

Analisis Tantangan Evolusi Transformasi dalam Pembangunan Infrastruktur Konstruksi sebagai Upaya Meningkatkan Pertumbuhan Ekonomi Bisnis: Studi Kasus PT. Adhi Karya (Persero) Tbk

Ananda Syahfitri , Yenni Samri Juliati Nasution

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Akuntansi Syariah, Universitas Islam Negeri
Sumatera Utara
ananda170102@gmail.com

ABSTRACT

In achieving the company's goals there are many challenges in determining the success of the company. Over time, the evolution of transformation also witnessed the company's continued development or not. Business economic growth greatly determines the success of a company, both the quality of the policies implemented in the company and the high or low quality of its apparatus in the economic sector. The research method used is descriptive analysis with a qualitative approach. Information data collected from the Indonesia Stock Exchange (IDX).

Keywords: Business economics, Transformation evolution, Infrastructure

ABSTRAK

Dalam mencapai tujuan perusahaan banyak sekali tantangan dalam menentukan keberhasilan perusahaan. Seiring perkembangan waktu, evolusi transformasi pun ikut menjadi saksi perusahaan tersebut terus berkembang atau tidaknya ekonomi bisnis perusahaan. Pertumbuhan ekonomi bisnis sangat menentukan keberhasilan suatu perusahaan baik dan buruknya kualitas kebijakan yang diterapkan di perusahaan tersebut serta tinggi atau rendahnya mutu aparatnya dibidang ekonomi. Metode penelitian yang digunakan adalah analisis deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Data informasi yang dikumpulkan dari Bursa Efek Indonesia (IDX).

Kata Kunci: Ekonomi bisnis, Evolusi transformasi, Infrastruktur

PENDAHULUAN

Pembangunan infrastruktur merupakan salah satu aspek penting untuk mempercepat proses pembangunan nasional maupun regional. Infrastruktur juga memegang peranan penting sebagai salah satu roda penggerak pertumbuhan ekonomi. Laju pertumbuhan ekonomi dan investasi suatu negara maupun daerah tidak dapat dipisahkan dari ketersediaan infrastruktur seperti dibidang konstruksi. Inilah yang menyebabkan pembangunan infrastruktur menjadi fondasi dari pembangunan ekonomi yang berkelanjutan. Seperti PT. Adhi Karya (Persero) Tbk sebagai salah satu perusahaan BUMN Indonesia dibidang infrastruktur khususnya

konstruksi telah aktif berperan sebagai mitra pemerintah dalam pelaksanaan pembangunan. Proses pembangunan memiliki tiga tujuan pendapatan ahli ekonomi yaitu peningkatan pendapatan ketersediaan serta perluasan distribusi berbagai macam kebutuhan hidup pokok lainnya serta sosial bagi setiap individu. (Noor, 2019) Peningkatan Sejalan dengan orientasi pembangunan pemerintah saat ini, pembangunan infrastruktur merupakan bagian Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) pada 2015-2019. Pemerintah berupaya merealisasikan percepatan pembangunan melalui penuntasan proyek-proyek strategis agar tercipta pemerataan ekonomi melalui skema Kerja Sama Pemerintah dan Badan Usaha dengan pembiayaan yang lebih transparan. Selain itu perusahaan berkeinginan agar tenaga kerja yang dimiliki mampu meningkatkan produktivitas yang tinggi. Produktivitas tenaga kerja itu sendiri pun dipengaruhi beberapa faktor, baik tenaga kerja itu sendiri maupun faktor lainnya. (Soetrisno, 2017)

Bersama komitmen ADHI untuk menyukseskan berjalannya pembangunan di Indonesia, ADHI telah mengalami serangkaian transformasi. Pertama, transformation 1.0 *Reborn and Beyond Construction* pada 2006 menguatkan redefinisi visi, misi dan tujuan. Fokus lain pada tahapan ini adalah melakukan ekspansi bisnis ke *engineering, procurement and construction*. Kedua, transformation 2.0 *incorporated* pada tahun 2011, memfokuskan redefinisi, visi, misi dan values. Strategi korporat ADHI adalah melakukan merger anak perusahaan. Ketiga transformation 3.0 *Back to be the Best* pada tahun 2018. Tahapan pada transformasi ini adalah menitikberatkan pada industri properti dan mengarahkan pembentukan *holding company*. Kesuksesan transformasi ini didukung dengan penetapan indeks kinerja terukur pada setiap anak perusahaan, dan sekaligus penciptaan peluang untuk diversifikasi bisnis baru.

Budi Harto sebagai CEO ADHI menyadari bahwa transformation 3.0 sedang berjalan dan banyak tantangan berat yang masih dihadapi. Dalam perenungannya, selain menuntaskan *milestone* pada *transformation* pada periode berikutnya, yaitu transformation 4.0 dengan orientasi pada digitalisasi dan implikasinya pada organisasi, yang tidak bisa dihindari oleh ADHI. Budi Harto memahami industri 4.0 itu tidak hanya disikapi oleh perusahaan baru yang inovatif dengan skala yang lebih kecil, BUMN pun sebagai mitra pemerintah juga harus mengakomodasi perubahan eksternal sekaligus pencipta lapangan kerja untuk generasi milenial. Dalam pemikirannya, organisasi dalam segala bentuk dan ukuran di Era 4.0, dituntut untuk menerapkan manajemen inovasi dan perubahan *mindset*. Selain itu, di era VUCA (*Volatility, uncertainty, complexity and ambiguity*) mengharuskan ADHI untuk lebih lincah dan gesit (*agile*) dalam merespons perubahan dinamika bisnis yang berubah begitu cepat. Perusahaan yang ingin tumbuh berkelanjutan bukan ditentukan besarnya *equity* yang dimiliki tetapi ditentukan seberapa cepat perusahaan mentransformasi dirinya menghadapi perubahan dinamika bisnis.

Transformasi-transformasi tersebut merupakan bagian strategi jangka panjang ADHI agar menjadi organisasi yang memiliki kinerja yang jauh lebih baik dan berkelanjutan. Strategi itu pun harus mampu membuat semua bagian dari suatu

organisasi yang luas menjadi satu, terpadu untuk mencapai tujuan akhir atau sasaran tersebut. (Hendri, Habiburrahman, & Berka, 2020).

Berdasarkan masalah di atas, tujuan peneliti adalah untuk mengetahui tantangan evolusi transformasi apa saja yang dihadapi dalam perusahaan yang bergerak dibidang pembangunan infrastruktur konstruksi seperti pada PT. Adhi Karya (Persero) Tbk. Maka dari itu peneliti tertarik dan melakukan penelitian sebagai hasil magang, dengan judul “Analisis Tantangan Evolusi Transformasi Dalam Pembangunan Infrastruktur Konstruksi Sebagai Upaya Meningkatkan Pertumbuhan Ekonomi Bisnis (Studi Kasus PT. Adhi Karya (Persero) Tbk)“.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif deskriptif dengan dimulai dari pengumpulan data dan menganalisis data dengan kumpulan beberapa jurnal yang bersangkutan pada perusahaan yang bergerak dibidang infrastruktur. Karena sebelumnya penulis, magang di PT. Pembangunan Prasarana Sumatera Utara (Perseroda) akan tetapi data yang dibutuhkan di perusahaan tersebut tidak ada dan sukar untuk diberikan karena menyangkut hal-hal pribadi dan sensitif bagi perusahaan tersebut. Jadi penulis mencari perusahaan yang bergerak dibidang yang sama yaitu dibidang infrastruktur. Data kualitatif yaitu data yang dinyatakan dalam bentuk kata, kalimat sketsa atau gambar, bukan berbentuk angka. Penelitian ini juga dilaksanakan ketika proses magang selesai dengan menggunakan data sekunder. Data sekunder adalah sumber data kedua sesudah data primer. Untuk memperoleh data-data yang diperlukan dalam penelitian ini digunakan metode, studi pustaka dan pengamatan. Untuk menganalisis data digunakan tahap-tahap: menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, mereduksi data, kategorisasi, memeriksa keabsahan data dan menafsirkan data. Untuk menguji data dalam penelitian ini, dilakukan triangulasi data. Triangulasi dilakukan setelah penelitian disimpulkan dan dirumuskan berbagai temuannya. Segala temuan dibandingkan dengan teori yang relevan dan dalam satu ranah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

PT. Adhi Karya (Persero) Tbk merupakan sebuah perusahaan Indonesia yang bergerak dalam jasa konstruksi, pembangunan infrastruktur, properti, *real estate* dan EPC (*engineering, procurement & construction*). Proyek-proyek infrastrukturnya mencakup jalan, jembatan, saluran, irigasi, pembangkit listrik dan pelabuhan, sementara proyek-proyek konstruksi bangunannya mencakup gedung pencakar langit, hotel, rumah sakit dan sekolah. Perusahaan ini dimiliki sepenuhnya oleh pemerintah Indonesia sampai tahun 2004 waktu pemerintah menjual 49% sahamnya di Bursa Efek Indonesia (BEI). ADHI memiliki 5 bisnis utama sebagai iuran transformasi berkelanjutan yaitu konstruksi, energi, properti, industri, dan investasi

yang ditunjukkan pada gambar 1. Penetapan bisnis utama ADHI ini berdasarkan pada anggaran dasar perusahaan yang tertuang pada akta No. 05 tanggal 5 Agustus 2016 tentang ruang lingkup bidang usaha.



Evolusi Transformasi ADHI

Sebagai salah satu perusahaan BUMN Indonesia, ADHI tidak pernah berhenti menghadapi permasalahan dan tantangan. ADHI tidak hanya menghadapi permasalahan keuangan saja, namun perjuangan ADHI juga mengalami tantangan yang datang secara bersamaan. Agar bisa bertahan dalam situasi bisnis yang penuh ketidakpastian, ADHI dari waktu ke waktu harus mampu membangun dan menguatkan mentalitas untuk tumbuh. Mentalitas untuk tumbuh ini memiliki makna yang mendalam, artinya ADHI harus siap berinovasi untuk selalu mengungkit kompetensi utama agar bisa berinvestasi pada sejumlah bidang terkait, termasuk mampu melayani konsumen ADHI menjadi lebih baik. ADHI diharapkan bisa peka untuk menangkap setiap peluang agar mampu menjadi pendorong bagi keberlanjutan usaha. Tantangan sebagai perusahaan yang selalu berupaya untuk maju dalam mendukung keberlangsungan bisnis cenderung sangat dinamis. Tantangan tersebut bisa berupa aspek-aspek yang mendasar sehingga menuntut perubahan pada perusahaan. Perubahan ini bisa berupa hal-hal sederhana hingga sesuatu yang kompleks sepanjang waktu. Salah satu terobosan penting untuk menghadapi permasalahan dan tantangan, ADHI memutuskan untuk memulai menjalankan transformasi pada 2006.

Transformation 1.0 Reborn and Beyond Construction-2006.

Pada 1997, ADHI mengalami krisis keuangan sehingga hal ini menjadi momentum penting dan pelajaran berharga bagi ADHI untuk memahami perlunya mempunyai kemampuan keuangan yang baik dan kokoh. Untuk mendukung kemampuan keuangan yang baik, ADHI merumuskan dan melaksanakan program agar bisa mendukung penciptaan nilai. Pimpinan ADHI menginisiasi Transformation 1.0 dengan momentum untuk melakukan penyusunan kembali visi yaitu menjadi mitra pilihan utama dalam bidang usaha konstruksi dan perekayasaan. Dasar perubahan visi tersebut adalah dari pimpinan Direksi ADHI yang memutuskan perubahan tersebut dengan mengeluarkan Surat Keputusan Direksi No. 0-14-6/021 pada 29 Mei 2006. Terkait misi, misi ADHI yaitu : 1. Menciptakan nilai para pemegang

saham, 2. Memenuhi kebutuhan pelanggan dengan produk dan layanan yang andal dan bermutu, 3. Menyediakan lingkungan kerja yang aman, menyejahterakan dan memberikan kesempatan untuk berkembang secara profesional bagi karyawan, 4. Memperkokoh posisi ADHI di pasar dalam negeri dengan dukungan jaringan kerja yang kuat di daerah-daerah potensial serta memasuki pasar luar negeri, 5. Memperkuat posisi kepemimpinan ADHI di bidang infrastruktur dan bangunan gedung serta mulai membangun posisi yang kuat di bidang perkerajaan yang difokuskan pada industri-industri tertentu serta memasuki usaha investasi bidang infrastruktur dan properti yang selektif dan *feasible*, 6. Meningkatkan kemampuan dan daya saing SDM dengan mengutamakan pada pengembangan pengelolaan perusahaan, keahlian teknik, dan manajemen proyek. (Kementrian, 2012)

Untuk mendukung pencapaian visi dan misi tersebut, proses Transformation 1.0 dikuatkan dengan strategi bisnis untuk mendivestasi anak usaha PT. ADHIMix karena tidak memberikan nilai lebih bagi ADHI dan memperkuat PT ADHI Trading menjadi *internal process procurement* melalui penguatan sistem *e-procurement*. Setelah dinilai kondisinya mendukung, ADHI memutuskan untuk melakukan go public dengan harga penawaran saham perdana (*Initial Public Offering*) sebesar Rp150 pada 2004.

Pimpinan ADHI juga merumuskan strategi bisnis selanjutnya yaitu dengan mendefinisikan visi, misi dan *values*, sekaligus melakukan pergantian logo perusahaan dengan konsep lebih modern dan dinamis yang dianggap selaras dengan visi, misi dan *values* saat itu. Proses transformasi ADHI ditandai dengan strategi korporasi dengan melakukan ekspansi ke bisnis baru EPC (*Engineering, Procurement and Construction*) dan bisnis investasi, sehingga ADHI sebagai perusahaan yang tidak hanya sekedar perusahaan yang menitikberatkan konstruksi (*beyond construction*). Jasa konstruksi, EPC dan investasi menjadi pilar utama ADHI untuk mewujudkan penciptaan nilai pada pemangku kepentingan ADHI. Tahapan pencapaian pada 2011 dalam Transformation 1.0 ini, ADHI diharapkan menjadi *The True Champion in Construction the Preferred Partner in EPC and Infrastructure Investment*.

Untuk menyukseskan perjalanan Transformation 1.0, ADHI menyadari aspek kepemimpinan sangat penting. ADHI melakukan rancangan sistem suksesi yang baik termasuk proses seleksi dan penyusunan parameter yang digunakan untuk seleksi. ADHI juga mengembangkan *talent pool* untuk setiap level jabatan sekaligus *succession board* yang memiliki kemampuan, kredibilitas, integritas, *leadership*, memegang nilai spiritual dan independensi untuk *fit and proper test*.

Transformation 2.0 Incorporated-2011.

Meskipun ADHI sudah menjalankan Transformation 1.0, pada periode 2010-2011, ADHI menunjukkan kinerja yang menurun di tahun 2011. Kondisi ini juga diperparah terkait dengan permasalahan hukum terkait proyek Hambalang yang dialami oleh ADHI. Kondisi ini memengaruhi ADHI untuk melanjutkan proses ke

Transformation 2.0 yaitu Transformation 2.0 *Incorporated*. Melalui Transformation 2.0 ini sebagai lanjutan dari Transformation 1.0, ADHI melakukan redefinisi visi dan misi. Pimpinan Direksi ADHI saat itu memutuskan perubahan ini dengan mengeluarkan Surat Keputusan Direksi No 0-14-6/090 pada tanggal 19 Desember 2011 dengan visi ADHI adalah menjadi perusahaan konstruksi terkemuka di Asia Tenggara. Terkait dengan misi, misi ADHI, Pelaksanaan Transformation 2.0 menunjukkan buah kinerja ADHI yang semakin baik. Kinerja ADHI ini didorong oleh adanya kemampuan pimpinan ADHI untuk merumuskan strategi bisnis dan mengantisipasi perubahan dan tantangan industri. Perubahan mendasar adalah perubahan arah kebijakan Pemerintah Indonesia. Sektor industri konstruksi mengalami pertumbuhan signifikan. Pertumbuhan ini didukung dengan realisasi proyek-proyek pemerintah melalui pendanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) maupun melalui Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bekerja sama dengan pemerintah dan swasta. Peningkatan belanja infrastruktur ini memberikan implikasi positif pada kinerja ADHI karena berbagai proyek Pemerintah yang meliputi proyek gedung, jalan, jembatan, bendungan, dermaga, infrastruktur, perkeretaapian, bandara, apartemen dan lainnya.

Implikasi pada kinerja ADHI tampak nyata. Pada 2015, ADHI memperoleh kontrak baru sebesar Rp13,9 triliun dan mengalami peningkatan 51% dari Rp9,2 triliun pada 2014.7 Pada 2016, pendapatan usaha ADHI mengalami peningkatan sebesar 9,3% menjadi Rp9,4 triliun. Hal ini menunjukkan peningkatan yang bagus karena pada 2014, pendapatan ADHI sebesar Rp8,6 triliun. Pada 2017, ADHI mengalami peningkatan perolehan kontrak baru yang akhirnya memberikan dampak pada kenaikan pendapatan usaha sebesar RP11,1 triliun.

Transformation 3.0 *Back to be the Best*, tahun 2018.

Pimpinan ADHI telah mengubah orientasi bisnis dari yang memfokuskan pada aspek *sales oriented* menjadi ke arah *business value oriented*, dengan memastikan industri properti sebagai *engine of growth* ADHI di masa mendatang. ADHI berupaya untuk menumbuhkan bisnis secara berkelanjutan (*sustainable growth*) dengan menitikberatkan upaya untuk selalu bisa menghasilkan inovasi bisnis dan menguatkan budaya perusahaan yang unggul. Perkembangan industri konstruksi di Indonesia yang berubah cepat, sekali lagi mengharuskan pimpinan ADHI melakukan Transformation 3.0 *Back to be the Best*. Transformation 3.0 diinisiasi oleh Direktur Utama dengan membentuk tim Transformation 3.0 yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Direksi. Bersamaan dengan hal tersebut, ADHI merumuskan perubahan Visi, Misi dan Values, berdasarkan Surat Keputusan Direksi Nomor 014-6/2018/028, tanggal 9 Maret 2018, tentang Perubahan Visi, Misi dan Nilai Perusahaan PT. ADHI KARYA (Persero) Tbk, ADHI merumuskan visi perusahaan yaitu Menjadi Korporasi Inovatif dan Berbudaya Unggul untuk Pertumbuhan Berkelanjutan dengan didukung perumusan 6 misi yaitu 1) Membangun insan yang unggul, profesional, amanah dan berjiwa wirausaha; 2) Mengembangkan bisnis konstruksi, rekayasa, properti, industri, dan investasi, yang bereputasi; 3) Mengembangkan inovasi produk dan

proses untuk memberi solusi serta *impact* bagi *stakeholders*; 4) Menjalankan organisasi dengan tata kelola perusahaan yang baik; 5) Menjalankan sistem manajemen yang menjamin pencapaian sasaran, kualitas, keselamatan, kesehatan dan lingkungan kerja, dan 6) Mengembangkan teknologi informasi dan komunikasi sebagai sarana untuk pembuatan keputusan dan pengelolaan risiko korporasi. (Pandoyo, Yesi, & Iqna, 2021)

Salah satu terobosan bisnis ADHI dalam Transformation 3.0 ini adalah mengembangkan kawasan terpadu (*mixed used*) berbasis transportasi massal di sepanjang jalur LRT Jabodebek. ADHI juga lebih agresif melakukan diversifikasi usaha dengan melahirkan anak usaha baru sehingga ADHI akan menjadi sebuah *holding company* yang tumbuh membesar tetapi tetap lincah (*agile*), dengan *span of control* yang terukur untuk setiap unit usaha, dan rentang risiko yang tetap terlokalisasi dalam unit usaha. (Khoirunisa & Sri, 2023)

Tantangan ADHI dalam Menuntaskan Transformation 3.0

Setiap pemimpin pada era transformasi pasti mengalami tantangan demi tantangan. Budi Harto menyadari dengan sepenuh hati bahwa tantangan setiap transformasi adalah kesiapan sisi internal untuk menghadapi segala perubahan. Tantangan utama adalah kesiapan pengembangan kepemimpinan transformasional yang visioner meskipun disadari bahwa itu sulit tercapai secara ideal. Hal ini sangat dibutuhkan untuk memastikan setiap program yang dikembangkan bisa mendukung pertumbuhan ADHI sekaligus menyelaraskan visi dan lingkungan internal dan kapabilitas untuk merespons perubahan lingkungan eksternal khususnya dalam era Transformation 3.0 sekaligus apabila memungkinkan akan bergerak untuk mempersiapkan Transformasi berikutnya.

Transformasi organisasi memainkan peran strategis ADHI untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Proses ini akan berhasil jika ada perubahan fundamental pada pola kerja, budaya organisasi, perubahan struktur organisasi, serta proses komunikasi dan koordinasi. Transformasi ini sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan proses kerja agar bisa segera mampu merumuskan keputusan untuk bisa mengantisipasi perubahan. Pemimpin pada Transformation 3.0 diyakini saat ini jauh lebih baik daripada pemimpin pada Transformation 2.0, namun diharapkan bisa akomodatif terhadap perubahan yang ada dan mampu dalam mengelola bisnis khususnya dalam pengembangan dan pemilihan investasi.

Kesiapan sumber daya manusia ADHI juga menjadi pertimbangan Budi Harto. Pemanfaatan teknologi diperlukan untuk mendukung aktivitas bisnis organisasi. Kemampuan mengadopsi teknologi berarti kemampuan untuk belajar pada hal baru. Kemampuan belajar ini membutuhkan kemampuan berkolaborasi. Era *sharing economy* ini terkait dengan pemanfaatan *internet of things* (IoT), *big data*, otomasi, robotika, dan *cloud computing*. Nampaknya, ada kesenjangan antara generasi yang dulu dan generasi ADHI saat ini dalam mempelajari teknologi tersebut. Hal tersebut

terlihat dari penggunaan ADHIMIS (ADHI Management Information System) dengan sejumlah modul antara lain Akuntansi dan Keuangan, *Cost-Control*, SDM, dan Pemasaran. Budi Harto menyadari bahwa pelaksanaan secara operasional belum optimal untuk mendukung bisnis korporasi. (Megautami, 2021) Sejumlah karyawan belum mampu memanfaatkan secara optimal sistem yang tersedia, sehingga tidak akurat dan tidak terkini. Karyawan sebagai pengguna sepertinya memiliki resistensi terhadap penggunaan sistem, dan memiliki sikap kurang mendukung sistem tersebut sehingga kurang mampu untuk menjalankan tuntutan perubahan dalam organisasi. (Construction, 2022) Pelaksanaan transformasi ini nampaknya juga membutuhkan adanya keselarasan dan integrasi dengan pengelolaan *human capital* termasuk juga *talent management*. Sumber daya manusia yang dibutuhkan melalui proses rekrutmen dan seleksi diupayakan agar selaras dengan nilai-nilai baru ADHI agar tidak terdapat kesenjangan keahlian, pengetahuan dan sikap yang disyaratkan dalam pencapaian kesuksesan transformasi.

KESIMPULAN

Dapat ditarik kesimpulan bahwasanya PT Adhi Karya aktif berperan sebagai mitra Pemerintah dalam pelaksanaan pembangunan. Pemerintah memiliki fokus untuk penuntasan proyek-proyek strategis agar tercipta pemerataan ekonomi melalui skema Kerja Sama Pemerintah dan Badan Usaha dengan pembiayaan yang lebih transparan, salah satunya dengan perusahaan ADHI. Sejalan dengan hal tersebut, ADHI sudah mengalami dua tahapan transformasi saat ini memasuki Transformation 3.0 *Back to be the Best* pada tahun 2018 yang menitikberatkan pada industri properti dan mengarahkan pembentukan *holding company*. ADHI menghadapi tantangan berat untuk menyukseskan pelaksanaan Transformation 3.0 sekaligus mempersiapkan pelaksanaan transformasi berikutnya. ADHI diharapkan untuk lebih inovatif dalam mengakomodasi perubahan eksternal sekaligus pencipta lapangan kerja untuk generasi milenial terkait penerapan manajemen inovasi dan perubahan cara berpikir.

DAFTAR PUSTAKA

Lembaga Manajemen FEB Universitas Indonesia. (2018). *Transformasi Bisnis PT. Adhi Karya (Persero) Tbk*.

Construction, A. B. (2022). *Annual Report (We're Beyond in Delivering Valuable Project)*.

H. D., Habiburrahman, & B. A. (2020). Analisis Strategi Bisnis Dalam Upaya Meningkatkan Penjualan Pada Love Shop Boutique di Bandar Lampung. *Manajemen dan Bisnis*, 2.

VISA: Journal of Visions and Ideas

Vol 3 No 3 (2023) 997-1005 E-ISSN 2809-2058 P-ISSN 2809-2643
DOI: 47467/visa.v3i3.5078

- Imam, M. S. (n.d.). *ReBorn : Strategi Creative Destruction ADHI Menuju Beyond Construction* . Jakarta: Markplus, INC.
- Kementrian, K. (2012). *Anggaran Infrastruktur*. Retrieved November 2018, from www.kemenkeu.go.id.
- Khoirunisa, A. R., & S. H. (2023). Analisis Perbandingan Kinerja Keuangan PT Wijaya Karya Tbk Dengan PT Adhi Karya Tbk. *Impresi Indonesia*.
- Megautami. (2021). Analisis Kinerja Keuangan Pada PT. Adhi Karya (Persero) Tbk di Bursa Efek Indonesia.
- Noor, A. (2019). *Peranan Infrastruktur Terhadap Pertumbuhan Ekonomi dan Implikasi Pada Kebijakan Pembangunan di Kota Samarinda* . Samarinda .
- Pandoyo, Y. P., & I. T. (2021). Perusahaan Bidang Konstruksi Dalam Menghadapi Resesi Ekonomi (Studi Kasus PT Adhi Karya (Persero) Tbk). *Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Sosial*.
- Soetrisno. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Ed Pertama Cet Kesembilan*. Jakarta : Kharisma Putra Utama.