

BAB I

PENDAHULUAN

Bagian berisi landasan kenapa penelitian mengenai kinerja operasional BUMN Karya dilakukan. bagian ini berisi rumusan masalah, tujuan, batasan masalah, dan sistematika penulisan skripsi.

1.1 Latar Belakang

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) memegang peran ganda dalam struktur ekonomi Indonesia, yaitu sebagai agen pembangunan (*agent of development*) dan entitas bisnis yang berorientasi laba (*profit oriented*). Berdasarkan Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003, BUMN didirikan dengan tujuan utama memberikan sumbangan bagi perkembangan perekonomian nasional dan penerimaan negara. Untuk mengidentifikasi sektor-sektor strategis yang menjadi tumpuan peran BUMN dalam perekonomian nasional, perlu ditinjau struktur Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia berdasarkan lapangan usaha. Struktur PDB Indonesia menurut lapangan usaha ditampilkan pada **Tabel 1.1**.

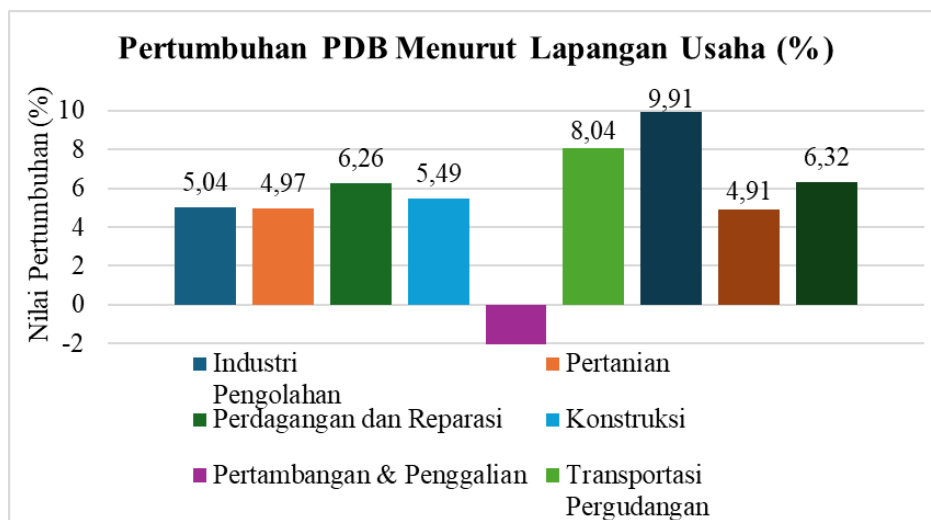
Tabel 1.1 Struktur PDB Indonesia Menurut Lapangan Usaha Triwulan I 2026

No	Sektor Lapangan Usaha	Kontribusi (%)
1	Industri Pengolahan	19,07
2	Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan	12,67
3	Perdagangan Besar dan Eceran, Reparasi Mobil dan Sepeda Motor	13,28
4	Konstruksi	9,81
5	Pertambangan dan Penggalian	8,69
6	Sektor Lainnya	36,48

Sumber: BPS (2026)

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) yang disajikan pada **Tabel 1.1**, sektor konstruksi merupakan salah satu sektor dengan kontribusi terbesar terhadap PDB nasional, yaitu sebesar 9,81 persen, menempatkannya sebagai sektor

strategis setelah industri pengolahan, pertanian, dan perdagangan. Jika ditinjau dari sisi pertumbuhan sebagaimana ditunjukkan pada **Gambar 1.1**, sektor konstruksi hanya tumbuh sebesar 5,49 persen, lebih rendah dibanding pertumbuhan ekonomi nasional yang mencapai 5,61 persen pada tahun 2026. Perbedaan antara kontribusi yang relatif besar dan laju pertumbuhan yang lebih rendah tersebut menunjukkan adanya tantangan dalam kinerja sektor konstruksi.



Gambar 1.1 Pertumbuhan PDB Lapangan Usaha Triwulan I 2026
Sumber: BPS (2026)

Sektor konstruksi memiliki peran strategis dalam mendukung pembangunan nasional, khususnya dalam penyediaan infrastruktur yang menjadi penggerak utama pertumbuhan ekonomi (Gabriela Berlian Eman Jacobus et al., 2023). Di Indonesia, peran strategis tersebut sebagian besar dijalankan oleh Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Karya, antara lain PT Wijaya Karya (Persero) Tbk, PT Waskita Karya (Persero) Tbk, PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk, PT Adhi Karya (Persero) Tbk. Dengan dominasi peran tersebut, kondisi kinerja dan kesehatan BUMN Karya menjadi faktor penting dalam keberhasilan pembangunan infrastruktur nasional.

BUMN Karya memiliki peran strategis sebagai pelaksana utama berbagai proyek infrastruktur nasional dan Proyek Strategis Nasional (PSN). Namun demikian, dalam beberapa tahun terakhir sektor ini menghadapi tekanan yang

signifikan, Berdasarkan **Tabel 1.2**, perusahaan BUMN Karya memiliki tingkat utang yang relatif tinggi dibandingkan dengan ekuitas, yang tercermin dari nilai *Debt to Equity Ratio* (DER) yang cukup besar, Kondisi ini menunjukkan adanya tekanan finansial yang signifikan dan mencerminkan ketidakseimbangan struktur permodalan perusahaan

Tabel 1.2 Kondisi Keuangan BUMN Karya Tahun 2026

Indikator Keuangan	Nama Perusahaan			
	WSKT	WIKA	ADHI	PTPP
Laba/Rugi Bersih	Rugi Rp 778,85 Miliar	Rugi Rp 1.169,23 Miliar	Rp 158,01 Miliar	Rp 1,28 Miliar
Total Aset	Rp 68,89 Triliun	Rp 48,68 Triliun	Rp 28,10 Triliun	Rp 41,96 Triliun
Total Ekuitas	Rp 2,94 Triliun	Rp 516,09 Miliar	Rp 3,46 Triliun	Rp 4,32 Triliun
Total Liabilitas	Rp 65,95 Triliun	Rp 48,17 Triliun	Rp 24,65 Triliun	Rp 37,65 Triliun
Debt to Equity Ratio (DER)	22,43	93,34	7,12	8,72

Sumber: Bursa Efek Indonesia (2026)

Berdasarkan data pada **Tabel 1.2**, terlihat bahwa struktur permodalan BUMN Karya didominasi oleh liabilitas dengan nilai Debt to Equity Ratio (DER) yang sangat tinggi, terutama pada PT Wijaya Karya (Persero) Tbk dan PT Waskita Karya (Persero) Tbk. Tingginya DER menunjukkan bahwa perusahaan memiliki tingkat ketergantungan yang besar terhadap pembiayaan utang, sehingga meningkatkan risiko finansial dan potensi gagal bayar. Selain itu, kondisi kerugian bersih yang dialami perusahaan menunjukkan adanya penurunan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan profitabilitas secara berkelanjutan. Permasalahan keuangan tersebut tidak hanya mencerminkan kondisi finansial semata, tetapi juga dapat mengindikasikan adanya permasalahan pada aspek operasional perusahaan (Wirtadipura et al., 2024). Situasi ini menjadi perhatian serius pemerintah mengingat sektor konstruksi merupakan sektor strategis yang menopang pembangunan infrastruktur nasional.

Sebagai respons terhadap kondisi tersebut, Pemerintah Indonesia sejak tahun 2020 secara aktif mendorong agenda restrukturisasi BUMN melalui pembentukan holding dan aksi *merger* pada beberapa sektor strategis (OECD, 2026). Restrukturisasi dilakukan dengan tujuan meningkatkan efisiensi operasional, memperkuat struktur permodalan, menciptakan sinergi antarperusahaan, serta memperbaiki tata kelola perusahaan agar lebih adaptif terhadap dinamika pasar global (Andrew et al., 2022). Bagi BUMN Karya, *merger* dipandang sebagai salah satu alternatif strategis untuk menciptakan skala ekonomi yang lebih kuat, meningkatkan daya saing perusahaan, dan memperbaiki kesehatan keuangan perusahaan secara jangka panjang.

Meskipun demikian, penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar aksi *Merger and Acquisition* (M&A) gagal mencapai target sinergi dan kinerja yang diharapkan (Cartwright, 2022). Kegagalan tersebut umumnya disebabkan oleh fokus organisasi yang terlalu besar pada aspek legal dan finansial, sementara aspek kesiapan internal organisasi sering kali diabaikan. Padahal, keberhasilan *merger* tidak hanya ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam menggabungkan aset dan struktur organisasi, tetapi juga oleh kesiapan budaya organisasi, sumber daya manusia, proses bisnis, teknologi, serta keselarasan strategi perusahaan (Barnhart, 1987; Gomes et al., 2013). Ketidaksiapan organisasi dalam menghadapi perubahan dapat menimbulkan resistensi karyawan, konflik budaya, ketidakefisienan operasional, hingga kegagalan integrasi pasca-*merger* (Parveen et al., 2022).

Berdasarkan KEP-100/MBU/2002, pengukuran kesehatan perusahaan BUMN diukur melalui tiga aspek utama, yaitu keuangan, operasional, dan administrasi. Pendekatan ini menunjukkan bahwa evaluasi kinerja perusahaan seharusnya dilakukan secara komprehensif, tidak terbatas pada aspek keuangan, tetapi juga mencakup aspek operasional sebagai faktor yang memengaruhi kinerja jangka panjang.

Penelitian terdahulu mengenai kinerja BUMN Karya masih berfokus pada aspek keuangan, seperti yang dilakukan oleh Allenby dan Rahadi (2025). Sehingga

diperlukan penelitian yang menganalisis aspek operasional berdasarkan KEP-100/MBU/2002 yang belum banyak dikaji secara mendalam. Padahal, kinerja operasional memiliki peran penting dalam menentukan efektivitas dan efisiensi perusahaan dalam menjalankan aktivitas bisnisnya.

Kinerja operasional adalah motor penggerak utama yang menentukan efisiensi, produktivitas, dan keunggulan kompetitif BUMN Karya dalam jangka panjang (Ali et al., 2013; Yaghoobi & Haddadi, 2016). Keberhasilan pembentukan *Merger* BUMN Infrastruktur sangat bergantung pada kolaborasi, penggabungan kemampuan (*know-how*), dan sinergi riil antar entitas di lapangan untuk memperkuat kapasitas masing-masing anggota *merger* (Dharmasisya et al., 2022). Jika kinerja operasional masing-masing BUMN tidak dipetakan secara mendalam, penggabungan ini berisiko hanya memindahkan atau menumpuk beban utang tanpa menyelesaikan akar masalah inefisiensi pada fase integrasi pasca-penggabungan. Melalui pengukuran kinerja operasional yang mengacu pada unsur-unsur kegiatan dominan dalam KEP-100/MBU/2002, akan diperoleh pemahaman yang jelas mengenai kapabilitas, serta kelemahan dari masing-masing BUMN Karya.

Oleh karena itu, pengukuran kinerja operasional ini akan memberikan rekomendasi yang tajam mengenai kesiapan fundamental setiap entitas, sehingga pembentukan *Merger* BUMN Karya nantinya tidak sekadar mengonsolidasikan entitas secara finansial, namun juga memastikan bahwa setiap perusahaan memiliki kesiapan operasional yang memadai dalam mendukung keberhasilan *merger*,

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Bagaimana kinerja operasional perusahaan BUMN Karya berdasarkan KEP-100/MBU/2002?
2. Bagaimana kesiapan BUMN Karya dalam mendukung pembentukan *merger* berdasarkan kinerja operasionalnya?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian berdasarkan rumusan masalah adalah sebagai berikut.

1. Menganalisis kinerja operasional perusahaan BUMN Karya berdasarkan KEP-100/MBU/2002.
2. Menganalisis kesiapan BUMN Karya dalam mendukung pembentukan *merger* berdasarkan kinerja operasionalnya.

1.4 Batasan Masalah

Guna menjaga fokus pembahasan dan menegaskan batasan kajian, ruang lingkup penelitian ini dibatasi pada beberapa aspek berikut.

1. Objek penelitian dibatasi pada BUMN Karya yang berstatus perusahaan terbuka (Tbk), yaitu PT Wijaya Karya (Persero) Tbk, PT Waskita Karya (Persero) Tbk, PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk, dan PT Adhi Karya (Persero) Tbk.
2. Penilaian kinerja perusahaan dibatasi pada aspek operasional berdasarkan KEP-100/MBU/2002.
3. Penelitian dibatasi pada periode pengamatan tahun 2022—2025.

1.5 Sistematika Penulisan

Guna mempermudah pemahaman mengenai alur dan cakupan materi pada tiap bagian, kerangka penyusunan penelitian ini diuraikan sebagai berikut.

BAB I PENDAHULUAN

Bab pendahuluan ini menguraikan konteks empiris serta dinamika permasalahan yang mendorong digelarnya studi terkait performa operasional BUMN Karya. Di samping itu, bagian ini juga merangkum rumusan masalah, tujuan, batasan, hingga struktur alur penyusunan skripsi.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menyajikan kerangka teoritis serta tinjauan literatur yang menjadi pijakan ilmiah penelitian. Ruang lingkup pembahasannya mencakup esensi Badan Usaha Milik Negara (BUMN), dimensi kinerja perusahaan dan operasional, KEP-100/MBU/2002, hingga konsep *merger*. Di samping itu, dipaparkan pula penelusuran studi-studi terdahulu yang relevan untuk memperkuat fondasi penyusunan riset.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan metode dan tahapan penelitian yang digunakan. Pembahasan mencakup jenis penelitian, objek penelitian, sumber dan teknik pengumpulan data, serta tahapan pengolahan data menggunakan indikator kinerja operasional berdasarkan KEP-100/MBU/2002.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan hasil pengolahan data serta analisis terhadap kinerja operasional perusahaan BUMN Karya berdasarkan indikator yang telah ditetapkan. Pembahasan meliputi hasil pengukuran kinerja operasional, identifikasi aspek yang memiliki kinerja tinggi maupun rendah, serta analisis terhadap aspek yang memerlukan perbaikan. Selain itu, bab ini juga membahas kesiapan masing-masing perusahaan dalam mendukung pembentukan *merger* berdasarkan hasil analisis kinerja operasional.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian mengenai kinerja operasional BUMN Karya dalam mendukung

kesiapan *merger* BUMN Karya, serta saran untuk penelitian selanjutnya.

