan implementasi dan pengembangan terkini dalam teknologi konstruksi yang mendukung ketercapaian kualitas, keselamatan, kesehatan, dan lingkungan.
 -
 - menciptakan tim yang terampil dan berkualitas, yang mampu melaksanakan prinsip-prinsip tersebut dalam setiap tahapan proyek.
- Misi 2 “Mengimplementasikan budaya belajar dan inovasi untuk menyediakan solusi terbaik bagi *stakeholders*, serta memastikan tingkat kepuasan yang tinggi”.

- a. Menjalankan ekosistem bisnis EPC dan mengeksekusi proyek yang menjadi solusi bagi *stakeholders* sehingga bisa meningkatkan nilai ekonomi dan dampak sosial.
 - b. Mengembangkan model bisnis yang menyesuaikan dengan kemampuan WIKA dan kebutuhan pasar. WIKA bisa melakukan kerja sama dengan EPC global dan lokal untuk memberikan solusi yang sesuai.
 - c. Mengarahkan penggunaan teknologi mutakhir untuk menciptakan solusi inovatif yang spesifik dan efektif, sehingga meningkatkan kepuasan *stakeholder*.
 - d. –
 - e. talenta yang terampil dan inovatif adalah kunci untuk merancang dan mengimplementasikan solusi yang tepat dan memuaskan kebutuhan *stakeholder* secara efektif.
3. Misi 3 “Berkomitmen untuk menjalankan proses bisnis dengan standar kualitas tertinggi dan penggunaan teknologi terbaik”.
- a. meningkatkan infrastruktur yang andal dan berkualitas, sehingga mendukung pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat.
 - b. –
 - c. teknologi canggih memungkinkan perencanaan yang lebih akurat, pengelolaan sumber daya yang optimal, dan pelaksanaan proyek yang lebih efektif, sehingga meningkatkan keandalan dan efisiensi operasional.
 - d. membangun reputasi perusahaan sebagai mitra yang andal dan efisien, sehingga menarik lebih banyak investor yang tertarik pada stabilitas dan kualitas proyek.
 - e. pengembangan talenta dengan menekankan pentingnya efisiensi, keandalan, dan kualitas dalam pelaksanaan proyek, memungkinkan pertumbuhan dan peningkatan keterampilan yang berkelanjutan bagi tenaga kerja.
4. Misi 4 “Memperkuat ketahanan dan pertumbuhan finansial dengan mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya untuk mencapai profitabilitas yang berkelanjutan”.
- a. –
 - b. mendorong pengembangan strategi yang menekankan *value engineering* dan penciptaan nilai tambah dalam setiap aspek bisnis.
 - c. –

- d. Memperbaiki kinerja bisnis dan kesehatan keuangan WIKA untuk menstimulus investasi dari luar dan dalam negeri terhadap WIKA atau pasar industri konstruksi.
 - e. pengembangan keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk optimasi sumber daya WIKA sehingga terbentuk profitabilitas jangka panjang.
5. Misi 5 “Mengimplementasikan pengelolaan lingkungan, tanggung jawab sosial, praktik etis, transparansi, akuntabilitas, dan inovasi berkelanjutan dalam semua aspek operasi perusahaan” .
- a. Menjalankan proses bisnis melalui peningkatan efisiensi dan keberlanjutan sehingga adanya karya infrastruktur berkualitas yang mendukung kesejahteraan masyarakat.
 - b. integrasi nilai-nilai tersebut mendorong pengembangan model bisnis yang lebih responsif, bertanggung jawab, dan berkelanjutan, yang pada gilirannya meningkatkan daya saing dan reputasi perusahaan di pasar.
 - c. memastikan bahwa inovasi teknologi diintegrasikan secara berkelanjutan dan bertanggung jawab dalam pengelolaan lingkungan, sosial, dan operasional yang transparan dan *accountable*.
 - d. –
 - e. menciptakan lingkungan kerja yang beretika, transparan, dan inovatif, yang memotivasi dan memberdayakan karyawan untuk berkontribusi secara maksimal dan berkembang secara profesional.
6. Misi 6 “Membangun sumber daya manusia yang berintegritas dan profesional berbasis budaya perusahaan”.
- a. menciptakan tenaga kerja yang kompeten dan terpercaya, yang mampu meningkatkan produktivitas serta kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan.
 - b. –
 - c. memastikan bahwa pengembangan teknologi didukung oleh tenaga kerja yang kompeten dan beretika tinggi, yang sejalan dengan nilai-nilai budaya perusahaan.
 - d. –
 - e. menekankan pembinaan karakter ber-AKHLAK dan keahlian karyawan yang sesuai dengan nilai-nilai perusahaan, sehingga menciptakan tenaga kerja yang kompeten dan selaras dengan budaya organisasi.

Berdasarkan Surat Edaran Menteri BUMN No. SE-7/MBU/07/2020 Tentang Nilai-Nilai Utama (*Core Value*) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara. AKHLAK pada Gambar 87 adalah nilai utama yang dipegang teguh oleh SDM BUMN yang berasal dari singkatan Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Adanya penetapan AKHLAK sebagai nilai utama SDM BUMN bertujuan untuk mewujudkan peran BUMN untuk dapat berkontribusi pada perkembangan dan memajukan perekonomian negara pada segala aspek Masyarakat. Sehingga, WIKA Sebagai perusahaan BUMN perlu melakukan implementasi terhadap *core value* AKHLAK BUMN tersebut dan menyelaraskan dengan visi dan misi Perusahaan.



Gambar 87 Core Value AKHLAK KBUMN [32]

4.3 Strategi Bisnis dan Fungsional

Secara keseluruhan strategi perusahaan dapat digambarkan dalam sebuah “*strategy house*” yang terdiri dari fondasi dan balok-balok pembangun yang ditata sedemikian rupa sehingga saling mendukung antara satu bagian dengan bagian lainnya. Fondasi dan balok-balok pembangun tersebut saling menopang antara satu dengan yang lainnya sehingga menghasilkan sebuah struktur yang komprehensif dan koheren, dengan target-target yang terukur dan strategi-strategi yang didefinisikan dengan jelas.

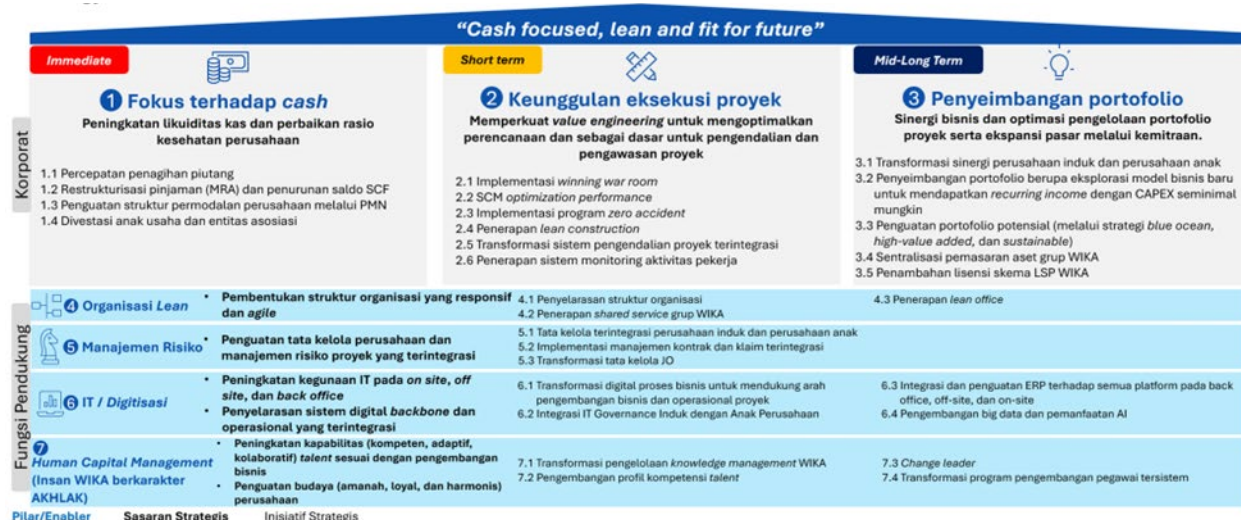
Perumusan strategi dilakukan berdasarkan hasil analisis kondisi internal dan eksternal perusahaan. Strategi perusahaan merupakan strategi yang mencerminkan seluruh arah perusahaan, dengan tujuan menciptakan pertumbuhan bagi perusahaan secara keseluruhan dan manajemen berbagai macam bisnis. Strategi perusahaan memiliki kaitan erat dengan visi, misi dan sasaran strategis organisasi, sehingga sering disebut sebagai *grand strategy* yang mencakup bisnis-bisnis dan pengendaliannya dalam organisasi tersebut.

Penyusunan *strategy house* WIKA Holding didasarkan pada visi, misi serta *value* yang akan dijalankan oleh WIKA selama 5 tahun ke depan, (Gambar 88). Dengan adanya visi baru yang mencerminkan upaya perbaikan kondisi internal WIKA dengan menargetkan perbaikan pada sisi

gross profit margin, Debt to EBITDA serta operation cash flow yang baik. Maka, pembentukan *strategy house* tersebut terdiri dari 3 pilar utama serta 4 *enabler* dalam mewujudkan visi baru WIKA Holding. Selaras dengan melanjutkan Rencana Penyehatan Keuangan tahun 2023, 8 *stream* penyehatan WIKA dimasukkan menjadi bagian inisiatif strategis dari tiap pilar dan *enabler*.

Fokus terhadap *cash*, keunggulan eksekusi proyek dan penyeimbangan portofolio perusahaan dengan melakukan adaptasi terhadap perkembangan inovasi dan transformasi di sektor konstruksi serta infrastruktur sangat dibutuhkan untuk pertumbuhan keberlanjutan Perusahaan. Tentunya, dalam upaya implementasi strategi pilar utama dibutuhkan pula strategi pendukung yang dilakukan oleh Perusahaan dengan melakukan pengembangan organisasi yang lebih efisien dan *agile*, pengembangan IT yang berdampak pada peningkatan pekerjaan karyawan serta adanya pengembangan *talent* yang dimiliki oleh perusahaan.

Strategi *enabler* merupakan strategi pendukung yang dapat memberikan dampak signifikan terhadap keberhasilan Perusahaan dalam menjalankan strategi pilar utama. Oleh sebab itu, perlu adanya dukungan dari seluruh karyawan dan direksi perusahaan untuk dapat mengimplementasikan *Strategy House* tersebut 5 tahun ke depan.



Gambar 88 Strategy House WIKA

4.3.1 Matriks Keterkaitan Inisiatif Strategis dengan *Roadmap* Kementerian BUMN

Tabel 19 Matriks Keterkaitan Inisiatif Strategis dengan *Roadmap* Kementerian BUMN ^[32]

Inisiatif Strategis	Misi KBUMN 2034					Tema Strategis KBUMN 2034			
	1	2	3	4	5	A	B	C	D
1.1 Percepatan Penagihan Piutang*	v							v	v
1.2 Restrukturisasi Pinjaman (MRA) dan penurunan saldo SCF*	v							v	v
1.3 Penguatan Struktur Permodalan Perusahaan melalui PMN*	v	v						v	v
1.4 Divestasi Anak Usaha dan entitas asosiasi*	v								
2.1 Implementasi Winning War Room*	v		v	v	v		v	v	v
2.2 <i>SCM Optimization Performance*</i>	v		v	v	v		v	v	v
2.3 Implementasi Program <i>Zero Accident</i>	v		v	v				v	v
2.4 Penerapan Lean Construction*	v		v	v			v	v	v
2.5 Transformasi Sistem Pengendalian Proyek Terintegrasi*	v		v	v	v		v	v	v
2.6 Penerapan Sistem Monitoring Aktivitas Pekerja	v		v	v			v	v	v
3.1 Transformasi Sinergi Perusahaan Induk dan Perusahaan Anak	v		v	v				v	v
3.2 Penyeimbangan portofolio berupa eksplorasi model bisnis baru untuk mendapatkan <i>recurring income</i> dengan CAPEX seminimal mungkin*	v	v	v	v				v	v

Inisiatif Strategis	Misi KBUMN 2034					Tema Strategis KBUMN 2034			
	1	2	3	4	5	A	B	C	D
3.3 Penguatan portofolio potensial (melalui strategi <i>blue ocean</i> , <i>high-value added</i> , dan <i>sustainable</i>)*	v		v	v				v	
3.4 Sentralisasi Pemasaran Aset WIKA Group	v		v	v					
3.5 Penambahan Lisensi Skema LSP WIKA	v		v	v				v	v
4.1 Organisasi Lean*	v		v	v	v			v	v
4.2 Penerapan Shared Service WIKA Group*	v		v	v	v			v	v
4.3 Penerapan Lean Office*	v		v	v				v	v
5.1 Tata Kelola Terintegrasi Perusahaan Induk dan Perusahaan Anak*	v			v	v		v	v	v
5.2 Implementasi Manajemen Kontrak dan Klaim Terintegrasi*	v			v	v		v	v	v
5.3 Transformasi Tata Kelola JO*	v		v	v	v		v	v	v
6.1 Transformasi digital proses bisnis untuk mendukung arah pengembangan bisnis dan operasional proyek	v		v	v	v		v	v	v
6.2 Integrasi IT <i>Governance</i> Induk dengan Anak Perusahaan	v		v	v	v		v	v	v
6.3 Integrasi dan penguatan ERP terhadap semua platform pada back office, off-site, dan on-site	v		v	v	v		v	v	v
6.4 Implementasi <i>big data</i> dan pemanfaatan AI	v		v	v	v		v	v	v