

**STRATEGI TRANSFORMASI ORGANISASI DALAM
MEMBENTUK KAPABILITAS INTERNAL UNTUK
MEMPERKUAT KEUNGGULAN BERKELANJUTAN
(STUDI KASUS POLITEKNIK PERKERETAAPIAN
INDONESIA MADIUN)**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen



Nisa Nurrela

2241021043

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS BAKRIE**

2026

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber, baik yang dikutip maupun dirujuk, telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Nisa Nurrela

NIM : 2241021043

Tanda Tangan :

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'N' followed by a cursive 'isa' and a long horizontal stroke extending to the right.

Tanggal : 8 September 2026

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh:

Nama : Nisa Nurrela
NIM : 2241021043
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Ilmu Sosial
Judul Tesis : Strategi Transformasi Organisasi dalam Membentuk
Kapabilitas Internal untuk Memperkuat Keunggulan
Berkelanjutan (Studi Kasus Politeknik Perkeretaapian
Indonesia Madiun)

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial, Universitas Bakrie.

Pembimbing : Ovalia, S.Pd, M.Si, Ph.D  ()

Penguji 1 : Prof. M. Taufiq Amir, SE., MM., Ph.D  ()

Penguji 2 : Gunardi Endro, Ph.D.  ()

Ditetapkan di Jakarta, 8 September 2026

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena atas rahmat dan karunia-Nya tesis ini dapat diselesaikan. Tesis berjudul “Strategi Transformasi Organisasi dalam Membentuk Kapabilitas Internal untuk Memperkuat Keunggulan Berkelanjutan (Studi Kasus Politeknik Perkeretaapian Indonesia Madiun) disusun sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Universitas Bakrie. Penyelesaian tesis ini tidak terlepas dari dukungan berbagai pihak. Penulis menyadari bahwa penyusunan tesis ini tidak akan terwujud tanpa bantuan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak.

Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada suami saya tercinta, Yudi Rusdyanan Shiddiq, kedua anak saya Nadzfa Adriana Shiddiq dan Rafisqy Arfadhia Shiddiq, yang senantiasa mendoakan dan memberikan semangat dan pengertian yang luar biasa. Mama dan mama mertua yang senantiasa memberikan doa dan dukungan. Ibu Ovalia, S.Pd, M.Si, Ph.D selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu dan memberikan arahan selama proses penelitian dan penulisan. Tak lupa apresiasi yang tinggi juga diberikan kepada pihak-pihak sebagai berikut:

1. Bapak Gunardi Endro, Ph.D. dan Prof. M. Taufiq Amir, SE., MM., Ph.D selaku dosen penguji yang memberikan masukan untuk penyempurnaan tesis.
2. Segenap dosen dan Staf pengajar Program Studi Magister Manajemen Universitas Bakrie yang telah membekali penulis dengan ilmu pengetahuan, pengalaman dan wawasan selama masa perkuliahan.
3. Pimpinan, dosen, pegawai, dan taruna PPI Madiun yang telah mendukung pelaksanaan penelitian dan memberikan informasi yang diperlukan.
4. Mba Diah, Mas Gemilang, Andini Wulan, Andika, Mba Rindy, Atiqa, Mas Yoppy dan seluruh rekan-rekan seangkatan Magister Manajemen Universitas Bakrie yang selalu saling menyemangati dan berjuang bersama mengerjakan tugas-tugas perkuliahan.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, saran dan kritik yang membangun diharapkan untuk penyempurnaan penelitian ini. Semoga tesis ini memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu manajemen strategik, pendidikan tinggi vokasi, dan transformasi organisasi sektor publik.

Jakarta, September 2026

Nisa Nurrela

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

Sebagai sivitas akademika Universitas Bakrie, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nisa Nurrela
NIM : 2241021043
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Ilmu Sosial
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, saya menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Bakrie Hak Bebas Royalti Non eksklusif (*Non-exclusive Royalty Free*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

**“Strategi Transformasi Organisasi dalam Membentuk Kapabilitas Internal
untuk Memperkuat Keunggulan Berkelanjutan (Studi Kasus Politeknik
Perkeretaapian Indonesia Madiun)”**

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non eksklusif ini Universitas Bakrie berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*data Base*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta untuk kepentingan akademis.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada Tanggal : 8 September 2026

Yang menyatakan,



(Nisa Nurrela)

ABSTRACT

This study examines organizational transformation strategies in developing internal capabilities to strengthen sustainable advantage at the Indonesian Railway Polytechnic of Madiun. A qualitative single-case study was conducted through semi-structured interviews with 14 informants comprising leaders, managers, lecturers, employees, and cadets. Data were thematically analyzed using NVivo, generating 67 codes and 293 coding references, and triangulated with observations and organizational documents. The findings show that transformation was implemented through leadership, governance and integrity strengthening, the Smart Campus ecosystem, human resource development, vocational education, and partnerships. The transformation formed and strengthened six internal capabilities: digital; governance, performance, and integrity; human resources; academic and vocational; partnership and industry relevance; and the boarding education system. VRIO analysis indicates that all capabilities are valuable and organized, but differ in rarity and lack sufficient evidence of inimitability. Digital, governance, human resource, and boarding education capabilities are positioned at competitive parity. Academic and vocational capability and partnership and industry relevance capability demonstrate relative rarity based on limited contextual comparison but remain imitable, resulting in temporary advantage. Thus, no individual capability fully satisfies all VRIO dimensions as a source of sustainable advantage, although transformation contributes to strengthening organizational performance through the development and utilization of internal capabilities.

Keywords: *organizational transformation; internal capabilities; Resource-Based View; VRIO; sustainable advantage*

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis strategi transformasi organisasi dalam membentuk kapabilitas internal untuk memperkuat keunggulan berkelanjutan pada Politeknik Perkeretaapian Indonesia Madiun. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal melalui wawancara semi-terstruktur terhadap 14 informan yang terdiri atas pimpinan, pengelola, dosen, pegawai, dan taruna. Data dianalisis secara tematik dengan bantuan NVivo, menghasilkan 67 kode dan 293 referensi pengodean, serta ditriangulasi dengan observasi dan dokumen organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi membentuk dan memperkuat enam kapabilitas internal, yaitu kapabilitas digital; tata kelola, kinerja, dan integritas; sumber daya manusia; akademik dan vokasi; kemitraan dan relevansi industri; serta sistem pendidikan berasrama. Analisis VRIO menunjukkan bahwa seluruh kapabilitas bernilai (*valuable*) dan terorganisasi (*organized*), tetapi memiliki tingkat kelangkaan (*rare*) yang berbeda dan belum menunjukkan bukti memadai untuk dinyatakan sulit ditiru (*inimitable*). Kapabilitas digital, tata kelola, SDM, dan pendidikan berasrama berada pada paritas kompetitif. Kapabilitas akademik dan vokasi serta kemitraan dan relevansi industri menunjukkan kelangkaan relatif berdasarkan perbandingan kontekstual terbatas, tetapi masih dapat ditiru sehingga menghasilkan keunggulan sementara. Dengan demikian, belum terdapat kapabilitas yang secara individual memenuhi seluruh dimensi VRIO sebagai sumber keunggulan berkelanjutan, meskipun transformasi berkontribusi terhadap penguatan kinerja organisasi melalui pembentukan dan pemanfaatan kapabilitas internal.

Kata kunci: transformasi organisasi; kapabilitas internal; *Resource-Based View*; VRIO; keunggulan berkelanjutan

DAFTAR ISI

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
KATA PENGANTAR	iii
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	v
ABSTRACT.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	8
1.4.1 Manfaat Akademis	8
1.4.2 Manfaat Praktis	8
1.5 Ruang Lingkup Penelitian.....	9
1.6 Sistematika Penulisan	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	12
2.1 Manajemen Strategik	12
2.2 Transformasi Organisasi	12
2.2.1 Pendorong Transformasi Organisasi	13
2.2.2 Implementasi Transformasi Organisasi.....	14
2.3 Sumber Daya dan Kapabilitas Internal	14
2.4 <i>Resource-Based View</i> (RBV).....	15
2.5 Kerangka VRIO	16
2.5.1 <i>Valuable</i>	16
2.5.2 <i>Rare</i>	16
2.5.3 <i>Inimitable</i>	17
2.5.4 <i>Organized</i>	17
2.6 Keunggulan Berkelanjutan dalam Konteks Organisasi Publik	18
2.7 Penelitian Terdahulu dan Kesenjangan Penelitian.....	19
2.8 Integrasi Konseptual Penelitian.....	24
2.9 Kerangka Pemikiran.....	25
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	28
3.1 Desain Penelitian.....	28
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian	29
3.3 Objek Penelitian	30
3.4 Informan Penelitian.....	32
3.5 Jenis dan Sumber Data	33
3.5.1 Data Primer	33
3.5.2 Data Sekunder	34
3.5.3 Triangulasi Data	34
3.6 Teknik Pengumpulan Data	35
3.6.1 Wawancara Mendalam (<i>In-depth Interview</i>)	36

3.6.2 Observasi.....	36
3.6.3 Studi Dokumentasi.....	37
3.6.4 Etika dalam Pengumpulan Data.....	38
3.7 Teknik Analisis Data.....	38
3.8 Uji Keabsahan Data.....	40
3.8.1 <i>Credibility</i>	41
3.8.2 <i>Transferability</i>	41
3.8.3 <i>Dependability</i>	42
3.8.4 <i>Confirmability</i>	42
3.9 Kerangka Operasional Penelitian.....	42
3.10 Etika Penelitian	44
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	46
4.1 Gambaran Umum Pelaksanaan Penelitian	46
4.1.1 Gambaran Hasil <i>Coding</i> dan Pola Antarkelompok Informan	47
4.2 Strategi dan Implementasi Transformasi Organisasi	51
4.2.1 Kondisi Awal dan Kebutuhan Percepatan.....	51
4.2.2 Tekanan Eksternal, Regulasi, dan Kebutuhan Industri	52
4.2.3 Kepemimpinan dan Strategi Perubahan	54
4.2.4 Implementasi Transformasi Organisasi.....	58
4.3 Pembentukan Kapabilitas Internal	61
4.3.1 Kapabilitas Digital	62
4.3.2 Kapabilitas Tata Kelola, Kinerja, dan Integritas	63
4.3.3 Kapabilitas Sumber Daya Manusia	65
4.3.4 Kapabilitas Akademik dan Vokasi.....	68
4.3.5 Kapabilitas Kemitraan dan Relevansi Industri.....	70
4.3.6 Kapabilitas Sistem Pendidikan Berasrama	72
4.4 <i>Outcome</i> dan Dampak Transformasi Organisasi.....	76
4.4.1 Pengalaman dan Pembinaan Taruna	76
4.4.2 <i>Outcome</i> Kemitraan dan Relevansi Industri	78
4.4.3 Dampak dan Pembelajaran Transformasi	80
4.4.4 Triangulasi Temuan	82
4.5 Analisis <i>Resource-Based View</i>	83
4.6 Analisis VRIO dan Keunggulan Berkelanjutan	87
4.6.1 Dimensi <i>Valuable</i>	90
4.6.2 Dimensi <i>Rare</i>	90
4.6.3 Dimensi <i>Inimitable</i>	92
4.6.4 Dimensi <i>Organized</i>	93
4.6.5 Implikasi terhadap Keunggulan Berkelanjutan.....	94
4.7 Sintesis dan Model Hasil Penelitian.....	95
4.7.1 Model Hasil Penelitian.....	95
4.7.2 Jawaban atas Pertanyaan Penelitian	98
4.7.3 Sintesis Bab.....	100
4.8 Implikasi Penelitian.....	101
4.8.1 Implikasi Teoretis.....	101
4.8.2 Implikasi Manajerial	102
4.8.3 Implikasi Kebijakan	104
BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI	106
5.1 Kesimpulan	106

5.2 Rekomendasi.....	108
5.2.1 Rekomendasi bagi PPI Madiun.....	108
5.2.2 Rekomendasi bagi Kementerian Perhubungan	109
5.2.3 Rekomendasi bagi Kementerian yang Membidangi Pendidikan Tinggi	111
5.3 Refleksivitas Peneliti.....	112
5.4 Keterbatasan Penelitian dan Rekomendasi bagi Penelitian Selanjutnya ..	113
DAFTAR PUSTAKA	115
LAMPIRAN	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Capaian Kinerja PPI Madiun Tahun 2022–2024	4
Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran Penelitian	26
Gambar 3.1	Tahapan Analisis Data Penelitian	38
Gambar 3.2	Kerangka Operasional Penelitian	44
Gambar 4.1	<i>Hierarchy Chart</i> Distribusi Referensi Coding pada Sembilan Tema Penelitian.....	48
Gambar 4.2	Tingkat Serapan Lulusan PPI Madiun Berdasarkan Tahun dan Program Studi	79
Gambar 4.3	Model Temuan Transformasi Organisasi PPI Madiun.....	96

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Penelitian dan Kajian Terdahulu	19
Tabel 3.1	Operasionalisasi Fokus Penelitian.....	31
Tabel 3.2	Data Informan	32
Tabel 4.1	Komposisi Informan Penelitian.....	46
Tabel 4.2	Distribusi Referensi <i>Coding</i> Berdasarkan Kelompok Informan dan Tema Penelitian.....	50
Tabel 4.3	Sintesis Pembentukan Kapabilitas Internal PPI Madiun	74
Tabel 4.4	Ringkasan Triangulasi Wawancara dan Dokumen	82
Tabel 4.5	Pemetaan Sumber Daya dan Kapabilitas PPI Madiun	83
Tabel 4.6	Evaluasi VRIO atas Sumber Daya dan Kapabilitas Strategis PPI Madiun	88
Tabel 5.1	Rekomendasi bagi PPI Madiun	108
Tabel 5.2	Rekomendasi bagi Kementerian Perhubungan	110
Tabel 5.3	Rekomendasi bagi Kementerian yang Membidangi Pendidikan Tinggi	111

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Surat Izin Penelitian
- Lampiran 2 : Daftar Informan Penelitian
- Lampiran 3 : Pedoman Wawancara Berdasarkan Klasifikasi Informan
- Lampiran 4 : Pelaksanaan *Pilot Study*
- Lampiran 5 : Verbatim Wawancara Terpilih (R1, R3, R6, R9 dan R14)
- Lampiran 6 : Piagam Penghargaan WBK
- Lampiran 7 : Matriks Triangulasi Data