

**PENELITIAN
PROGRAM STUDI SARJANA TERAPAN
ADMINISTRASI BISNIS SEKTOR PUBLIK**



**TRANSFORMASI BISNIS SEKTOR PUBLIK
DALAM MENGHADAPI ERA REVOLUSI
INDUSTRI 4.0**

TIM PENELITIAN
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI BISNIS SEKTOR PUBLIK
STIA LAN MAKASSAR

Koordinator dan Peneliti : Ahsan Anwar, SE., M.Si

Anggota dan Peneliti :

1. Dr. Najmi Kamariah, SE., M.Si
2. Nuraeni Sayuti, SE., M.Si
3. Irawaty, SE, MM
4. Erni Cahyani Ibrahim, SE., Ak., MM
5. Sudarmi Narwis, SE., MM
6. Astriana, SE., M.Si
7. Eljihad Akbari Syukriah M
8. Ashar Muhammad, S.Pd., M.Si
9. Nur Arkam, SE., M.Si
10. Sandy, SE., M.Si
11. Murtafia, S.E.I, MM
12. Rahmat, SE., M.Ak
13. Jenica Sampe Pande, S.Akt, M.Ak



STIA LAN Makassar
Jl. A.P. Pettarani No.61 Makassar
(0411) 455949 / (0411) 453438
www.stialanmakassar.ac.id.
Info: unitp3m@stialanmakassar.com

TRANSFORMASI BISNIS SEKTOR PUBLIK DALAM MENGHADAPI ERA REVOLUSI INDUSTRI 4.0

Penulis:

Tim Peneliti Sarjana Terapan Administrasi Bisnis Sektor Publik

ISBN:

978-602-53566-7-4

Editor:

Ashar Muhammad, S.Pd., M.Si

Desain Sampul:

Nur Arkam, SE., M.Si

Penerbit:

STIA LAN Makassar

Redaksi:

Jl. A.P. Pettarani No.61 Makassar

(0411) 455949 / (0411) 453438

www.stialanmakassar.ac.id.

Info: unitp3m@stialanmakassar.com

Cetakan Pertama, Januari 2019

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun
tanpa izin tertulis dari penerbit

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadiran Allah SWT, atas rahmat dan hidayah-Nya, tim peneliti prodi ABSP dapat menyelesaikan laporan penelitian ini. Laporan penelitian ini diselesaikan dalam kurung 3 (tiga) minggu dengan pengambilan sampel di 5 (lima) lokus penelitian yaitu *Bali Crative Industry Centre/BCIC* (Denpasar), PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten, Tbk Provinsi Jawa Barat (Bandung), PT. Semen Gresik/PT. Semen Indonesia (Surabaya), PT. Semen Tonasa (Pangkep), dan PT. Indofarma (Persero) Tbk (Jakarta). Laporan penelitian ini mengambil tema “Transformasi dan Kontribusi Bisnis Sektor Publik dalam Menghadapi Era Revolusi Industri 4.0.

Laporan penelitian ini dapat terselesaikan berkat bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, kami menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Amir Imbaruddin, MDA, Ph.D, Sebagai Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara Makassar yang telah banyak memberi masukan dan kritikan mulai dari proses pengusulan judul hingga penelitian ini dilaksanakan.
2. Bapak Prof. Ismail Said, S.H., M.Hum, Sebagai Kepala Unit Penelitian dan Pengabdian Pada Masyarakat (UP3M) Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara Makassar yang telah banyak memberi masukan dan bimbingan hingga laporan penelitian dapat diselesaikan.
3. Bapak Ahsan Anwar, SE., M.Si selaku Ketua Program Diploma IV/Sarjana Terapan Program Studi Administrasi Bisnis Sektor Publik atas kesediaan meluangkan waktu dan memberikan bimbingan serta motivasi mulai dari penyusunan laporan penelitian.
4. Seluruh Anggota Tim Peneliti yang telah memberikan dedikasinya dan kerjasamanya dengan baik.

5. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu penelitian ini.

Tim peneliti sadar bahwa laporan penelitian ini masih banyak terdapat kekurangan-kekurangan. Kekurangan tersebut tentunya dapat dijadikan peluang untuk peningkatan penelitian selanjutnya. Olehnya itu, tim peneliti mengharapkan kritik dan saran demi penyusunan laporan penelitian ini. Akhirnya tim peneliti berharap semoga penelitian ini dapat bermanfaat dan dapat memperkaya khasanah ilmu Administrasi Bisnis di Indonesia.

Makassar, Desember 2019

Tim Peneliti

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
DAFTAR TIM PENELITI	ii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL.....	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah.....	5
C. Tujuan Penelitian.....	5
D. Manfaat Penelitian.....	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
A. Tinjauan Teori	7
B. Penelitian yang Relevan	18
C. Deskripsi Fokus Penelitian	19
D. Kerangka Pikir	20
E. Pertanyaan Penelitian.....	21
BAB III METODE PENELITIAN	22
A. Metode Penelitian	22
B. Unit Analisis.....	22
C. Teknik Pengumpulan Data	23
D. Instrumen Pengumpulan Data	24
E. Teknik Pengolahan dan Analisis Data	25
BAB IV HASIL PENELITIAN.....	28
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	28
B. Hasil Penelitian.....	42
BAB V PEMBAHASAN.....	87
A. <i>Bali Creative Industry Center</i> (BCIC)	87
B. PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten, Tbk	91
C. PT. Semen Tonasa (Pangkep)	103
D. PT. Semen Indonesia	113
E. PT. Indofarma (Persero) Tbk	120
BAB VI PENUTUP.....	130
A. Kesimpulan.....	130
B. Saran.....	131
DAFTAR PUSTAKA	132

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Jenis Pengembangan Kompetensi Karyawan Berdasarkan Level Jabatan PT. Semen Tonasa.....	65
---	----

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Kerangka Pikir.....	21
Gambar 2. Matriks Strategi Mencapai Visi dan Misi PT. Semen Tonasa.....	61
Gambar 3. Pengembangan Strategi PT. Semen Tonasa Secara Berkelanjutan	61
Gambar 4. Implementasi GCG PT. Semen Indonesia.....	71
Gambar 5. <i>Integrated Business Process with 8 SAP Module</i> PT. Indofarma, Tbk	80
Gambar 6. Kerangka Kerja Penciptaan Nilai PT. Indofarma, Tbk.....	81
Gambar 7. <i>Supply Chain</i> PT. Indofarma, Tbk	83

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Seiring perkembangan zaman, di awal tahun 2018 terjadi revolusi industri. Revolusi yang dimaksud adalah revolusi industri 4.0. Revolusi ini terjadi dengan kecepatan yang eksponensial dan akan berdampak terhadap industri, ekonomi, pemerintahan dan politik. Revolusi ini mengganggu hampir setiap bisnis industri di setiap negara dengan luasan dan kedalaman perubahan serta transformasi pada seluruh aspek yang meliputi sistem produksi, manajemen, tata kelola, sumber daya manusia dan kepemimpinan. (Adzkia, 2019). Revolusi Industri 4.0 merupakan lompatan besar pada sektor bisnis dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi secara menyeluruh. Keseluruhan rantai nilai untuk mencapai efisiensi yang optimal tidak hanya dari segi produksi, sehingga melahirkan model bisnis baru yang berbasis digital.

Era revolusi industri telah terjadi dalam empat revolusi dengan gambaran:

1. Revolusi Industri Pertama sekitar tahun 1750-1830 ditandai dengan penemuan kereta api dan mesin uap. Pada masa itu revolusi industri berguna untuk melaksanakan mekanisasi sistem produksi, yaitu penggunaan tenaga mesin dan sarana-sarana teknik untuk meminimalkan tenaga manusia dan hewan dalam proses produksi.
2. Revolusi Industri Kedua dikenal dengan revolusi teknologi sekitar tahun 1870-1900 ditandai dengan penemuan listrik, alat komunikasi, bahan kimia dan minyak. Pada era ini revolusi industri digunakan untuk melaksanakan konsep produksi massal.
3. Revolusi Industri Ketiga pada tahun 1960-sekarang ditandai dengan penemuan komputer, internet, dan telepon genggam. Konsep revolusi ini digunakan dalam otomatisasi proses produksi dalam kegiatan industri.
4. Revolusi Industri Keempat pertama kali diciptakan pada tahun 2011 di Jerman yang ditandai dengan revolusi digital. Industri ini adalah proses industri yang menghubungkan berbagai hal dan sektor secara digital yang mencakup berbagai macam teknologi. Diwarnai dengan kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), super komputer, inovasi, *big data*, rekayasa genetika, dan mobil otomatis (Ganto, 2018).

Indonesia termasuk negara yang akan mengikuti perubahan eksponensial di era Revolusi Industri 4.0. Hal ini sejalan dengan pernyataan Menteri Perindustrian (Menperin) berdasarkan hasil riset McKinsey menyatakan bahwa:

Indonesia menempati posisi kedua sebagai negara dengan optimisme tertinggi dalam menerapkan industri 4.0, yakni sebesar 78%. Di atas Indonesia terdapat Vietnam sebesar 79%, sedangkan di bawah Indonesia ditempati Thailand sekitar 72%, Singapura 53%, Filipina 52% dan Malaysia 38% (Bella, 2019).

Di Indonesia revolusi industri 4.0 mulai diperbincangkan berbagai kalangan masyarakat sejak Presiden Joko Widodo meresmikan *roadmap* yang disebut "*Making Indonesia 4.0*" pada tanggal 4 April 2018. *Roadmap* ini memberikan arah yang jelas bagi pergerakan industri nasional termasuk fokus pada sektor prioritas yang akan menjadi kekuatan Indonesia menjadi Industri 4.0.

Untuk itu Kementerian Perindustrian sebagai garda terdepan berupaya membangun ekosistem inovasi dengan menjembatani antara kebutuhan industri dengan inovasi karya anak bangsa serta memberikan dukungan kepada *startup*. Melalui Kementerian Perindustrian memantapkan strategi menghadapi Revolusi Industri 4.0, salah satu upaya strategis yang dilakukan Pemerintah dengan gencar memberikan dukungan insentif pemodaln serta fasilitasi sarana dan prasarana, mendorong pengembangan inkubasi bisnis *startup* berbasis teknologi.

Salah satu program unggulan Kemenperin adalah pengembangan inkubasi bisnis *start-up* berbasis teknologi. Dalam program inkubasi *start-up* ini ide-ide bisnis berbasis teknologi diciptakan telah dipersiapkan untuk memasuki pasar dan siap untuk diuji. Kemenperin menargetkan dapat menghasilkan 20.000 wirausaha baru hingga akhir tahun 2020. Oleh karena itu, berbagai program dilakukan untuk dapat mendorong pertumbuhan wirausaha baru, salah satunya inkubator bisnis kreatif terutama yang berbasis teknologi. Hingga saat ini, sudah ada beberapa wilayah yang punya pusat inkubator yang dibangun oleh pemerintah. Misalnya, *Incubator Business Center* di Semarang, Pusat Desain Ponsel di Batam,

Makassar Techno Park, Bali Creative Industry Center, dan Bandung Techno Park. Untuk pengembangan inkubasi bisnis *start-up* berbasis teknologi ini, Kemenperin memiliki program terbaru, misalnya di *Bali Creative Industry Center* dan *Bandung Techno Park* dengan memberikan pelatihan calon pemimpin perusahaan berbasis industri 4.0 berupa analisis big data dan *internet of things* (IoT).

BUMN semakin kuat dan kokoh seiring dengan kinerja yang terus bertumbuh. Hal itu tercermin dalam laporan kinerja BUMN sepanjang tahun 2018. Dalam mencetak generasi muda bangsa yang produktif, kreatif dan inovatif lewat program “*Spirit of Millennials*” BUMN berperan aktif dengan menjalankan program-program kekinian. Tujuan dari program ini untuk mengajak dan mewadahi para karyawan muda BUMN berkontribusi membangun negeri. Revolusi industri 4.0 membawa pada perubahan model bisnis baru yang dinilai mampu meningkatkan kinerja hingga 20%-50% lebih baik dari sebelumnya di berbagai sektor bisnis.

Revolusi Industri 4.0 di Indonesia juga diyakini meningkatkan produktivitas dan daya saing usaha kecil dan menengah (UKM). Munculnya berbagai *digital marketplace* dan *online services* tidak sebatas menghubungkan UKM dengan pelanggan lokal tetapi juga dengan pasar regional yang jauh lebih besar. Pasar *e-commerce* Indonesia diperkirakan akan mengalami pertumbuhan sebesar 31,3% dan mencapai keuntungan hingga US\$ 3,8 miliar (sekitar Rp 2,5 triliun). Prediksi angka tersebut dinilainya sebagai salah satu imbas dari potensi industri *e-commerce* yang sangat besar di Indonesia. Namun sayangnya, potensi ini belum termaksimalkan. Hal ini terlihat dari komunitas penjual pengecer, UKM dan UKM mikro yang masih belum memiliki akses yang maksimal ke dalam sistem *e-commerce*. Padahal, UKM merupakan sektor yang menjanjikan bagi perekonomian Indonesia. Salah satu strategi pembangunan ekonomi dan industri di Indonesia adalah pengembangan industri kreatif.

Di Indonesia terdapat 15 subsektor industri kreatif yang dikembangkan saat ini yaitu arsitektur, pasar barang seni periklanan, kerajinan/kriya, desain, permainan interaktif, fesyen, film-video-fotografi, seni pertunjukan, layanan komputer dan piranti lunak, penerbitan dan percetakan, kuliner, riset dan pengembangan, serta radio dan televisi.

Tujuan utama dari proses transformasi strategi, di samping sebagai proses perubahan dari arsitektur strategi ke implementasi strategi adalah untuk mensinergi dan meningkatkan energi sistem perusahaan atau organisasi. Strategi ditransformasikan ke dalam model bisnis serta parameter ukur yang diperlukan, dikomunikasikan, dan diselaraskan sebelum proses implementasi. Selanjutnya, proses yang terjadi setelah implementasi dijadikan sebagai umpan balik sebagai masukan kepada strategi. Pada proses transformasi menyebabkan perubahan posisi, perubahan bentuk maupun perubahan dimensi atau ukuran. Proses transformasi ini dapat dilihat dari tahapan proses strategi manajemen (*Technology one Corporation* (2014) dalam Bastian (2016). Tahapan tersebut adalah pengembangan strategi, perencanaan strategi, penyelarasan organisasi, perencanaan operasional, pengamatan dan pengujian serta adaptasi.

Konteks tahapan proses strategi ini adalah: 1) pengembangan strategi terkait dengan strategi yang digunakan terkait visi misi dan perubahannya, 2) perencanaan strategi terkait dengan peta strategi dari pelaksanaan, 3) penyelarasan strategi terkait pada unit usaha dan unit pendukung sebagai pelaksana, 4) perencanaan operasional terkait pada strategi perbaikan proses inti dan perencanaan kapasitas sumber daya, 5) pengamatan terkait dengan tinjauan operasional pelaksanaan strategi dan, 6) pengujian serta adaptasi terkait dengan analisis penciptaan strategi baru dalam proses adaptasinya.

Uraian diatas menggambarkan pentingnya penelitian ini dilaksanakan untuk dapat melakukan strategi transformasi pada bisnis sektor publik sehingga pelaku

bisnis sektor publik mampu bersaing dalam menghadapi era revolusi industri 4.0. Penelitian ini merupakan penelitian pertama yang mengangkat tema transformasi bisnis sektor publik di era revolusi industri 4.0 dan dapat menjadi bahan kajian kurikulum Program Studi Administrasi Bisnis Sektor Publik dalam penyesuaian mata kuliah di era Industri 4.0.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini, yaitu:

1. Bagaimana peran Pemerintah dalam mewujudkan transformasi bisnis sektor publik di Indonesia dalam menghadapi era revolusi industri 4.0?
2. Bagaimana strategi BUMN/BUMD melakukan proses transformasi dalam menghadapi era revolusi industri 4.0?
3. Bagaimana strategi UKM melakukan proses transformasi dalam menghadapi era revolusi industri 4.0?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah maka tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran tentang strategi transformasi bisnis sektor publik dalam menghadapi era revolusi industri 4.0 dilihat dari aspek peran pemerintah dan pelaku bisnis.

D. Manfaat Penelitian

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah dan tujuan penelitian maka penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi akademik dan praktis mengenai strategi bisnis sektor publik dalam melakukan proses transformasi. Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Manfaat Akademik

Manfaat akademik yang diharapkan dalam penelitian ini adalah:

- a. Memperkaya kajian teori dalam pengembangan strategi bisnis khususnya sektor publik dalam menghadapi era revolusi industri 4.0.
- b. Sebagai bahan referensi bagi para peneliti lain yang ingin melakukan pengembangan kajian pada strategi bisnis khususnya sektor publik.

2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis diharapkan dalam penelitian ini adalah:

- a. Sebagai bahan kajian dan pertimbangan bagi Pemerintah dalam merumuskan kebijakan dan mengambil keputusan terkait pengembangan bisnis sektor publik dalam menghadapi era revolusi industri 4.0 dengan melihat dan mengidentifikasi berbagai peluang dan tantangan yang ada.
- b. Sebagai bahan acuan bagi lembaga bisnis maupun lembaga lainnya dalam melakukan proses transformasi dalam menghadapi perubahan khususnya revolusi industri 4.0.
- c. Sebagai bahan masukan dan pemahaman kepada masyarakat umumnya dan khususnya para pelaku bisnis tentang pentingnya strategi transformasi dalam menghadapi revolusi industri 4.0.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Teori

1. Manajemen Strategi

Manajemen strategi adalah seni dalam merumuskan juga mengimplementasikan serta mengevaluasi keputusan lintas fungsional untuk mencapai tujuan organisasi (David, 2011:6). Fokus manajemen strategi terletak pada proses dalam penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan dan perencanaan untuk tercapainya sasaran, serta mengalokasikan sumber daya yang dimiliki untuk penerapan kebijakan dan perencanaan pencapaian tujuan organisasi. Manajemen strategis mengkombinasikan semua aktivitas dari berbagai bagian fungsional suatu bisnis untuk tujuan organisasi.

Hitt, Ireland, & Hoslisson (2014:15) menjelaskan, “manajemen strategi adalah proses dalam membantu perusahaan untuk mengidentifikasi hal yang ingin dicapai dan cara cara mencapai hasil yang memberikan nilai yang lebih maksimal. Hunger dan Wheelen (2010:105) mendefinisikan bahwa, “manajemen strategi adalah rangkaian dari keputusan manajerial dari seluruh kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam waktu jangka panjang bagi keberlangsungan perusahaan. Kegiatan tersebut terdiri dari perencanaan strategi, implementasi dan evaluasi bagi perusahaan”.

Berdasarkan definisi tersebut, maka pada hakekatnya manajemen strategi merupakan pengambilan keputusan dan tindakan yang mengarah pada pengembangan strategi yang efektif dan efisien lembaga/instansi mencapai tujuannya. Keputusan/kebijakan perumusan strategis akan mendorong suatu organisasi berkomitmen pada produk, sumber daya dan teknologi spesifik yang berkelanjutan dengan kurun waktu yang lama, strategi sangat menentukan

keunggulan kompetitif jangka panjang. Asumsi lainnya dalam manajemen strategi adalah ilmu dan seni untuk membuat formulasi, implementasi dan evaluasi keputusan-keputusan yang bersifat lintas fungsional. Strategi ini bermanfaat sebagai panduan tindakan bagi fungsi sumber daya manusia, manajemen pemasaran, keuangan dan lainnya agar organisasi mencapai tujuannya.

2. Manajemen Strategi Sektor Publik

Regulasi manajemen bisnis sektor publik dibuat untuk mewujudkan kesejahteraan, menunjukkan cara untuk melayani masyarakat, serta memastikan pihak-pihak yang menjadi pelaksana dan penerima layanan tidak menyalahgunakan sistem. Regulasi strategi manajemen sektor publik untuk mencapai kesejahteraan masyarakat secara garis besar dapat dikategorikan menjadi tiga, yakni regulasi ekonomi, regulasi sosial dan regulasi administrasi. Dalam regulasi ekonomi terdiri dari dua tipe regulasi, yaitu regulasi struktural yang digunakan untuk mengatur struktur pasar, sementara regulasi perilaku digunakan untuk mengatur perilaku dalam pasar. Regulasi ekonomi utamanya diterapkan pada pasar yang bersifat monopoli dan pada struktur pasar yang memiliki terlalu sedikit atau terlalu banyak persaingan. Tujuan prinsip regulasi ekonomi adalah:

- a. Menegaskan kembali pentingnya komitmen dari dan untuk pemerintah, kerangka regulasi yang stabil dan dapat diprediksi untuk memfasilitasi investasi yang efisien dan pertumbuhan yang berkelanjutan.
- b. Menetapkan kerangka kerja untuk memberikan kejelasan mengenai peran masing-masing stakeholder, dan koherensi yang lebih besar dalam konteks kebijakan yang kompleks dan saling terkait.
- c. Menetapkan karakteristik kerangka keberhasilan untuk regulasi ekonomi yang memandu para pembuat kebijakan dalam menilai perkembangan masa depan.

Lingkungan eksternal suatu organisasi sektor publik terdiri dari seluruh situasi dan kekuatan yang mempengaruhi pilihan strategis, namun biasanya di luar kendalinya. Lingkungan eksternal organisasi sektor publik terdiri dari seluruh entitas yang berada di luar lingkungan organisasinya, tetapi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pertumbuhan dan kelangsungan hidup organisasi itu sendiri. Organisasi sektor publik, baik yang minim pengendalian maupun yang memiliki pengendalian yang kuat atas lingkungannya, tetap harus memonitor dan beradaptasi dengan perubahan eksternal karena respon proaktif atau reaktif menunjukkan hasil yang berbeda.

3. Perencanaan Strategi

Perencanaan strategis adalah sekumpulan konsep, prosedur dan alat-alat (sumber-sumber yang tersedia) sebagai upaya yang konkrit dan disiplin untuk membuat satu keputusan dan tindakan dalam melaksanakan perencanaan yang efektif dan efisien. Sehingga membuat masyarakatnya nyaman dan memenuhi kebutuhannya. Perencanaan strategi adalah upaya yang di disiplinkan yang bertujuan untuk membuat keputusan dan tindakan penting yang membentuk serta mengarahkan bagaimana dan mengapa suatu organisasi melakukan perencanaan strategis. Dalam penerapan perencanaan strategis sektor publik diimplementasikan untuk tujuan militer dan praktek penyelenggaraan negara yang berskala besar. Proses perencanaan strategis merupakan suatu kebijakan umum dan setting arah, penilaian situasi, identifikasi isu strategis, pengembangan strategi, pembuatan keputusan, tindakan dan evaluasi (Bryson, 2007).

Loncatan perkembangan yang terjadi dalam manajemen strategik terdiri dari:

a. Konsep strategi organisasi (era tahun 1950)

Pada fase ini kondisi lingkungan usaha relatif stabil, stabilitas politik dan ekonomi pada saat itu cenderung membuat suatu sistem birokrasi dan sentralisasi

pada perusahaan serta keunggulan terhadap pesaing belum terlalu diperhitungkan. Organisasi dianggap sebagai mesin yang dapat digerakkan seefisien mungkin. Perusahaan mulai melaksanakan dasar-dasar strategi organisasi dan menyusun kerangka strategi dalam bentuk kebijakan bisnis lingkungan internal dan eksternal sudah diperhitungkan dalam penyusunan kebijakan bisnis dalam proses pemikiran strategik serta faktor kepemimpinan untuk mengelola perusahaan.

b. Strategi bersaing berdasarkan pasar (era tahun 1960 – awal tahun 1970)

Pada fase ini kondisi lingkungan usaha masih relatif stabil. Manajemen mulai dipandang bukan sebagai mesin, tetapi lebih ke arah sistem sosial, dan pengelolaan manusia lebih ke arah manusianya ketimbang kuantitas atau jumlahnya serta aspek persaingan sudah mulai diperhitungkan. Perusahaan sudah mulai melaksanakan analisis lingkungan dengan sistem SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*) dalam penyusunan perencanaan strategik. Konsep strategi bersaing telah dilaksanakan oleh perusahaan, walaupun masih cenderung fokus ke arah perencanaan pemasaran.

c. Strategi generik (era tahun 1970 – awal tahun 1980)

Kondisi usaha ditandai dengan persaingan yang semakin ketat, yang dipicu oleh adanya kekuatan politik kartel minyak, resesi dunia, dan nilai tukar mengambang, pada masa ini, dikenal manajemen strategik yang berorientasi eksternal dengan sasaran untuk mencapai kekuatan pasar. Perusahaan sudah mulai menerapkan konsep manajemen strategik, mulai dari diagnosa strategik, pengalokasian sumber daya dan kapabilitas, serta manajemen perubahan strategik. Pilihan strategik generik sudah mulai dikembangkan dan diterapkan oleh perusahaan. Fase ini sangat sarat dengan analisis data karena umumnya perusahaan beranggapan bahwa strategik itu dapat dianalisis.

d. Strategi *resource based view* (era tahun 1980 – awal tahun 1990)

Lingkungan usaha ditandai dengan semakin meningkatnya persaingan, liberalisasi pasar diberbagai belahan dunia dan globalisasi. Perusahaan diperkenalkan dengan berbagai terobosan dan jargon strategi berbasis pasar, strategi berbasis tujuan dan strategi berbasis sumber daya sampai kepada kompetensi inti.

e. Strategi *knowledge based view* (era tahun 1990 – awal tahun 2000)

Kondisi lingkungan usaha dengan tingkat persaingan yang sangat tinggi, kompleks, penuh ketidakpastian, diskontinuitas teknologi dan mulai mengalami turbulensi sehingga memunculkan beberapa pendekatan konsep baru dalam strategi perusahaan. Perusahaan mulai lebih dinamis dengan pengembangan strategi mulai dari *Resource Based View* sampai *Knowledge Based View* sehingga persaingan semakin sulit diketahui oleh pesaing. Perhatian terhadap sumber daya sudah mengalami pergeseran ke arah sumber daya tak kasat mata dan manusia.

f. Strategi dinamis dan e-bisnis (era tahun 2000 – awal tahun 2010)

Pada fase ini strategi kebangkrutan menjadi pilihan terakhir untuk beberapa perusahaan yang terimbas resesi, dan disisi lain beberapa perusahaan dituntut untuk membangun strategi dinamis untuk bisa bertahan dan berkembang, sekaligus sebagai respon terhadap situasi yang dihadapi (beberapa diantaranya adalah perusahaan yang terkena dampak digitalisasi). Perusahaan juga banyak yang menerapkan strategi e-bisnis di setiap aspek, mulai dari strategik sampai oerasional, mulai dari penysusunan strategi, pengendalian dan evaluasi (seperti penggunaan kartu skor berimbang yang berbasi teknologi informasi).

g. Strategi relasional, kompleks dan holistik (setelah tahun 2010)

Pada fase ini, perubahan dan lingkungan global berubah sangat cepat, demikian juga dengan perkembangan teknologi yang semakin cepat dan krisis ekonomi dunia masih belum pulih, membuat formasi strategi yang lebih dinamis,

sistematik, kognitif, dan holistik yang melibatkan seluruh bagian integral kegiatan perusahaan, baik dari sisi ekonomis, organisasi, perilaku, operasional dan sosial. Juga membangun hubungan atau jejaring dengan perusahaan mitra dan rantai nilai dari aset khusus. Keberhasilan di era ini dibangun oleh keepatan membangun keunggulan sementara yang dikombinasikan dengan pemanfaatan dan jalinan hubungan dengan aset khusus di luar perusahaan untuk meningkatkan daya tuas perusahaan. Ketidakpastian, turbulensi, dan diskontinuitas lingkungan akan semakin besar, dan perusahaan dituntut untuk bisa bertahan dan berkembang dengan strategi-strategi khusus, dinamis, holistik, serta penuh kejutan.

Quin dan Bracker dalam Bryson (2007), secara khusus perencanaan strategis dapat diterapkan kepada:

- 1) Lembaga publik, departemen, atau divisi penting dalam organisasi;
- 2) Pemerintahan Umum, seperti Pemerintahan Kota, Negara, atau Negara Bagian;
- 3) Organisasi nirlaba yang pada dasarnya memberikan pelayanan;
- 4) Fungsi khusus yang menjembatani batasan-batasan organisasi dan Pemerintah, seperti transportasi, kesehatan, atau pendidikan;
- 5) Seluruh komunitas, kawasan Perkotaan atau Metropolitan, Daerah, atau Negara Bagian memperbaiki kinerja organisasi dan sebagainya.

Perencanaan strategis umumnya dipakai dalam organisasi yang bersifat publik. Model perencanaan strategis menggunakan langkah-langkah sistematis. Analisis dan pilihan strategis adalah dua komponen penting dari tahap pelaksanaan rencana strategi manajemen sektor publik karena erat kaitannya dengan prosedur pelaksanaan strategi manajemen sektor publik itu sendiri. Berbagai contoh jenis strategi antara lain strategi unit kerja, strategi organisasi dan strategi operasional. Analisis strategis menyiratkan pemeriksaan kondisi operasional saat ini dan menganalisis kemungkinan mengembangkan strategi operasional yang tepat.

Dasar dalam perencanaan strategis dimana masyarakat sebagai pembuat keputusan dan pihak-pihak terkait yang dibantu para ahli serta bertindak sebagai

fasilitator. Isu strategis bersifat komprehensif dimana semua aspek dikaji akan tetapi hanya berkaitan dengan isu strategis. Hasil kajian dapat bersifat menyeluruh, tidak hanya dilihat dari aspek fisik serta memperhitungkan sumber daya yang tersedia. Kelemahan perencanaan strategis terletak pada keterbatasan pengetahuan SDM dalam organisasi yang tidak merata sehingga tidak semua memahami visi misi organisasi.

4. Proses Strategi Manajemen Sektor Publik

David (2006) menyebutkan bahwa ada tiga tahapan dalam proses strategi manajemen sektor publik, sebagai berikut:

- a. Formulasi strategi serangkaian aktivitas dalam proses mengembangkan visi misi dalam mengembangkan organisasi sektor publik yang dilanjutkan dalam proses identifikasi kekuatan dan kelemahan internal. Proses selanjutnya adalah penetapan tujuan jangka panjang dengan rumusan strategi alternatif dan melaksanakan strategi tertentu.
- b. Implementasi strategi, terdiri dari aktivitas mengembangkan budaya pendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif, mempersiapkan anggaran, mengembangkan dan memberdayakan sistem informasi, serta menghubungkan kinerja pegawai dengan kinerja organisasi sektor publik.
- c. Evaluasi strategi, merupakan tahapan akhir yang terdiri dari aktivasi meninjau ulang faktor internal dan eksternal organisasi sektor publik. Dasar strategi pada tahapan ini adalah mengukur kinerja dan mengambil tindakan yang diperlukan.

Technology one corporation (Bastian, 2016) menjelaskan sistem strategi manajemen telah diadaptasi dan dikembangkan di area sektor publik. Sistem ini digunakan karena kemudahan dan fleksibilitasnya dalam mengaitkan sejumlah strategi untuk aktivitas operasional, serta kemampuan dan kemudahan dalam mengukur hasil, output dan efisiensi.

Tahapan 1. Pengembangan Strategi Manajemen Sektor Publik

Sistem strategi manajemen secara terpadu dimulai dengan pengembangan strategi manajemen sektor publik oleh pengelola organisasi sektor publik. Selama proses ini, organisasi sektor publik harus mencapai empat tujuan dasar berikut:

a. Kesepakatan awal

Kesepakatan awal harus mencakup tujuan dari strategi, proses strategi, hasil yang diharapkan dari rencana strategis manajemen, peran dan fungsi komite strategi, persyaratan sumber daya baik sumber daya keuangan maupun sumber daya manusia, serta setiap hambatan yang dihadapi untuk mencapai kesuksesan.

b. Pernyataan kembali misi, nilai dan visi kesejahteraan publik

Pernyataan kembali tujuan dan misi organisasi sektor publik, yakni kesejahteraan masyarakat sebagai kompas internal yang menunjukkan arah kebijakan (nilai), dan gagasan untuk periode berikutnya (visi). Renstra strategi manajemen sektor publik harus memastikan kebutuhan seluruh pemangku kepentingan dalam satu misi, nilai, dan visi yang selanjutnya digunakan untuk memandu manajemen melalui perumusan dan pelaksanaan strategi untuk mencapai kesejahteraan.

c. Analisis strategi manajemen sektor publik

Selanjutnya, diperlukan kajian lingkungan operasional dari organisasi sektor publik baik secara internal maupun eksternal. Kajian tersebut biasanya disajikan dalam bentuk tabel kekuatan kelemahan, peluang, dan ancaman (*strength, weakness, opportunity, threats-SWOT*) dari sistem manajemen strategis untuk perubahan besar atau dampaknya pada organisasi sektor publik. Sumber informasi untuk analisis strategis meliputi lingkungan internal dan eksternal, serta bagaimana strategi diterapkan dapat mencapai keberhasilan.

d. Perumusan strategi manajemen sektor publik

Proses perumusan strategi manajemen sektor publik adalah upaya mengembangkan arah yang menentukan output/outcome untuk

memaksimalkan sumber daya, efisiensi, dan efektifitas pencapaian kesejahteraan masyarakat secara berkelanjutan.

Tahapan 2. Perencanaan Strategi Manajemen Sektor Publik

Pimpinan merencanakan strategi manajemen organisasi sektor publik dengan mengembangkan tujuan strategis, ukuran, target, gagasan, isu-isu penting, referensi rencana strategis yang ada, dan anggaran untuk menunjukkan arah kebijakan, serta alokasi sumber daya yang dimiliki. Berikut dua kerangka kerja (*framework*) yang ditawarkan untuk mendukung perumusan rencana strategi manajemen sektor publik.

- a. Kerangka kerja berupa strategi manajemen sektor publik.

Peta strategi menetapkan tujuan strategis dan mengelompokkannya di empat perspektif *balance scorecard*, yakni pelanggan, keuangan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran. Perspektif ini ditempatkan dalam hierarki yang menggambarkan bagaimana tujuan tersebut dapat saling mendukung. Hal ini menunjukkan bahwa ketepatan kinerja dalam perspektif lebih rendah akan membantu pencapaian tujuan dalam perspektif yang lebih tinggi.

- b. Kerangka kerja berupa peta penciptaan nilai.

Salah satu alternatif kerangka strategi manajemen sektor publik adalah peta penciptaan nilai (*value creating map*) yang diusulkan oleh Marr (2008) menanggalkan model manajemen kinerja untuk tingkat dasar dan membangun kembali yang lebih sederhana, kerangka umum yang berlaku sama di seluruh organisasi sektor publik dan swasta.

Tahapan 3. Penyelarasan Organisasi

Usaha dan dukungan unit dapat disejajarkan dengan upaya pengelolaan serangkaian rencana strategis ke level terbawah dari organisasi untuk memastikan kontribusi dan optimalisasi lokal terhadap organisasi. Keselarasan di antara para

pegawai dan organisasi dapat dicapai melalui program komunikasi yang baik, termasuk agenda strategis untuk menguraikan perlunya perubahan dan bagaimana perubahan tersebut dilakukan.

Tahapan 4. Perencanaan Operasional

Implementasi dari rencana strategi manajemen sektor publik mengikutsertakan peran masyarakat (target) dan gagasan perencanaan operasional terkait sumber daya, perbaikan proses, dan alat pengukuran. Hal ini pada gilirannya perlu dikembangkan menjadi tujuan dari setiap karyawan secara personal, sehingga para karyawan tersebut dapat memahami bagaimana mereka seharusnya berkontribusi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dalam rencana strategi manajemen sektor publik.

Selama proses perencanaan operasional, manajer harus menangani dua bidang utama, yakni perbaikan proses inti dan rencana kapasitas sumber daya.

a. Perbaikan prosesi inti

Organisasi sektor publik perlu fokus pada program peningkatan produktivitas/kualitas organisasi. Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan proses-proses inti yang penting untuk memaksimalkan gagasan strategis. Selanjutnya, setelah proses-proses yang sifatnya kritis berhasil diidentifikasi, organisasi sektor publik melaksanakan program kerjanya dengan indikator organisasi kinerja sebagai umpan balik nantinya.

b. Rencana kapasitas sumber daya

Dalam tahapan ini, strategi pimpinan organisasi sektor publik terkait erat dengan perencanaan operasional dan penganggaran. Perencanaan operasional memiliki tiga komponen, yaitu rincian hasil/perkiraan output, rencana kapasitas sumber daya, serta anggaran untuk biaya operasional dan juga modal. Organisasi perlu menerjemahkan hasil rencana strategis atau output-nya ke dalam bentuk perkiraan triwulan secara terinci. Perkiraan ini

kemudian dikembangkan ke dalam rencana kapasitas sumber daya untuk orang-orang, peralatan, dan fasilitas yang dibutuhkan untuk menjalankan rencana. Akhirnya, anggaran operasional dan modal harus ditentukan. Perkiraan arus kas secara sederhana dapat diperoleh melalui informasi yang tersedia dari perencanaan kapasitas sumber daya yang tersedia.

Tahapan 5. Pengamatan dan Pembelajaran

Langkah selanjutnya dalam tahapan proses strategi manajemen adalah melakukan peninjauan apakah strategi tersebut sudah bekerja. Organisasi perlu mendapatkan akses data baru, tambahan data dari pelaksana operasional, perkiraan hasil dan perkiraan efisiensi, kebutuhan sumber daya, metrik, serta informasi mengenai lingkungan internal dan eksternal, sehingga dapat diperoleh informasi terkait kemungkinan diperlukannya perbaikan dalam membangun arah kebijakan strategis.

Pada aktivitas ini, pembahasan harus mencakup apakah pelaksanaan strategi ini telah sesuai dengan apa yang direncanakan, mengidentifikasi area permasalahan yang mungkin terjadi beserta penyebabnya, merekomendasikan kebijakan perbaikan dan menugaskan tanggung jawab pada pihak-pihak tertentu agar mencapai kinerja yang diharapkan.

Tahapan 6. Pengujian dan Adaptasi

Pimpinan organisasi harus melakukan peninjauan langsung untuk memperjelas manajemen organisasi. Peninjauan ini mencakup seluruh perubahan strategi yang mungkin muncul dari perkembangannya kemudian. Sebagai pimpinan organisasi sektor publik, perlu memperbaharui strategi dan memodifikasi rencana strategi, indikator keuangan dan nonkeuangan dan segala yang terkait dengannya.

B. Penelitian yang Relevan

Meranti & Irwansyah (2018) dalam penelitiannya menyatakan Revolusi Industri ke-empat atau industri 4.0 merupakan pintu masuknya era digitalisasi yang merujuk pada gambaran situasi perubahan gaya hidup dan perilaku individu maupun organisasi saat ini. Dengan menggunakan metode kajian kepustakaan, penelitian ini dikemukakan secara deskriptif untuk menganalisis strategi hubungan masyarakat yang mengukung strategi digitalisasi dan mobilisasi. Dalam penelitian ini memberikan gambaran hubungan industri dan masyarakat saat ini telah banyak melakukan adaptasi pada sejumlah strategi yang mengutamakan efisiensi pendanaan, mobilisasi tinggi dan target pencapaian yang lebih besar. Sehingga dapat disimpulkan strategik saat ini mencerminkan pola yang muncul akibat disrupsi industri 4.0.

Satya (2018) memaparkan kehadiran era revolusi industri keempat (Industri 4.0) tidak dapat dielakkan lagi. Berbagai industri pada sektor bisnis perlu mempersiapkan langkah strategis agar mampu beradaptasi dengan era industri digital ini. Indonesia berkomitmen untuk membangun industri manufaktur yang berdaya saing global melalui implementasi Industri 4.0. *Making Indonesia 4.0* adalah roadmap dan bentuk strategi Indonesia memasuki era digital ini. Pada saat pemerintah memutuskan untuk beradaptasi dengan sistem Industri 4.0 maka pemerintah harus memikirkan keberlangsungannya. Jangan sampai penerapan sistem industri digital menjadi beban karena tidak dapat dimanfaatkan secara optimal.

Roberts dan Menker dalam Rabin *et.al.* (2000) meneliti penerapan manajemen strategik pemerintah federal Amerika Serikat. Dari temuan penelitian mereka, Roberts dan Merkel merekomendasikan metode baru dalam penerapan manajemen sektor publik. Rekomendasi yang dimaksud adalah dalam penerapan manajemen sektor publik perlu alternatif pendekatan selain dari pendekatan

direktif yang bersifat dari atas ke bawah (*top-down*) dan adaptif yang bersifat kebersamaan dan menetapkan tujuan serta evaluasi pelaksanaan. Alternatif tersebut adalah perlunya pendekatan generatif yang menitikberatkan pada pemimpin yang melibatkan anggota lain dalam organisasi sektor publik dalam menetapkan tujuan, pelaksanaan dan evaluasi organisasi.

C. Deskripsi Fokus Penelitian

Berdasarkan tinjauan teori yang telah diuraikan di atas maka dapat disusun definisi konsep sebagai berikut:

1. Pengembangan strategi manajemen sektor publik adalah penentuan visi dan misi serta nilai dari organisasi, analisis strategi yang dilakukan pada proses pengembangan dalam bentuk analisis SWOT dan perumusan strategi dalam upaya pengembangan arah untuk menentukan output atau outcome. Selain itu mempertimbangkan regulasi atau kebijakan dari pemerintah yang terkait dalam mendukung pengembangan strategi manajemen sektor publik.
2. Perencanaan strategi manajemen sektor publik. Pada perencanaan strategi memiliki perspektif yang ditempatkan dalam hierarki yang menggambarkan bagaimana tujuan dapat saling mendukung. Dalam perspektif yang lebih rendah akan membantu pencapaian tujuan dalam perspektif yang lebih tinggi dan representasi visual yang menyatukan elemen-elemen didalam organisasi dengan mengembangkan tujuan strategis, ukuran, target, gagasan, isu-isu penting, referensi rencana strategis yang ada untuk menunjukkan arah kebijakan.
3. Penyelarasan organisasi. Pada penyelarasan organisasi usaha dan dukungan harus disejajarkan dengan upaya pengelolaan serangkaian rencana strategi. Keselarasan diantara unit usaha, unit pendukung dan pegawai termasuk hal strategis yang menguraikan perlunya perubahan dan bagaimana perubahan

tersebut harus dilakukan dengan memastikan sumber daya manusia menunjukkan kontribusi dan optimalisasi terhadap organisasi.

4. Perencanaan operasional. Implementasi dalam rencana strategi mengikut sertakan peran masyarakat dan gagasan perencanaan operasional terkait dengan perbaikan proses inti untuk memaksimalkan gagasan-gagasan strategis. Selanjutnya perencanaan kapasitas sumber daya terdiri dari rincian hasil perkiraan output, serta anggaran.
5. Pengamatan dan pembelajaran. Pada aktivitas ini, pembahasan harus mencakup apakah pelaksanaan strategi ini telah sesuai dengan apa yang direncanakan sebelumnya, mengidentifikasi area permasalahan yang mungkin terjadi beserta penyebabnya, merekomendasikan kebijakan perbaikan dan menugaskan tanggung jawab pada pihak-pihak tertentu agar mencapai kinerja yang diharapkan.
6. Pengujian dan adaptasi. Pada bagian ini peninjauan mencakup seluruh perubahan strategi atau strategi yang muncul dalam perkembangannya kemudian. Modifikasi rencana strategi akan terlihat pada bagian ini.

D. Kerangka Pikir

Berpatokan pada tinjauan teori, penelitian terdahulu dan definisi konsep yang telah terurai pada bagian sebelumnya, maka model penelitian ini yang dapat disusun dalam penelitian ini merujuk dari konsep yang diajukan oleh Bastian (2016) seperti tampak pada gambar 1.

Gambar 1
Kerangka Pikir



Sumber: Bastian, 2016.

E. Pertanyaan Penelitian

Bentuk pertanyaan penelitian dalam hal ini sesuai dengan kerangka pikir yang dibuat adalah Bagaimana kebijakan pemerintah dan pengembangan strategi pelaku bisnis pada proses transformasi di era 4.0 dalam hal ini BUMN dan UKM.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Untuk memberikan gambaran mengenai kondisi dan keadaan yang sebenarnya secara rinci dan akurat serta aktual terkait dengan masalah penelitian yang telah dibahas pada bab-bab sebelumnya, metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif kualitatif. Sehubungan dengan pokok permasalahan dan variabel yang diteliti dalam penelitian ini, maka ditetapkan metode penelitian dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif yang bersifat deskriptif yakni menggambarkan secara langsung fenomena yang terjadi di lapangan berdasarkan fakta dan informasi yang diperoleh. Melalui metode ini, akan dilakukan pengkajian dan pengamatan secara mendalam tentang fenomena yang berhubungan dengan transformasi bisnis sektor publik dalam menghadapi era revolusi industri 4.0. Metode ini didasarkan pada karakteristik dari objek penelitian yang memerlukan perhatian, pemahaman, pengamatan secara cermat dan mendalam berdasarkan teori dan fakta yang ada khususnya pada transformasi bisnis sektor publik dalam menghadapi era revolusi industri 4.0.

B. Unit Analisis

Unit analisis yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah keseluruhan data, dokumentasi dan kegiatan yang berkaitan dengan transformasi bisnis sektor publik dalam menghadapi era revolusi industri 4.0. Di samping itu, peneliti menetapkan beberapa informan untuk mengkonfirmasi data dan hasil dokumentasi yang berkaitan dengan transformasi sektor publik dalam menghadapi era revolusi industri 4.0, yaitu:

1. *Bali Crative Industry Centre/BCIC* (Denpasar).
2. PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten, Tbk Provinsi Jawa Barat (Bandung).
3. PT. Semen Gresik/PT Semen Indonesia (Surabaya).
4. PT. Semen Tonasa (Pangkep)
5. PT. Indofarma (Persero) Tbk (Jakarta).

Alasan pemilihan dan penentuan lokus, sehingga dalam penelitian ini hanya terpilih tiga lokus penelitian adalah sebagai berikut:

1. Lokus terpilih merupakan organisasi bisnis sektor publik yang sudah melakukan transformasi dan memberikan kontribusi dalam menghadapi era revolusi industri 4.0.
2. Keterbatasan anggaran penelitian sehingga tim peneliti melakukan filterisasi dan pemilihan lokus penelitian.
3. Unsur keterjangkauan lokus, baik dilihat dari segi tenaga, dana, maupun dari segi efisiensi waktu.
4. Karakteristik khusus yang melekat pada lokus terpilih, yaitu objek wisata, kota-kota besar, dan kreativitas penduduknya.

C. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dimaksudkan agar data yang diperoleh adalah data yang valid dan akurat. Teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Wawancara

Wawancara ini dilakukan setelah menetapkan informan kunci. Adapun informan kunci tersebut adalah mereka yang ditetapkan sebagai subjek informan yaitu orang atau pejabat yang memiliki pengetahuan mengenai aspek-aspek yang akan diteliti. Wawancara dilakukan secara mendalam dan terbuka dengan

menggunakan pedoman wawancara yang berisi pertanyaan-pertanyaan pokok dari fokus (objek) penelitian dan dikembangkan selama wawancara berlangsung.

2. Telaah Dokumen

Telaah dokumen adalah salah satu metode pengumpulan data dengan melihat atau menganalisis dokumen-dokumen yang dibuat oleh subjek sendiri atau oleh orang lain tentang subjek. Sejumlah besar fakta dan data tersimpan dalam bahan yang berbentuk dokumen. Sebagian besar data yang tersedia adalah berbentuk surat-surat, catatan harian, cenderamata, laporan, artefak, foto, dan sebagainya. Sifat utama data ini tak terbatas pada ruang dan waktu sehingga memberi peluang kepada peneliti untuk mengetahui hal-hal yang pernah terjadi di waktu silam. Secara detail bahan dokumenter terbagi beberapa macam, yaitu otobiografi, surat-surat pribadi, buku atau catatan harian, memorial, *kliping*, dokumen pemerintah atau swasta, data di *server* dan *flash disk*, data tersimpan di *website*, dan lain-lain.

D. Instrumen Pengumpulan Data

Dalam pengumpulan data penelitian maka diperlukan alat bantu atau instrumen dalam pengumpulan datanya. Penelitian ini menggunakan instrumen pedoman wawancara dan pedoman telaah dokumen.

1. Pedoman Wawancara

Pedoman wawancara yang disediakan oleh peneliti berisi pertanyaan terstruktur sebagai acuan dalam melakukan wawancara terhadap informan guna mendapatkan data primer.

2. Pedoman Telaah Dokumen

Pedoman telaah dokumen adalah susunan yang terstruktur mengenai dokumen-dokumen yang diperlukan dalam penelitian ini. Pedoman telaah

dokumen ini digunakan untuk mencari keterangan dan pengumpulan data sekunder untuk mendukung data primer yang menyangkut pokok permasalahan.

E. Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Data yang terkumpul dari kegiatan pengumpulan data kemudian memerlukan pengolahan data dan analisis dalam rangka pencapaian tujuan dari penelitian ini.

1. Teknik Pengolahan Data

Dalam penelitian ini pengolahan data dilakukan selama penelitian berlangsung. Adapun tahap-tahap pengolahan data dalam penelitian ini, yaitu:

- a. Pengumpulan data dilakukan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan penelitian. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah wawancara, telaah dokumen, dan observasi.
- b. Reduksi data yaitu melakukan proses pemilihan, pemusatan perhatian, mengabstrakkan dan mentransformasikan data kasar dari lapangan. Penyajian data oleh peneliti yaitu menganalisis dan menyajikan data yang telah direduksi dalam bentuk teks angka atau naratif interpretatif.
- c. Tabulasi data adalah proses mengelompokkan atau mengklasifikasikan data yang telah direduksi. Data tersebut diklasifikasikan berdasarkan satuan-satuan gejala yang diteliti. Klasifikasi materi data terdiri dari rekaman wawancara dan dokumen-dokumen.
- d. Validasi data adalah ketepatan antara data yang terjadi pada objek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Data yang telah ditabulasi kemudian divalidasi dengan membandingkannya dengan objek penelitian untuk mendapatkan ketepatan. Keterkaitan antar komponen yang satu dengan yang lainnya, satuan gejala dalam konteks fokus permasalahan.
- e. Data-data yang telah divalidasi kemudian disiapkan untuk dianalisis.

2. Teknik Analisis Data

Setelah data selesai dikumpulkan dari tempat penelitian, tahap selanjutnya adalah menganalisis data. Data yang diperoleh dari hasil wawancara dan telaah dokumen diolah dan disesuaikan dengan masing-masing data. Analisis data dalam penelitian ini berlangsung bersamaan dengan proses pengumpulan data, melalui beberapa tahap yaitu triangulasi data, verifikasi data dan teori, keabsahan data, kesimpulan, dan rekomendasi.

- a. Triangulasi data. Dalam hal ini peneliti mengukur keabsahan data dalam penelitian dengan teknik triangulasi, artinya bahwa data yang diperoleh dari wawancara disesuaikan dengan telaah dokumen. Bila menghasilkan data yang berbeda-beda maka akan dilakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber yang bersangkutan untuk memastikan data yang dianggap benar.
- b. Verifikasi data. Verifikasi yang dimaksud adalah peneliti meninjau kembali atau mengoreksi ulang hasil wawancara dan catatan-catatan data yang diperoleh dan membandingkannya dengan teori yang ada.
- c. Keabsahan data. Data yang telah ditriangulasi dan diverifikasi kemudian diperiksa kembali keabsahannya.
- d. Menarik kesimpulan dan rekomendasi. Setelah data sudah valid dan konsisten maka langkah terakhir yang dilakukan adalah menarik kesimpulan dan memberikan rekomendasi atas gejala yang terjadi dalam penelitian.

Berdasarkan pemaparan beberapa teori, peneliti dalam penelitian ini memilih teknik analisis data kualitatif. Dalam penelitian kualitatif, data diperoleh dari berbagai sumber, dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang bermacam-macam, dan dilakukan secara terus-menerus sampai datanya jenuh. Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dalam suatu proses. Jadi pelaksanaan analisis mulai dilakukan ketika pengumpulan data itu juga dikerjakan dan dilakukan secara intensif yaitu ketika sudah meninggalkan lapangan. Melakukan analisis

membutuhkan usaha pemusatan perhatian serta pengarahan tenaga dan juga pikiran peneliti. Dengan demikian, selain menganalisis data para peneliti juga harus mendalami kepustakaan yang bertujuan menginformasikan teori dan menjustifikasi terhadap teori baru yang ditemukan. Langkah-langkah yang dilakukan peneliti untuk menganalisis data adalah sebagai berikut:

- a. Peneliti berupaya mengamati berbagai fenomena terkait dengan penelitian. Berbagai data dicatat dengan pandangan bahwa catatan-catatan itu akan menjadi bahan, tema atau kerangka laporannya.
- b. Setelah semua data yang telah dikumpulkan melalui wawancara, observasi dan telaah dokumen, maka perlu difokuskan sesuai dengan rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu tahapan proses transformasi strategi manajemen.
- c. Selanjutnya membuat uraian yang bersifat naratif sehingga dapat diketahui rencana selanjutnya berdasarkan yang telah dipahami dari data tersebut.
- d. Langkah terakhir adalah penarikan kesimpulan. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif yang diharapkan adalah menjelaskan gambaran yang belum jelas sehingga setelah diteliti menjadi jelas atau bahkan mendapatkan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Kesimpulan ini masih berupa hipotesis dan dapat menjadi teori jika didukung oleh data-data lainnya.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Dinamika pasar industri semen nasional dengan munculnya pemain baru dan merger perseroan semen hingga isu tentang energi dan lingkungan menjadi sebuah tantangan bagi Perseroan pada tahun tahun sebelumnya untuk mampu mempertahankan posisinya sebagai Market leader di tengah kondisi persaingan pasar yang sangat kompetitif memasuki industri 4.0. Seiring dengan persaingan yang sangat ketat seperti sekarang ini perseroan tetap melakukan upaya untuk menyelesaikan kendala operasional yang dihadapi dan mengantisipasi potensi permasalahan yang mungkin akan terjadi di masa mendatang.

1. *Bali Creative Industry Centre*

a. Deskripsi Singkat

Bali Creative Industry Center (BCIC) merupakan balai pelatihan pusat pengembangan industri kreatif yang telah mendapat amanat dari kementerian perindustrian republik Indonesia. Sebagaimana tertuang dalam Surat Keputusan Menteri Perindustrian Nomor 146/M-IND/Kep/3/2014 tentang Pemberdayaan Balai Pendidikan dan Pelatihan Industri Denpasar sebagai Pusat Pengembangan Industri Kreatif, atau disebut *Bali Creative Industry Center* (BCIC). Keputusan menteri tersebut memberi amanat kepada Ditjen IKM untuk mengembangkan industri kreatif sektor kerajinan agar mempunyai nilai tambah dan berdaya saing,

BCIC sudah memiliki sarana dan prasarana yang sangat memadai untuk menunjang pengembangan industri kreatif. Berikut sarana dan prasarana yang dimiliki BCIC:

- 1) Ruang Lobi ($\pm 80 \text{ m}^2$) sebagai tempat penerimaan tamu dan pusat informasi.

- 2) Empat unit *showroom* (area *ceramic, jewelry, fashion* dan *craft*), masing-masing seluas $\pm 64 \text{ m}^2$, yang dimanfaatkan oleh IKM, untuk dapat mempromosikan atau menjual berbagai *prototype* produk dan desain kreatif baru.
- 3) Tiga unit bangunan 3 lantai, masing-masing seluas $\pm 240 \text{ m}^2$ sebagai fasilitas para desainer kreatif untuk menciptakan desain dan *prototype* produk-produk baru.
- 4) Ruang *exhibition* lantai dasar $\pm 1960 \text{ m}^2$ yang akan dimanfaatkan sebagai ruang pameran/*exhibition* bagi produk fesyen dan kreatif dari berbagai daerah di Indonesia.
- 5) Bengkel peralatan untuk pembuatan *mock up*, model dan *prototype*, seluas $\pm 600 \text{ m}^2$

BCIC merupakan salah satu pusat inkubator yang dibangun oleh pemerintah bersama dengan pusat inkubator di daerah lainnya seperti *Bandung Techno Park* (BTP) untuk mendukung dan menyiapkan sumber daya manusia untuk menghadapi era revolusi industri 4.0.

b. Visi dan Misi

Visi BCIC adalah: "Menjadi pusat pengembangan industri kreatif dan inovasi unggulan untuk meningkatkan daya saing bangsa sebagai pendorong kesejahteraan masyarakat". Adapun Misi BCIC adalah sebagai berikut:

- 1) Membangun ekosistem industri kreatif;
- 2) Mengembangkan riset teknologi, desain, seni, budaya dan inovasi industri kreatif nasional;
- 3) Membangun kapasitas SDM dan komunitas kreatif yang unggul dan lebih berdaya saing;
- 4) Memfasilitasi promosi dan pemasaran produk industri kreatif nasional;
- 5) Mengembangkan kerjasama dengan pemangku kepentingan.

2. PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten, Tbk

a. Deskripsi Singkat

PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten, Tbk. (selanjutnya disebut “bank **bjb**” atau Perseroan) didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 33 Tahun 1960 tentang penentuan perusahaan milik Belanda di Indonesia yang dikenakan nasionalisasi. Salah satu perusahaan milik Belanda yang berkedudukan di Bandung yaitu N.V Denis (*De Eerste Nederlandsche Indische Shareholding*) terkena ketentuan tersebut dan diarahkan kepada Pemerintah Daerah Provinsi Daerah Tingkat I Jawa Barat. Bank telah mulai beroperasi secara komersial pada tanggal 20 Mei 1961.

Sebagai tindak lanjut dari Peraturan Pemerintah Nomor 33 Tahun 1960, Pemerintah Daerah Tingkat Provinsi I Jawa Barat mendirikan Bank Karja Pembangunan dengan Akta Notaris Noezar No. 152 tanggal 21 Maret 1961 dan No. 184 tanggal 13 Mei 1961 yang kemudian dikukuhkan dengan surat Keputusan Gubernur Provinsi Jawa Barat No. 7/GKDN/BPD/61 tanggal 20 Mei 1961 dengan nama PT. Bank Karja Pembangunan Daerah Djawa Barat. Berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Jawa Barat No. 11/PD/DPRD/72 tanggal 27 Juni 1972, kedudukan hukum PT. Bank Karja Pembangunan Daerah Djawa Barat diubah menjadi PD. Bank Karja Pembangunan Daerah Jawa Barat. Nama PD. Bank Karja Pembangunan Daerah Jawa Barat selanjutnya diubah menjadi BPD Jabar sesuai Perda Provinsi Jawa Barat No. 1/DP-040/PD/1978 Tanggal 27 Juni 1978. Pada tahun 1992 sesuai dengan Surat Keputusan Bank Indonesia No. 25/84/KEP/DIR tanggal 2 November 1992 status BPD Jabar meningkat menjadi bank umum devisa. Berdasarkan Peraturan Daerah No. 11 Tahun 1995, BPD Jabar memiliki sebutan Bank Jabar dengan logo baru.

Berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Daerah Tingkat I Jawa Barat No. 22 Tahun 1998 tanggal 14 Desember 1998 tentang Perubahan Bentuk Hukum Bank

Pembangunan Daerah Jawa Barat dari Perusahaan Daerah (PD) menjadi Perseroan Terbatas (PT). Perda tersebut dituangkan lebih lanjut pada Akta Pendirian No. 4 Tanggal 8 April 1999 *juncto* Akta Perbaikan No. 8 Tanggal 15 April 1999. Keduanya dibuat dihadapan Popy Kuntari Sutresna, S.H., Notaris di Bandung yang telah memperoleh pengesahan Menteri Kehakiman RI berdasarkan Surat Keputusan No. C2-7103.HT.01.01.TH.99 tanggal 16 April 1999, didaftarkan dalam Daftar Perusahaan di Kantor Pendaftaran Perusahaan Kab/Kodya Bandung di bawah No. 871/BH.10.11/IV/99 tanggal 24 April 1999, serta telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 39 tanggal 14 Mei 1999, Tambahan No. 2811, bentuk hukum Bank Jabar diubah dari Perusahaan Daerah (PD) menjadi Perseroan Terbatas (PT).

Untuk memenuhi meningkatnya kebutuhan masyarakat akan jasa layanan perbankan yang berlandaskan syariah, sesuai dengan izin BI No. 2/18/ DPG/DPIP Tanggal 12 April 2000 maka sejak tanggal 15 April 2000 Bank Jabar menjadi BPD pertama di Indonesia yang menjalankan *dual banking system*, yaitu memberikan layanan perbankan dengan sistem konvensional dan sistem syariah.

Berdasarkan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) tanggal 16 April 2001 menyetujui peningkatan modal dasar Bank Jabar menjadi Rp1 triliun. Selanjutnya, berdasarkan hasil keputusan RUPS yang diselenggarakan pada tanggal 14 April 2004 berdasarkan Akta No. 10 Tanggal 14 April 2004, modal dasar Bank Jabar dinaikkan dari Rp1 triliun menjadi Rp2 triliun. Melihat perkembangan prospek usaha yang terus membaik, hasil RUPS tanggal 5 April 2006 menetapkan kenaikan modal dasar Bank Jabar dari Rp2 triliun menjadi Rp4 triliun.

Pada bulan November 2007, sebagai tindak lanjut SK Gubernur BI No. 9/63/kep.gbi/2007 tentang Perubahan Izin Usaha Atas Nama PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat Menjadi Izin Usaha Atas Nama PT. Bank

Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten, dilaksanakan penggantian *call name* dari “Bank Jabar” menjadi “Bank Jabar Banten”.

Sehubungan dengan kegiatan usaha perbankan syariah, Bank Jabar Banten melakukan pemisahan (*spin off*) unit usaha syariah menjadi bank syariah dengan nama PT. Bank Jabar Banten Syariah. Berdasarkan Akta Pendirian Perseroan Terbatas, PT. Bank Jabar Banten Syariah No. 4 tanggal 15 Januari 2010, dibuat oleh Fathiah Helmi, S.H., Notaris di Jakarta, Bank Jabar Banten memiliki penyertaan sebanyak 1.980.000.000 (satu miliar sembilan ratus delapan puluh juta) saham yang merupakan 99% (sembilan puluh sembilan persen) dari seluruh saham yang telah ditempatkan dan disetor penuh dalam Anak Perusahaan. Bank Jabar Banten Syariah memperoleh izin usaha dari Bank Indonesia sesuai dengan Keputusan Gubernur Bank Indonesia No.12/35/KEP.GBI/2010 tanggal 30 April 2010 Tentang Pemberian Izin Usaha PT Bank Jabar Banten Syariah.

Seiring dengan perkembangan jaringan kantor yang lebih luas maka berdasarkan Hasil Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa PT. Bank Pembangunan Jawa Barat dan Banten Nomor 26 tanggal 21 April 2010 dan sesuai Surat Bank Indonesia No. 12/78/APBU/Bd tanggal 30 Juni 2010 perihal Rencana Perubahan Logo Bank serta Surat Keputusan No. 1337/SK/ DI(R-PPN)/2010 tanggal 5 Juli 2010 tentang Perubahan Logo dan Penyebutan Nama Serta Pemberlakuan *Brand Identity Guidelines*, maka pada tanggal 8 Agustus 2010 nama “Bank Jabar Banten” resmi berubah menjadi “bank **bjb**”.

b. Visi dan Misi

Visi Bank BJB, yaitu “Menjadi 10 bank terbesar dan berkinerja baik di Indonesia. Adapun misinya, yaitu:

- 1) Penggerak dan pendorong Laju Perekonomian Daerah;
- 2) Melaksanakan Penyimpanan uang daerah;
- 3) Salah satu sumber pendapatan asli daerah.

c. Budaya dan Nilai Perusahaan

Dalam rangka mendukung pencapaian visi dan misi bank **bjb** menjadi 10 bank terbesar dan berkinerja baik di Indonesia, bank **bjb** telah melakukan beberapa perubahan, salah satunya transformasi budaya perusahaan. Budaya perusahaan tersebut mencerminkan semangat bank **bjb** dalam menghadapi persaingan perbankan yang semakin ketat dan dinamis. Nilai-nilai budaya perusahaan (*corporate values*) yang telah dirumuskan yaitu **GO SPIRIT** yang merupakan perwujudan dari **Service Excellence, Professionalism, Integrity, Respect, Innovation, Trust** yang dijabarkan dalam 12 perilaku utama. Adapun panduan untuk pelaksanaan budaya perusahaan ini telah tersusun dalam Pedoman Budaya Perusahaan bank **bjb**.

Bank **bjb** telah melakukan beberapa langkah sebagai upaya internalisasi *corporate values* yang berada di bawah koordinasi Divisi *Human Capital*. Proses internalisasi tersebut dibantu oleh Tim Internalisasi Budaya beserta para *Change Leaders, Change Coordinator* dan *Change Agents* yang telah ditunjuk di setiap unit kerja dengan salah satu fungsinya yaitu melakukan internalisasi budaya perusahaan kepada unit kerjanya masing-masing. Program-program yang telah dilaksanakan oleh Divisi *Human Capital* antara lain:

- 1) Perumusan dan Penetapan Nilai-Nilai Budaya Perusahaan bank **bjb**.
- 2) Pembentukan tim Internalisasi Budaya di setiap unit kerja yang terdiri dari Tim Internalisasi Budaya, *Change Leaders, Change Coordinator, Change Agents* dan *Change Target* serta Divisi *Human Capital* sebagai divisi yang menjadi koordinator dalam proses internalisasi budaya secara keseluruhan.
- 3) Sosialisasi Program-Program Budaya Perusahaan bank **bjb** baik secara *On site* maupun melalui media cetak dan elektronik.
- 4) Eksternalisasi Program Budaya Perusahaan bank **bjb**.

- 5) Penguatan Budaya Perusahaan bank **bjb**.
- 6) *Training* dan *up-skilling* kepada *Change Leaders*, *Change Coordinator* & *Change Agents*.
- 7) Survey Budaya Perusahaan untuk mengetahui dan mengevaluasi tingkat pengetahuan, pemahaman, persepsi kepentingan, dan keyakinan para pegawai terhadap proses transformasi organisasi dan budaya perusahaan.
- 8) Pengukuran Budaya Perusahaan untuk mengetahui tingkat kesehatan budaya perusahaan pada masing-masing unit kerja.

Proses perubahan budaya bukanlah suatu hal yang mudah, namun dengan adanya komitmen yang kuat dari seluruh jajaran organisasi terutama *top management*, dapat dipastikan pencapaian visi dan misi melalui transformasi budaya perusahaan dapat terwujud dengan baik.

3. PT Semen Tonasa

a. Deskripsi Singkat

PT Semen Tonasa adalah produsen semen terbesar di Kawasan Timur Indonesia yang menempati lahan seluas 715 hektar di Desa Biringere, Kecamatan Bungoro, Kabupaten Pangkep, sekitar 68 kilometer dari kota Makassar. Perseroan yang memiliki kapasitas terpasang 5.980.000 ton semen per tahun ini, mempunyai empat unit pabrik, yaitu Pabrik Tonasa II, III, IV dan V. Keempat unit pabrik tersebut menggunakan proses kering dengan kapasitas masing-masing 590.000 ton semen pertahun untuk Unit II dan III, 2.300.000 ton semen per tahun untuk Unit IV serta 2.500.000 ton semen untuk Unit V.

Berdasarkan Anggaran Dasar, perseroan merupakan produsen semen di Indonesia yang telah memproduksi serta menjual semen di dalam negeri dan mancanegara sejak tahun 1968. Proses produksi bermula dari kegiatan penambangan tanah liat dan batu kapur di kawasan tambang tanah liat dan

pegunungan batu kapur sekitar pabrik hingga pengantongan semen zak di packing plant. Proses produksi secara terus menerus dipantau oleh satuan Quality Control guna menjamin kualitas produksi. Lokasi pabrik yang berada di Sulawesi Selatan merupakan daerah strategis untuk mengisi kebutuhan semen di daerah Indonesia Bagian Timur. Dengan didukung oleh jaringan distribusi yang tersebar dan diperkuat oleh sembilan unit pengantongan semen yang melengkapi sarana distribusi penjualan, telah menjadikan perseroan sebagai pemasok terbesar di kawasan tersebut. unit pengantongan semen berlokasi di Palu, Banjarmasin, Bitung, Kendari, Ambon dan Mamuju dengan kapasitas masing-masing 300.000 ton semen per tahun serta di Makassar, Bali, dan Samarinda dengan kapasitas masing-masing 600.000 ton semen per tahun.

Sejak 15 September 1995 Perseroan terkonsolidasi dengan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. yang sebelumnya bernama PT Semen Gresik (Persero) Tbk. dan sekarang menjadi perseroan induk dari Perseroan. lebih dari satu dekade perseroan berbenah dan berupaya keras meningkatkan nilai Perseroan di mata para pemegang saham dan pemangku kepentingan. Berbagai terobosan strategi dan program kerja dalam meningkatkan kinerja Perseroan secara terintegrasi terus dipacu untuk mewujudkan visi perseroan menjadi produsen semen yang terefisien dan mempunyai keunggulan yang kompetitif diantara para produsen semen lainnya.

b. Visi dan Misi

Visi PT.Semen Tonasa adalah Menjadi perseroan persemenan terkemuka di Indonesia yang efisien dan berwawasan lingkungan. Adapun misi PT.Semen Tonasa adalah sebagai berikut :

- 1) Meningkatkan nilai perseroan sesuai keinginan stakeholders.
- 2) Memproduksi semen untuk memenuhi kebutuhan konsumen dengan kualitas dan harga bersaing serta penyerahan tepat waktu.

- 3) Senantiasa berupaya melakukan improvement di segala bidang, guna meningkatkan daya saing di pasar dan produktifitas perseroan.
- 4) Membangun lingkungan kerja yang mampu membangkitkan motivasi karyawan untuk bekerja secara profesional.

c. Tujuan

Tujuan pada PT. Semen Tonasa tertuang dalam kebijakan perseroan PT. Semen Tonasa sebagai perseroan yang memproduksi dan memperdagangkan klinker dan semen mempunyai komitmen untuk :

- 1) Memenuhi harapan pelanggan agar seluruh produk yang dihasilkan dan dipasarkan melalui pemenuhan persyaratan mutu, pelayanan terbaik serta keabsahan hasil uji yang didukung oleh sistem manajemen yang terintegrasi dengan mengacu pada pemenuhan Standar Nasional Indonesia (SNI) dan Standar Nasional.
- 2) Meningkatkan nilai dan pertumbuhan perseroan secara berkesinambungan melalui prioritas pemasaran pada pasar utama, peningkatan prpduktivitas dan program efisiensi di segala bidang.
- 3) Meningkatkan tanggung jawab dan kepedulian terhadap *stakeholder* dengan cara:
 - a) Selalu menaati peraturan dan perundang-undangan serta persyaratan lainnya yang berlaku, untuk mutu, lingkungan, K3 dan energi.
 - b) Pengelolaan sumber daya alam secara efektif dan efisien untuk mengantisipasi dampak pemanasan global termasuk upaya efisiensi energi, pemanfaatan dan pengurangan limbah B3 & Non-B3, pengurangan pencemaran udara, konservasi air, perlindungan keanejaragaman hayati, serta berusaha mencegah terjadi pencemaran dan pengendalian dampak lingkungan.

- c) Perlindungan keselamatan dan kesehatan kerja dengan menjaga lingkungan kerja yang sehat, aman, mencegah dan mengendalikan kecelakaan kerja serta kejadian berbahaya pada kegiatan operasional perseroan meliputi operasi pertambangan, pabrik semen, pembangkit listrik tenaga uap, dan pelabuhan khusus.
 - d) Pelaksanaan program CSR (*Corporate Social Responsibility*) sebagai wujud komitmen terhadap masyarakat sekitar.
- 4) Melaksanakan *Good Corporate Governance* (GCG) dan selalu memperhatikan aspek risiko dalam mewujudkan perseroan bertaraf internasional.
 - 5) Mengembangkan sumber daya manusia yang kompeten dan profesional untuk mendukung pelaksanaan seluruh komitmen perseroan.
 - 6) Menyediakan sumber daya dan informasi untuk pengelolaan energi.
 - 7) Mendukung pembelian dan desain yang mempertimbangkan kinerja energi.

Kebijakan ini merupakan kerangka dasar dalam penyusunan sasaran dan tujuan pengelolaan sistem manajemen perseroan serta untuk diimplementasikan secara konsisten oleh seluruh karyawan. Kebijakan ini akan selalu dikaji, dikembangkan dan disempurnakan untuk peningkatan secara berkelanjutan.

4. PT. Semen Indonesia

a. Deskripsi Singkat

PT. Semen Indonesia senantiasa menjadi penopang pembangunan yang melahirkan rangkaian maha karya dan kemajuan infrastruktur Indonesia. Perusahaan yang sebelumnya bernama PT. Semen Gresik ini diresmikan oleh Presiden pertama Republik Indonesia 07 Agustus 1957 PT. Semen Indonesia bertransformasi dengan memantapkan posisi sekaligus menjadi *holding company* sejak 7 Januari 2013 yang berlokasi di Jl. Veteran Gresik Jawa Timur. Sejak itulah, semangat untuk berkontribusi dalam membangun Negeri mendorong perseroan

untuk memperkuat jaringan dengan mengakuisisi PT. Holcim Indonesia yang kini resmi berganti nama PT. Bangun Solusi Indonesia. Dedikasi dan komitmen tinggi PT. Semen Indonesia terhadap pembangunan tercipta dari semangat kerja dan berkarya, menghasilkan produk dan layanan berstandar dunia sebagai BUMN. Porsi saham PT. Semen Indonesia saat ini adalah 51% dan 49% milik publik, menguasai pangsa pasar nasional dan jangkauan pasar regional. PT. Semen Indonesia berupaya menjadi perusahaan penyedia bahan bangunan, di regional demi mencapai visi perusahaan. PT. Semen Indonesia terbukti menjalankan proses produksi dengan manajemen *control* secara cermat dan akurat. Langkah Semen Indonesia didukung dengan kecanggihan teknologi dan penggunaan instrumen yang mutakhir serta sumber daya manusia yang berkompetensi tinggi. Konsisten dalam menjaga dan meningkatkan kualitas produknya. Sistem informasi senantiasa memberikan perhatian kepada setiap detil produksi, mengamati, serta mengontrol prosesnya dengan penuh ketelitian dalam merespon berbagai tantangan bisnis baru, maupun perubahan yang dinamis. Semen Indonesia menghadirkan *total solution* sebagai solusi pembangunan yang komprehensif. Beragam produk semen, produk non semen dan jasa dari hulu ke hilir siap memenuhi kebutuhan pasar tidak hanya dalam negeri tapi juga luar negeri.

Produk anak usaha persemenan telah terbukti. keunggulan kualitas dan reputasinya dalam menjamin keberlangsungan pembangunan infrastruktur nasional Selain bergerak di industri sektor semen SI juga menyediakan berbagai macam produk bangunan berkualitas lainnya, antara lain:

- 1) Pengembangan produk non semen seperti produksi beton siap pakai dan beton pra cetak, melalui semen Indonesia beton, *fiber* semen bor yang dihasilkan oleh warga koperasi semen gresik.
- 2) PT. Industri kemasan semen gresik yang menghasilkan berbagai produk kantong kemasan.

- 3) Produk *concrete* ramah lingkungan yang diproduksi PT. Krakatau semen Indonesia.
- 4) Semen Indonesia juga menyediakan layanan jasa diberbagai bidang yaitu, meliputi jasa konstruksi dan manufaktur melalui PT. Swadaya Graha.
- 5) Jasa logistik yang terintegrasi baik di dalam maupun diluar negeri melalui PT. Semen Indonesia logistik.
- 6) Internasional *trading* melalui PT. Semen Indonesia internasional.
- 7) Jasa pengelolaan pertambangan melalui *United Tractor* Semen Gresik.
- 8) Pengembangan Kawasan industri melalui PT. Kawasan Industri Semen Gresik.
- 9) Spesialisasi usaha distributor bahan bangunan melalui PT. Semen Indonesia Distributor.
- 10) Memberikan solusi informatika terintegrasi melalui PT. Sinergi Informatika Semen Indonesia.
- 11) Selain keunggulan produknya Semen Indonesia memiliki jaringan distribusi kuat dan menyeluruh divesifikasi produk dari hulu ke hilir yang semakin berkembang melalui sinergi bersama PT. Solusi Bangun Indonesia.

Kini seluruh pelosok negeri dapat dijangkau dengan pasokan bahan baku, produksi, dan pemasaran yang lebih baik. Semen Indonesia tak hanya menjadi andalan di tanah air namun berhasil menguatkan jaringan pemasaran yang kuat dengan mengeksport produknya di beberapa Negara Asia, Amerika Serikat, Australia, Eropa hingga Afrika.

Keunggulan jaringan distribusi dan pemasaran Semen Indonesia kian menegaskan bahwa kekuatan dan peran perseroan dalam ekonomi nasional. Berkembang sebagai BUMN Inovatif Semen Indonesia, mendukung tumbuhnya ide-ide kreatif dan inovasi dalam meningkatkan keunggulan kompetitif serta menciptakan *leading practice* di bisnis persemenan. Inovasi ini ditujukan untuk

mencapai operasional *excellence* serta kontribusi nyata dalam kekuatan memajukan Indonesia. Komitmen *good corporate governance* ditunjukkan dengan prinsip transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab independensi, dan keterbukaan dalam melaksanakan peraturan perundangan, kebijakan dan pedoman kerja pada prakteknya Semen Indonesia. Secara aktif memerangi gratifikasi dan menerapkan *glowing* terpadu. Segala pencapaian kinerja unggul Semen Indonesia tidak terlepas dari peran sumber daya manusia yang kompeten, berkualitas, dan berprestasi.

Budaya perusahaan terinspirasi dari semangat pemenang diperkuat spirit sinergi *militant* dan integritas menjadi landasan dalam proses kinerja perusahaan melangkah lebih jauh kedepan. Semen Indonesia hadir berkontribusi terhadap lingkungan dan masyarakat dengan harmonisasi 3P (*people, profit and planning*). Sebagai pilar pembangunan yang berkelanjutan lahan pertanian hijau nan subur yang membentang disekitar pabrik menjadi saksi bagaimana Semen Indonesia mewujudkan industri hijau untuk kebermanfaat.

b. Visi Misi

Visi yaitu menjadi perusahaan penyedia solusi bahan bangunan terbesar di regional dengan misi yaitu berorientasi pada kepuasan pelanggan, dalam setiap inisiatif bisnis, menerapkan standar terbaik untuk menjamin kualitas, fokus menciptakan perlindungan lingkungan dan tanggung jawab sosial yang berkelanjutan, memberikan nilai tambah terbaik untuk seluruh pemangku kepentingan, menjadikan sumber daya manusia sebagai pusat pengembangan perusahaan.

5. PT. Indofarma (Persero) Tbk

a. Deskripsi Singkat

Di tengah situasi yang penuh tantangan, Indofarma justru berupaya melakukan berbagai pembenahan secara mendasar. Visi, misi, budaya, hingga logo, mengalami perubahan sejalan dengan keinginan Indofarma untuk dapat

menjadi pelaku usaha di Industri Farmasi Indonesia. Tak hanya itu, penerapan teknologi dan informasi yang baru melalui sistem SAP memberikan fondasi penting bagi Indofarma untuk dapat mengintegrasikan proses bisnis dari hulu ke hilir.

b. Visi Misi

Visi PT. Indofarma adalah “Menjadi Perusahaan Healthcare Indonesia Pilihan Utama yang Berskala Global”. Adapun misi PT. Indofarma yaitu:

- 1) Kami adalah perusahaan yang bergerak di bidang kesehatan.
- 2) Kami memiliki nilai tambah melalui proses yang terintegrasi dan pengembangan produk yang berbasis teknologi modern.
- 3) Kami menjamin ketersediaan produk yang lengkap, berkualitas dan terjangkau secara konsisten.
- 4) Kami berkomitmen meningkatkan derajat kesehatan dan kualitas hidup yang lebih baik.

c. Corporate Value

Nilai perusahaan PT Indofarma disingkat menjadi BETTER yang dapat dijabarkan seperti di bawah ini :

- 1) *Brave* (berani) dalam menghadapi tantangan, kesulitan dan risiko dengan penuh percaya diri.
- 2) *Energetic* (bersemangat), antusias dan pantang menyerah dalam menyelesaikan tugas hingga tuntas.
- 3) *Trusted* (dapat dipercaya) dan diandalkan dalam setiap tindakan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.
- 4) *Teamwork* (kerjasama) tim dengan berlandaskan sikap saling mempercayai, melengkapi dan menghargai.
- 5) *Evolved* (senantiasa berkembang) dan melakukan perbaikan terhadap proses kerja agar lebih efektif dan efisien.
- 6) *Responsible* (bertanggungjawab) untuk menyelesaikan pekerjaan secara tuntas, tanpa paksaan dan siap menerima konsekuensi.

B. Hasil Penelitian

1. *Bali Creative Industry Center*

a. Revolusi Industri 4.0

Bali Creative Industry Center (BCIC) sebagai wadah pengembangan industri kreatif turut menjadi garda terdepan dalam menghadapi revolusi industri 4.0. Pengembangan strategi dilakukan guna mendukung dan menyiapkan sumber daya yang melek akan teknologi. BCIC sebagai leading sektor dalam pengembangan industri kreatif fokus pada penyiapan SDM yang akan mengisi industri-industri kreatif yang tersebar di seluruh Indonesia. Selain itu BCIC juga akan membangun pusat data atau big data yang mendukung perusahaan-perusahaan dalam memasuki revolusi industri 4.0. Hal ini tergambar dalam hasil wawancara informan yang menyatakan bahwa:

“Untuk 4.0 bisa jalan harus ada *big data*, ketika *big data* itu ada kan data itu bisa diakses. Rencana sih kalau ngak tahun ini tahun depan pusatnya di Kementerian Perindustrian di sini dan Permata Hijau... kita punya lahan luas banget yang di Permata Hijau, kita mau buat *big data* di situ untuk 4.0 mini plan untuk 4.0 di Indonesia. Sudah ada bajet untuk membangun itu. BDI adalah training center, kenapa *big data* ada di sini, kita menyiapkan SDM untuk yang bisa menghadapi 4.0 pasti perusahaan butuh SDM yang mengolah *data centre* karena ini harus dikelola seperti data engineer, data analisis. Itu kan harus disiapkan ketika industri jalan beneran 4.0 semua data untuk kolek data harus ada orangnya. Kenapa Bali ada big data tujuannya jelas untuk mentraing orang-orang sapa yang mau bekerja”.

Lebih lanjut, informan menjelaskan bahwa:

“Ternyata 4.0 adalah nanti modelnya mungkin *job shifting*, perubahan pekerjaan dulu mungkin kita butuh banyak akuntan. Dengan adanya kemajuan teknologi sudah tidak banyak akuntan karena sudah ada *software* tinggal masukkan aja, itu biar bukan akuntan itu bisa kerja laporannya, baru orang akuntan yang analisis. Itu ada *job shifting* seperti mungkin model kerjanya yang bekerja di pabrik itu akan bekurang. Mereka larinya ke mana? Ke perusahaan industri yang bergerak di bidang jasa. Semakin maju suatu industri, untuk pekerja buruh atau kasar akan beralih sektor services atau pelayanan”.

Dari kutipan wawancara diatas BCIC siap untuk melakukan transformasi dengan menyiapkan sarana dan prasarana dalam hal ini membangun big data dan menyiapkan SDM yang akan mengoperasikan dan menganalisis Big data serta menyiapkan SDM yang siap bekerja dengan jenis pekerjaan baru sebagai akibat dari *job shifting* dan revolusi industri 4.0.

b. Dampak pada Proses Bisnis

Dampak yang ditimbulkan sebagai akibat dari revolusi industri 4.0 pada proses bisnis BCIC yaitu sistem pelatihan yang digunakan selama ini sudah menerapkan teknologi informasi dimana peserta bisa melakukan barcode untuk mengetahui waktu, tempat dan materi pelatihan. Selain itu peserta juga selain mendapat ijazah juga mendapat ijazah kompetensi khusus dalam hal ini disebut pelatihan 3 in 1. Peserta pelatihan BCIC juga sudah terkoneksi dengan industri tempat mereka akan bekerja. Seperti kita ketahui bahwa konsep revolusi industri 4.0 bukan hanya pada tataran penggunaan teknologi saja tetapi juga konsep kolaborasi dan konektivitas dengan berbagai jaringan yang dapat meningkatkan produktivitas perusahaan atau bisnis.

Hal ini tergambar dalam hasil wawancara informan menyatakan bahwa:

“Denpasar itu kalau dulu beberapa tahun yang lalu, LAN juga registrasi kan saya daftar isi form, manual dan sebagainya. Kalau dari kita pengumuman sudah bisa liat di website, modulnya nyambung ke *website e-learning*. Ibu diklat A sudah tahu kamarnya di mana tinggal cek tinggal scan pake barcode, absensi pake barcode, selesai diklat sertikat sudah juga, penilaiannya juga pake sistem dan karena diklat 3 in1 sistem diklatnya kita misalnya animator artis, industri yang butuh animator artis itu misalkan industri A atau B. Industri A atau B bisa akses data orang yang ikut diklat ini, jadi udah tahu A dan si b ini bisa terima anak ini, dilkat ini sudah kita link-kan dengan industri yang kerjasama dengan kita, sistemnya sudah sampai segitunya sih. Yah sudah lumayan lah otomatiasinya”.

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa BCIC melakukan transformasi pada proses bisnis dari manual ke proses otomatisasi dan terkoneksi dengan jaringan industri sebagai pengguna jasa atau pengguna tenaga kerja.

c. Perubahan Strategi

Perubahan strategi yang dilakukan BCIC dalam mendukung proses transformasi yaitu perubahan kebijakan anggaran dimana anggaran yang dibutuhkan untuk membangun big data center sangat besar sehingga dibutuhkan perubahan kebijakan anggaran dari pusat terkait hal anggaran. Selain perubahan kebijakan anggaran juga dilakukan perubahan struktur organisasi dimana perubahan tupoksi mengikuti perubahan struktur yang ada. Perubahan tupoksi ini mengikuti kebutuhan akan tuntutan yang diharapkan pada revolusi industri 4.0. Seperti sebelumnya belum ada tupoksi terkait analisis data karena kebutuhan akan tuntutan untuk menganalisis big data maka diperlukan tupoksi tersebut.

Hal ini tergambar dari hasil wawancara informan yang menyatakan bahwa:

“Iya ada, dari implementasi segi struktur anggaran sudah berubah belanja untuk infrastruktur pengadaan 4.0 yang mengimplementasikan industrinya dari empat sektor tadi. yang paling bisa keliatan dari segi strategi struktur anggaran ada bajet untuk pengadaan industri 4.0 dan itu nilanya sangat fantastis”.

Kemudian, informan menjelaskan lebih lanjut bahwa:

“Sebenarnya industri 4.0 bukan di kementriannya yah, bukan di satker tapi di industrinya. Bukan satker, kementrian di kebijakannya pola kerja hampir tetap dan tidak banyak berubah, paling di satker kita berubah di tupoksinya jadi misalnya dulunggak ada *data centre* sekarang kesitu, tapi praktisnya balik lagi ke industrinya harus banyak perubahan untuk sistem kerjanya dia”.

Dari hasil wawancara diatas menggambarkan bahwa perubahan sebenarnya bukan pada kementerian atau satkernya dalam hal ini BCIC tapi yang justru harus berubah di sektor industrinya sendiri. Karena industri yang secara langsung menerapkan atau merasakan langsung dampak dari revolusi industri 4.0.

2. PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten, Tbk

Dari hasil temuan peneliti, BJB melihat Revolusi Industri 4.0 merupakan bagian dari kemajuan teknologi yang mempengaruhi Industri kreatif sehingga muncul bisnis online dan produk-produk *fintech*. Revolusi industri 4.0 ini

berdampak pada proses bisnis yang dijalankan. Dampaknya ada pada pengembangan produk oleh BJB disebabkan oleh kemajuan teknologi, yang menuntut kecepatan, kemudahan akses, murah, dan aman untuk mengikuti perubahan dan persaingan yang semakin ketat. Hal ini dapat terlihat dari kutipan wawancara dengan informan, bahwa:

“Iya, dengan adanya strategi yang berkaitan dengan digitalisasi produk, kita memperluas pangsa pasar dengan menggunakan media sosial (*sosmed*) untuk mengenalkan produk ke generasi milenial”.

Dampak ini kemudian mengubah strategi BJB dalam menjalankan proses bisnisnya yaitu dengan memunculkan strategi yang berkaitan dengan digitalisasi produk, memperluas pangsa pasar dengan menggunakan sosial media untuk mengenalkan produk ke generasi milenial.

a. Pengembangan Strategi

Tujuan dari perubahan strategi ini adalah agar bisnis BJB Tak Tertinggal dan jadi leader perbankan di daerah sendiri. Hasil yang diharapkan dari rencana strategis manajemen yang ini adalah agar BJB bisa menjadi leading perbankan di regional, nasional, dan internasional. Dalam BJB terdapat Komite Strategi yang merupakan Tim khusus yang berkaitan dengan di divisi tertentu, perpaduan dari beberapa unit atau beberapa divisi. Ada keterwakilan dari beberapa divisi. Rencana proses perubahan strategi BJB dimulai dengan Divisi/komite strategi menyusun rencana strategi yang kemudian disampaikan dan disosialisasikan ke manajer dan staf dan officer sebagai pelaksana teknis.

Dalam menjalankan strategi tersebut ada persyaratan sumber daya baik sumber daya keuangan maupun sumber daya manusia. Sumber daya keuangan berasal dari masyarakat (*nasabah*). Dalam kutipan wawancara dengan informan, bahwa:

“Sumber daya keuangan dari masyarakat karena kita kan bank pembangunan daerah jadi kita mengelola kas daerahnya provinsi, kota, kabupaten. Gaji PNS + 25 % *share*. Sumber daya manusia tidak

ada orang asing (konsultan ada). Dari direksi ke staf semuanya berstatus WNI, perekrutan sumber daya lewat rekrutmen, walaupun ada referensi mungkin ada. Selain itu, berpartisipasi dalam ikut *job fair* (bursa kerja) yang biasa dilakukan kampus-kampus seperti ITB dsb”.

Arah kebijakan (nilai) dalam proses transformasi organisasi merupakan respons atas kondisi perekonomian tahun 2018. Pada umumnya, strategi yang diterapkan masih sejalan dengan Kebijakan Umum Direksi Tahunan yang ditetapkan di awal tahun, seperti tertuang dalam Rencana Bisnis Bank yang ditetapkan di awal tahun. Selain itu juga memperhatikan penerapan tata kelola perusahaan yang baik (GCG) yang telah dilakukan oleh Direksi.

Tidak ada perubahan visi dan misi dari organisasi karena masih relevan dengan perkembangan zaman. Tiap divisi melakukan kajian lingkungan operasional sehubungan dengan spesialisasi masing-masing secara internal maupun eksternal. Analisis tersebut mempertimbangkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari luar organisasi. Kemudian pengembangan dilakukan dengan memaksimalkan sumber daya manusia dengan BJB untuk meningkatkan kompetensi, perubahan layanan ke arah *digital banking* yang serba *online*, program efisiensi dan efektivitas, pencapaian kesejahteraan masyarakat dengan menggunakan program CSR berdasarkan instruksi dari Pemprov Jawa Barat.

b. Perencanaan Strategi

Dari penelusuran dokumen oleh peneliti, dalam rangka mencapai tujuan bisnis yang telah ditetapkan oleh Perseroan, manajemen telah menetapkan sejumlah kebijakan strategis yang dituangkan dalam Surat Keputusan Direksi Nomor 0879/SK/DIR-PS/2017 tentang Kebijakan Umum Direksi Tahunan (KUDD) Tahun 2018. Kebijakan ini merupakan kerangka dasar serta pedoman dalam perencanaan bisnis perseroan yang berpedoman pada visi dan misi yang telah ditetapkan. Dengan demikian, KUDD menjadi arah penyusunan strategi dan action plan sebagai pelaksanaan tugas seluruh jajaran organisasi bank BJB.

Dalam menghadapi RI 4.0 salah satu strategi BJB adalah peningkatan kualitas SDM dan peningkatan dalam bidang Teknologi informasi dan *e-banking*.

Kutipan wawancara dengan informan, bahwa:

“Kami melakukan pengembangan dilakukan dengan memaksimalkan sumber daya manusia dengan BJB untuk meningkatkan kompetensi, perubahan layanan ke arah *digital banking* yang serba *online*, program efisiensi dan efektivitas, pencapaian kesejahteraan masyarakat dengan menggunakan program CSR berdasarkan instruksi dari Pemprov Jawa Barat”.

Upaya untuk meningkatkan efektivitas dan kualitas hasil pembelajaran terus dilakukan. Skema yang digunakan adalah melalui sinergi Pengelolaan SDM, yaitu, Divisi Human Capital dan BJB University. Manajemen memandang bahwa pengembangan SDM sangat penting untuk mendukung pencapaian target usaha yang telah ditetapkan. Tak kalah pentingnya adalah penggunaan teknologi informasi dalam mendukung bisnis. Di antara strategi yang diimplementasikan adalah melakukan adopsi teknologi melalui proses otomatisasi, digitalisasi dan integrasi menyeluruh. Melalui kebijakan seperti itu, kebutuhan intervensi manual akan berkurang serta mampu mengoptimalkan kecepatan proses bisnis untuk dapat memfasilitasi kerja sama eksternal dan internal. *Updating* dan *upgrade device* sesuai kebutuhan organisasi, sebelumnya harus dianggarkan yang dituangkan dalam RBB (Rencana Bisnis Bank)

BJB juga melakukan adopsi teknologi melalui proses otomatisasi, digitalisasi dan integrasi menyeluruh untuk mengurangi kebutuhan intervensi manual serta mengoptimalkan kecepatan proses bisnis untuk dapat memfasilitasi kerjasama eksternal/internal; Ketersediaan platform analisis data yang mampu menangkap, menyimpan, mengolah data dan menampilkan informasi lengkap serta sesuai untuk mendukung pembuatan keputusan bisnis; dan Pengembangan dan optimalisasi transaksi pada fitur-fitur yang ada di *e-channel* Bank BJB.

Perumusan rencana strategi manajemen dilakukan oleh Komite strategi (perpaduan unit-unit) dari direksi dengan melibatkan unit terkait. Dalam proses perumusan BJB memiliki Kerangka kerja (SOP) yang dikaitkan dengan tugas dan fungsi divisi masing-masing. kerangka kerja strategi dijalankan dengan berdasarkan petunjuk teknis yang ada. Penggunaan kerangka kerja adalah murni dilakukan untuk perubahan strategi, bukan mengganti nilai perusahaan.

c. Penyelarasan Organisasi

Dalam penyelarasan organisasi BJB mendapatkan dukungan unit/pegawai dari level terbawah dari organisasi dalam menjalankan strategi transformasi bisnis dengan melakukan komunikasi efektif, melakukan koordinasi dengan divisi terkait, instruksi, keikhlasan atau kerelaan pegawai, dan dukungan dari pegawai. Program komunikasi yang dilakukan yaitu setiap pagi adanya briefing, dan selalu tidak formal, komunikasi atasan bawahan, dan adanya semacam kampanye bahwa pegawai kerja sebagai human bukan machine. Hasil dari program komunikasi tersebut adalah pegawai melakukan pekerjaan yang lebih efektif dan mengurangi miskomunikasi.

d. Perencanaan Operasional

Proses perencanaan operasional (biaya, struktur, *networking*) di BJB pada saat melakukan transformasi bisnis telah termasuk dalam KUDT. Perencanaan operasional melibatkan Direksi dan para manager dan karyawan. Dalam proses operasional, ada beberapa hal yang harus ditingkatkan yaitu hal-hal yang berkaitan dengan Peningkatan produktivitas dan kualitas organisasi untuk menjadi lebih baik, efektif, dan efisien.

Program unggulan BJB seperti memberikan layanan prima kepada nasabah, seperti BJB E-Samsat dan BJB T-Samsat yang dapat membantu nasabah membayar pajak kendaraan bermotor tanpa antri dan dapat mencicil. Dengan kaitannya dengan RI 4.0 perusahaan juga mendorong layanan transactional

banking yang bersinergi dengan mitra perusahaan berbasis *financial technology* (*fintech*). Kerja sama dengan perusahaan berbasis fintech ini juga dalam rangka meningkatkan pendapatan, terutama dari fee based. Layanan berbasis teknologi informasi (*digital banking*) ikut menjadi penopang, begitu juga dengan transaksi kartu debit nasional dan internasional serta penjualan produk wealth management. BJB Melakukan adopsi teknologi melalui proses otomatisasi, digitalisasi dan integrasi menyeluruh untuk mengurangi kebutuhan intervensi manual serta mengoptimalkan kecepatan proses bisnis untuk dapat memfasilitasi kerjasama eksternal/internal. Ketersediaan platform analisis data yang mampu menangkap, menyimpan, mengolah data dan menampilkan informasi lengkap serta sesuai untuk mendukung pembuatan keputusan bisnis. Pengembangan dan optimalisasi transaksi pada fitur-fitur yang ada di *e-channel* Bank BJB.

Untuk itulah, pada tahun 2018 bank BJB terus mengupayakan peningkatan pemanfaatan teknologi informasi dalam mendukung bisnis. Pada tahun buku tersebut, sejumlah hal telah dikembangkan, baik dari sisi *core banking*, *switching* maupun *networking*. Terkait dengan hal itu, ada beberapa pengembangan aplikasi. Di antaranya pengembangan aplikasi BJB Gift, BJB SAM (*Switching Aggregator Management*), *Consumer Loan Payment System*, serta *Dashboard Business Intelligence Modul*.

Untuk menentukan capaian Indikator yang menjadi tolak ukur dalam menentukan keberhasilan peningkatan produktivitas dan kualitas organisasi BJB memakai KPI (*Key Performance Index*) dimana terdapat nilai evaluasi target versus realisasi organisasi secara mendetail. Rincian hasil/perkiraan output yang diharapkan adalah maksimalnya sumber daya yang ada agar outputnya maksimal sesuai yang diharapkan. Seperti dalam kutipan wawancara tersebut:

“Iya kami pakai KPI, naik itu untuk individu maupun perunit dan semuanya bakal kelihatan untuk pencapaian keseluruhan organisasi”.

e. Pengamatan dan Perencanaan

Strategi yang diterapkan oleh BJB bekerja sesuai dengan yang direncanakan. Hal ini selalu dibarengi dengan monitoring dan evaluasi (monev). Dari temuan dokumen oleh peneliti, hambatan atau masalah yang dihadapi selama ini sebagian besar dari eksternal (kondisi perekonomian). Dalam monitoring dan evaluasi disesuaikan dengan SOP yang ada. *Schedule* dan target waktu yang ditentukan dalam pencapaian kerja. Seperti dalam kutipan wawancara berikut:

“Yah, sebagian besar dari luar *sih* masalahnya, *kalo* internal kalau pun ada paling pegawai yang kurang disiplin. solusi yang anda dalam mengatasi hambatan diserahkan ke divisi terkait dalam pemecahan masalah”.

f. Pengujian dan Adaptasi

Pimpinan BJB melakukan peninjauan langsung dalam mengevaluasi strategi manajemen dengan memberikan pengarahan, motivasi agar para pegawai semangat kerja pencapaian target. Dalam kutipan wawancara:

“Atasan biasanya datang langsung mengawasi, Ya memberikan pengarahan, motivasi agar para pegawai semangat kerja pencapaian target. Biasanya tanya masalah atau kendala supaya bisa *dikasi* solusi”.

Hal yang dievaluasi oleh pimpinan BJB sebagian besar adalah tentang kendala yang dihadapi untuk mencari solusi. Indikator yang dijadikan sebagai alat ukur evaluasi strategi oleh pimpinan organisasi adalah kesesuaian dengan KUDT yang secara detail masuk kedalam KPI perusahaan serta efeknya ke harga saham dan laba perusahaan. Analisis outcome/output yang dilaksanakan oleh pimpinan organisasi dengan evaluasi dan monitoring dan ditindaklanjuti oleh bawahan. Analisis berupa analisis performance dan analisis financial (*financial and management overview*). Untuk strategi lanjutan atau jangka panjang setelah evaluasi strategi terdapat feedback dan perubahan instruksi dari pimpinan yang kemudian akan dibicarakan dalam RUPS dan dituangkan ke KUDT tahun berikutnya.

3. PT. Semen Tonasa

Pada lokus PT. Semen Tonasa kemajuan pada bidang IT dan membentuk strategi ICT yang bekerja sama dengan IBM telah mengawali PT Semen tonasa dalam memasuki persaingan industri 4.0. Awal kondisi perseroan semen, berdiri sendiri sendiri, Manajemen Gresik *holding* memandang dengan adanya ke depan tingkat kompetisi, sehingga mereka harus berubah strategi. Setelah ada *holding*, PT. Semen Tonasa melakukan *restrukturisasi korporasi*. Untuk mendukung kesiapan semen tonasa memasuki industri 4.0 dibuat tim khusus yaitu tim IT (*Information technology*) untuk membuat *road map strategy*. Untuk keseluruhan unit bersiap untuk berubah harus diawali terlebih dahulu oleh IT.

Hal ini dapat tergambar dari pernyataan informan bahwa:

“Awal kondisi perseroan kita sendiri Tonasa sendiri, Padang sendiri, Gresik sendiri. Manajemen Gresik *holding* memandang dengan adanya ke depan tingkat kompetisi, teknologi, kita harus disatukan, itulah strategi. Setelah ada *holding*, kita melakukan restrukturisasi korporasi. Maka ada bidang IT, keuangan banyak bidang sehingga itu, tetapi manajemen sadari bisa berjalan dengan baik diminta IT duluan makanya startegi untuk ICT. Maka kita kita bikin tim khusus untuk strategi *road map* untuk tim IT. Saya kebetulan ikut di bidang IT, selain itu ada juga bidang lain yang berjalan. Tetapi tidak diawali dengan IT sulit sekali berjalan. Intinya berjalan bersamaan tapi drivernya itu IT. Kenapa? Karena orang-orang itu cenderung merahasiakan bisnis prosesnya, produksinya. Sehingga *holding* tidak bisa berfungsi. Karena masing-masing perseroan punya server sendiri, punya *authorized* sendiri, melihat kebutuhan ke depan harus disatukan”

Dari kutipan wawancara ini dapat tergambar bahwa semen tonasa siap bertransformasi dalam industri 4.0 di bidang industri semen.

a. Dampak pada Proses Bisnis

Imbas dan dampak dari revolusi industri 4.0 ini adalah pada proses bisnis PT. Semen Tonasa. Sistem IT yang dikembangkan disebut SAP (*System Aplikasi Programing*) untuk mendukung bisnis proses produksi utamanya. Yang tadinya masing masing perseroan semen memiliki *authorized* sendiri sendiri saat ini semua sistem itu disatukan. Pengembangan sistem IT pada program ini baru

digunakan pada 9 perseroan besar lainnya diluar *holding* semen Indonesia.

Informan memberikan informasi, yaitu:

“Jadi program ini dipakai 9 dari perseroan besar dunia menggunakan program ini. Kita dikasi uang tahap I, 269 Miliar di tahap 1 untuk menjalan menyiapkan server, semua *computer based*, tidak ada lagi manual, kalau ibu liat di Tonasa semua pake computer jadi tidak ada, ketatnya order, *production planning*, *finance* semua berbasis IT. Sekarang kalau di Tonasa kalau proses pengadaan tidak perlu ke sini sekarang pakai IT. Jadi kita satu server untuk seluruhnya termasuk di Vietnam. Itu berjalan”.

Lebih lanjut dijelaskan bahwa:

“Semua transaksi di perseroan ini semua divisi semua basis IT satu server di Jakarta ada di Surabaya ada. Server kita taruh di Jerman Centre di Serpong. Back-upnya sama di Citra Land dan Sentul. Kenapa tiga untuk menjaga jika-jika down. Kan begitu IT. Dengan IT bagaimana proses *size area survey took online* sampai terbit pengiriman semen. *Rewardnya* semua *by system*. Transaksi manual dianggap illegal. Ibu bikin penjualan semen pake kertas dianggap pencurian”.

Tim IT pada PT Semen tonasa bertindak sebagai influencer, agar seluruh unit pada PT.Semen Tonasa dapat bersinergi dalam proses transformasi. Pengembangan projek IT pada PT Semen Tonasa ada di tahap I karena begitu banyak perubahan transformasi tetap dilakukan sejak tahun 2006 hinggg saat ini.

b. Perubahan Strategi

Dalam menghadapi proses transformasi industri 4.0 terdapat perubahan strategi yang dilakukan PT Semen Tonasa. Misalnya pada proses penjualan yang harusnya manual setelah proses pengembangan IT tidak ada lagi transaksi jual beli menggunakan media kertas. Semua dilakukan dan di design by sistem. Dengan proses ini pun tahun ini penjualan meningkat di sekitar 60% - 70% di sekitar bulan Mei. Selain itu perubahan strategi dibutuhkan karena perseroan menyadari saat ini industri semen semakin kompetitif sehingga mau tidak mau harus menghadapi perubahan teknologi dengan mempersiapkan bahan *ready mix*. Perubahan teknologi memberikan dampak 5 – 10 tahun ke depan pada produk penjualan,

perseroan bukan hanya menyiapkan semen baku tapi bahan *ready to use* untuk dijual. Hal ini tergambar dalam kutipan wawancara bersama informan bahwa:

“Kita pahami semen Indonesia menyadari 5-10 tahun ke depan bukan industri semen orang akan mengalih ke bahan bangunan. Sekarang yang besar bukan yang jualan semen tapi konstruksi. Makanya semen Tonasa membentuk ada perseroan *ready mix*. Maka adanya sekarang menawarkan 2 jam ngecor bisa lewati truk, kalau itu daerah tergenang langsung meresap ada pori. Itu menyongsong era masa depan karena kita sadari perubahan orang mau cepat. Sehingga kita harus melakukan riset perubahan pasar. Makanya Holcim solusi bangunan Indonesia bukan pabrik semen. Sebenarnya visi kita menjadi *Building Material Company*”.

c. Pengembangan Strategi Manajemen Sektor Publik

Dalam penelitian ini, yang menjadi fokus pada pengembangan strategi manajemen sektor publik adalah:

1) Tujuan strategi-strategi Baru

Dalam strategi perseroan tujuan perseroan tidak bisa serta merta berubah. Karena tujuan perseroan sudah dibuat fokus. Dalam rangka mengantisipasi dan merespons perubahan kondisi usaha terkini maupun yang akan datang, perseroan berupaya keras meningkatkan peran penting Teknologi Informasi dan Komunikasi (*Information and Communication Technology/ICT*) dalam mendukung strategi perseroan, mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, monitoring, evaluasi dan pelaporan kinerja. Perseroan menetapkan tata kelola ICT selaras dengan strategi dan tujuan Perseroan dengan memperhatikan kemampuan sumberdaya yang dimiliki. Penerapan tata kelola Teknologi Informasi dan Komunikasi (*ICT Governance*) ditujukan untuk memastikan bahwa data atau informasi yang dikeluarkan oleh Perseroan lebih akurat, terpercaya, aman, mudah diakses dan dapat digunakan sesuai kebutuhan. Informan menceritakan bahwa :

“Berbagai terobosan strategi dan program kerja dalam meningkatkan kinerja Perseroan secara terintegrasi terus dipacu untuk mewujudkan visi Perseroan menjadi produsen semen yang terefisien dan mempunyai keunggulan yang kompetitif diantara para produsen semen lainnya.”

2) Rencana proses strategi

Selanjutnya Informan memberikan informasi rencana yang dilakukan untuk mendukung tujuan strategi perseroan

“Kebijakan ICT di perseroan ditetapkan dengan berpedoman pada kebijakan tata kelola dan standar ICT PT Semen Indonesia (Persero) Tbk sebagai Holding. Kebijakan ICT disusun dengan mengacu pada best practice penerapan ICT serta dilakukan sebagai bagian dari kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan”.

Untuk mendukung rencana proses strategi yang baik perseroan melakukan banyak hal antara lain melakukan restrukturisasi IT, komputerasi untuk mendukung semua kebutuhan proses bisnis dan mengurangi tingkat kecelekaan kerja. Untuk itu langkah strategik yang dilakukan adalah mengimplementasikan Sistem Informasi *Enterprise Resources Planning* (ERP) berbasis SAP, yang menangani semua lini proses bisnis dengan kategori sebagai berikut: a) *core process* yaitu proses yang berhubungan langsung dengan *supply chain* perseroan b) *supporting process* yaitu proses yang ditujukan untuk penyediaan sumber daya untuk *core process*, dan c) *monitoring and improvement process* yaitu proses yang ditujukan untuk pemastian pencapaian sasaran dan perbaikan kinerja.

3) Hasil yang diharapkan dari rencana strategis

Perseroan sangat memperhatikan terhadap penerapan ICT yang tepat guna mewujudkan tujuan perseroan karena perseroan meyakini bahwa ICT telah berperan penting bagi keberhasilan perseroan. Implementasi ICT telah mendukung tercapainya keunggulan kompetitif baik dalam kegiatan operasional maupun strategi perseroan. Oleh karena itu, investasi terhadap peningkatan skill karyawan di bidang ICT terus dilakukan seiring dengan perkembangan ICT serta tuntutan bisnis perseroan ke depan. Hal ini dikemukakan oleh informan bahwa:

“kan jamannya lingkungan. Kualitas, kan ngomongnya gitu memberi benefit-benefit ke stakeholder, menjaga lingkungan, menjaga kualitas produks, menjaga harga agar kompetitif”.

4) Peran dan fungsi komite strategi

Pada PT. Semen Tonasa tidak ada komite strategi namun dalam struktur organisasi terdapat peran koordinator Koordinator Proyek Strategi. Struktur ini dapat dilihat dari hasil telaah dokumen pada website PT.Semen Tonasa. Selain itu pada *holding company* ada jabatan yaitu direktur strategi.

5) Persyaratan sumber daya keuangan dan sumber daya manusia

Posisi keuangan yang dihasilkan dari operasional Perseroan mampu membiayai kebutuhan modal kerja serta belanja modal untuk investasi rutin dan layak pembiayaan dari bank bila sewaktu-waktu dibutuhkan untuk membiayai pembangunan pabrik baru. Perseroan memiliki SDM dengan kemampuan kerja, keahlian dan inovasi kerja yang kompetitif. Dukungan karyawan sejumlah 1.591 orang dengan produktivitas kerja yang tinggi mampu mendukung operasional perseroan dalam mempertahankan pasokan produk di pasar domestik, bahkan memenuhi permintaan semen dari luar negeri.

“Kan tadi ada beberapa bidang IT, bidang SDM juga dilakukan perubahan. Ada assessment ulang, restrukturisasi juga. Mulai dari kemampuan dan *skill* juga upgrade. Waktu *assessment parameter* juga dibuat perubahan agar bisa menjalankan sesuai dengan teknologi. Maka sertifikasi bidangnya di-*upgrade* terus menerus”

6) Arah kebijakan dalam transformasi

Dari kutipan wawancara bersama informan diperoleh informasi, yaitu:

“Kan dulu konsennya terbesar di Indonesia, sekarang nggak lagi. Menjadi besar sudah tidak menarik. Sekarang ke lingkungan, memberi kualitas produk”.

Hal ini dapat disimpulkan proses bisnis yang ramah lingkungan merupakan komitmen dan kesadaran manajemen melihat arti penting keberlanjutan korporasi dengan peningkatan kinerja bisnis ekselen dalam pembangunan ekonomi yang semakin kompleks, penuh kompetisi pasar lokal, regional dan global, di tengah pandangan/persepsi kemajemukan stakeholders. Dari hasil telaah dokumen sendiri menyatakan perseroan telah menyelaraskan pelaksanaan program TJSL

di wilayah sekitar pabrik dan regional Sulawesi Selatan dimana perseroan berdiri. Dengan program TJSL berkesinambungan, perseroan terus berupaya meningkatkan peran penting dan kontribusi sosialnya melalui “Tonasa Bersaudara” yang ditopang oleh Lima Pilar yakni Tonasa Mandiri, Tonasa Cerdas, Tonasa Sehat, Tonasa Bersahaja dan Tonasa Hijau.

7) Perubahan visi misi organisasi

Semen Tonasa merumuskan visi, misi sejalan dengan perkembangan Usaha Perseroan yang semakin kompetitif. Penetapan visi dan misi perseroan telah dikaji secara mendalam dengan melibatkan jajaran Perseroan dan memperhatikan para pemangku kepentingan. Visi ditetapkan oleh perseroan sebagai pedoman bagi jajaran perseroan dalam mencapai tujuan perseroan sedangkan misi ditetapkan oleh perseroan dimaksudkan untuk menjadi dasar penentuan arah perseroan dalam jangka panjang. Pemberlakuan visi dan misi Perseroan berdasarkan kajian yang mendalam melalui persetujuan Dewan komisaris dan Direksi serta ditetapkan berdasarkan Rencana Jangka Panjang 2015 – 2019 PT Semen Tonasa. Penetapan Visi dan Misi Proses penetapan visi dilakukan melalui tahapan review terhadap visi perseroan sebelumnya dan penetapan sesuai Pedoman Sistem Manajemen Semen Tonasa (SMST) dan Prosedur Penyusunan Rencana Jangka Panjang No. 27.3.0/P/05, dengan mempertimbangkan kondisi lingkungan bisnis persemenan, kondisi internal perseroan, keinginan Pemegang Saham, keinginan stakeholders, dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Atas dasar tersebut, dilakukan tahapan review terhadap visi perseroan sebelumnya pada tahun 2014: “Menjadi perseroan persemenan terkemuka di Asia dengan tingkat efisiensi yang tinggi.” Menjadi visi saat ini sejak bulan 06 Juli 2015: “Menjadi perseroan persemenan terkemuka di Indonesia yang efisien dan berwawasan Lingkungan” Tahapan review visi dilakukan setiap tahun yang merupakan bagian dari evaluasi perencanaan

strategis yang dikoordinir oleh Departemen Jamuli selaku Management Representatives dengan melibatkan Dewan Komisaris, Direksi dan Eselon 1 dalam suatu Rapat Tinjauan Manajemen.

8) Perubahan visi dalam proses transformasi

Dari hasil telaah dokumen didapatkan informasi visi Menjadi perseroan persemenan terkemuka di Indonesia yang efisien dan berwawasan lingkungan. Makna dari visi ini adalah Persemenan adalah *core business* PT Semen Tonasa yang meliputi semen dan produk-produk terkait ataupun turunannya. Dalam menjalankan bisnisnya, PT Semen Tonasa senantiasa berinovasi untuk mengembangkan lini produk yang dihasilkan dalam meningkatkan pelayanan kepada pelanggan sesuai kebutuhan segmen pelanggan (proyek, pemerintah dan swasta serta kebutuhan rumah tangga). Efisien, merupakan proses bisnis yang dilaksanakan dengan lebih baik secara berkelanjutan berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Berwawasan lingkungan bermakna bahwa PT Semen Tonasa sebagai perseroan semen, dalam menjalankan usahanya senantiasa berupaya secara optimal untuk memenuhi ketentuanketentuan yang diatur dalam standarisasi "Proper" maupun praktek unggul (best practices) dalam industri semen.

Hal ini dapat terlihat dengan tercapainya

- a) Persemenan
 - b) Produksi OPC dan Non OPC• Distribusi Semen melalui Packing Plant
 - c) Efisiensi
 - d) Bahan Bakar Cement Plant dan Power Plant
 - e) Bahan Baku
- 9) Perubahan misi dalam proses transformasi

Dari hasil telaah dokumen misi yang dicapai adalah meningkatkan nilai perseroan sesuai keinginan stakeholder, memproduksi semen untuk memenuhi

kebutuhan konsumen dengan kualitas dan harga bersaing serta penyerahan tepat waktu, senantiasa berupaya melakukan improvement di segala bidang, guna meningkatkan daya saing di pasar dan produktifitas perseroan, membangun lingkungan kerja yang mampu membangkitkan motivasi karyawan untuk bekerja secara profesional.

10) Kajian lingkungan operasional

Dalam penggalan informasi dijelaskan bahwa PT. Semen Tonasa menggunakan kajian lingkungan. Hal ini tergambar dari hasil Proper (Program Pengerjaan Penilaian Peringkat Kinerja) dalam Kajian Lingkungan. Menata kembali Bidang Lingkungan sehingga diperoleh kembali Proper Hijau seperti yang telah dilakukan pada tahun 2016. Agar semua Unit Kerja bersama sama berusaha untuk meraihnya kembali termasuk meningkatkan kebersihan Pabrik melalui Autonomous System dan Keselamatan & Kesehatan Kerja. sebagai perseroan yang mengelola sumber daya Alam dan berdampak langsung pada kehidupan masyarakat, dituntut mampu menyediakan produk secara andal, terjangkau dan ramah lingkungan. Di sisi lain sebagai perseroan yang menjadi salah satu tulang punggung pertumbuhan ekonomi nasional, Perseroan harus mengelola bisnisnya secara berkelanjutan. Hal ini disimpulkan dari informasi yang diberikan oleh informan bahwa:

“Kami meyakini bahwa kami mengemban tanggung jawab untuk menggerakkan agenda keberlanjutan dan kami pun siap untuk melaksanakannya. Dengan mengintensifkan jalinan hubungan perseroan dengan masalah-masalah sosial dan lingkungan seperti hygiene, gizi yang baik dan pelestarian air, kami ingin melibatkan masyarakat dalam agenda keberlanjutan. Kami optimis bahwa kami mampu menciptakan pengaruh yang berbeda terhadap lingkungan”

11) Analisis kekuatan dan kelemahan dalam organisasi

Berdasarkan visi dan misi perseroan dan hasil analisis kekuatan dan kelemahan diperoleh gambaran bahwa Perseroan agar dapat mendukung *strategi holding* dapat mempertimbangkan penguasaan pasar yang lebih kuat dengan

memposisikan diri sebagai *market leader* (pemimpin pasar) khususnya di Kawasan Timur Indonesia. Strategi *market leader* adalah penetapan yang mempertimbangkan tidak saja posisi perseroan semata-mata tetapi juga mempertimbangkan dukungan terhadap strategi *holding* dimana strategi holding akan mempertimbangkan penguasaan pasar atau *market share* di pasar Asia Tenggara.

12) Peluang dan ancaman dalam organisasi

Dari hasil wawancara bersama informan dijelaskan bahwa:

“Membutuhkan sumber daya manusia (SDM) yang handal dan kompeten dibidangnya agar Perseroan mampu memaksimalkan peluang dan menjawab semua tantangan. Saat ini, Perseroan fokus pada peningkatan profesionalisme karyawan, regenerasi dan penerapan *Human Capital Master Plan* (HCMP) berbasis kompetensi dan penyusunan *Talent Management*”.

Maka dapat disimpulkan berdasarkan strategi yang telah ditetapkan, Manajemen berkeyakinan bahwa ke depan Perseroan akan tetap mampu mempertahankan posisinya sebagai *market leader* industri persemenan di Kawasan Timur Indonesia. Peluang-peluang strategis perseroan terdiri dari peningkatan efektifitas produksi, efektifitas pemasaran, pertumbuhan kinerja keuangan, peningkatan produktivitas karyawan serta peningkatan peranan Perseroan terhadap lingkungan masyarakat. Dalam menjalankan operasionalnya, Perseroan terpengaruh terhadap risiko pasar (termasuk risiko mata uang dan risiko suku bunga), risiko kredit, dan risiko likuiditas.

13) Outcome

Mengembangkan arah yang menentukan outcome untuk memaksimalkan sumber daya, efisiensi dan efektivitas pencapaian kesejahteraan masyarakat secara berkelanjutan terlihat dari:

“Pertama kan visi dan misi jelas, kita mau kemana, kemudian strategi map, kemudian tujuan. Masing-masing diberi target pada DVI masing-masing bahwa target yang dicapai per periode itu dicapai makanya dikontrol oleh DVI perseroan, DVI individu, atau DVI unit kerja. Kedua

ada budaya kerja, proses kerja inovasi kan gitu yah. Ada inovasi setiap unit diwajibkan melakukan inovasi. Itu dipertandingkan antara kita, kemarin kayak dikumpulkan semua karya kita ada pameran, penemuan baru baik di pabrik atau di kantor, yang juara kita beri reward baik berupa uang, kita ikutkan training. Ada juga kita ikutkan konsensi nasional dan internasional. Tahun ini ada ke Jepang, tahun sebelumnya ke Filipina. Jadi ke dunia semua orang-orang pabrik. Tidak boleh inovasi yang dikarang, atau inovasi yang dipakai. Saya begini, agar lebih bisa efisien dimodifikasi seperti ini, itulah dipikirkan. Pertama ada review harian, mingguan dan bulanan. Selasa sore kita rapatkan bersama, ada peluang baru atau tidak, ada gap atau tidak. Alhamdulillah dengan pola seperti, kan kita juga di audit angka-angka yang disajikan juga itu memang valid, jadi sejauhnyanya ini cukup ok."

Sehingga dapat disimpulkan bahwa outcome dicapai dengan visi misi yang jelas, mapping strategy, ada subjek subjek yang dibuat, ada budaya kerja dan inovasi-inovasi, mampu dipertandingkan antar holding, Inovasi yang memang diimplementasikan dan ada review bulanan mingguan bahkan harian untuk mengetahui letak gap dalam proses bisnis.

Dari sini dapat disimpulkan bahwa dalam proses tahapan 1 dilaksanakan dengan *Plan Do Check Action (PDCA)*.

d. Perencanaan Strategi Manajemen Sektor Publik

Dalam penelitian ini yang dimaksud perencanaan strategi manajemen sektor publik adalah pimpinan merencanakan strategi manajemen organisasi sektor publik dengan mengembangkan tujuan strategis, ukuran, target, gagasan, isu-isu penting, referensi rencana strategis yang ada, dan anggaran untuk menunjukkan arah kebijakan, serta alokasi sumber daya yang dimiliki. Berikut dua kerangka kerja (*framework*) yang ditawarkan untuk mendukung perumusan rencana strategi manajemen sektor publik. Adapun fokus penelitian pada aspek ini adalah :

- 1) Kerangka kerja berupa strategi manajemen sektor publik

Dalam menetapkan strategi manajemen informan menjelaskan:

" ... Pertama kan perseroan ini sudah dipatok dengan visi dan misi. Visi dan misi itu mimpi manajemen bahwa kita mau ke sana, kita bikin strategi map sektor keuangan, *financial perspective internal process, learning group*. Paling depan kalau bahasa umumnya financial, *customer focus*..."

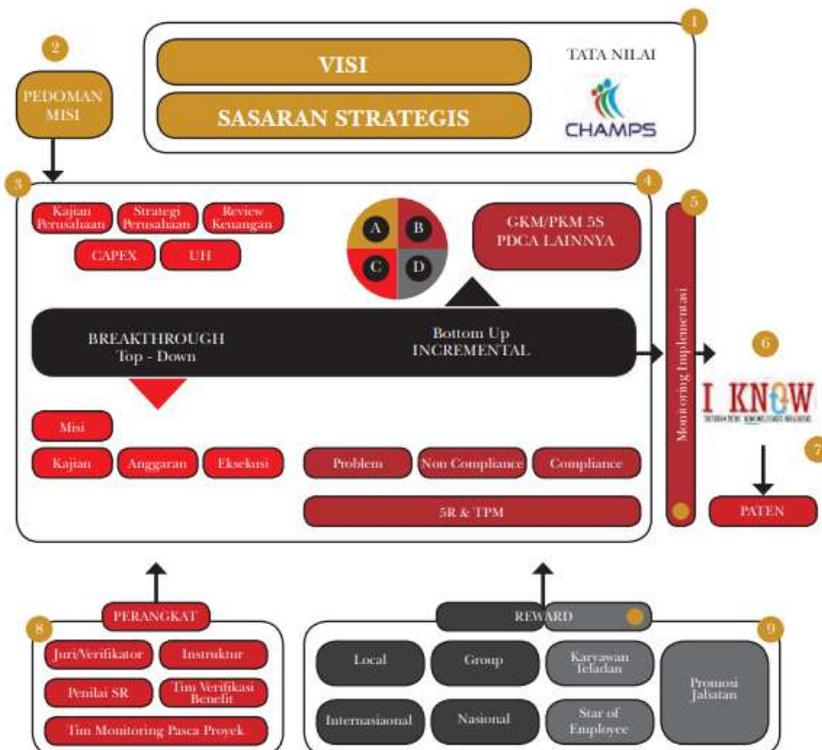
Bila digabungkan dengan hasil telaah dokumen, diperoleh matriks:

Gambar 2
Matriks Strategi Mencapai Visi dan Misi PT. Semen Tonasa

STRATEGI UTAMA	SASARAN	INISIATIF
Optimalisasi Peningkatan Efisiensi Produksi	<ul style="list-style-type: none"> Meningkatnya efisiensi produksi Tercapainya best operating level (AVC minimum) 	<ul style="list-style-type: none"> Efisiensi pemakaian bahan bakar Optimalisasi coal mill Penurunan faktor terak Material ketiga Bahan bakar alternatif Biaya kemasan Optimalisasi hari operasi Kestabilan kualitas kiln feed, terak dan semen
Customer Relationship Marketing	<ul style="list-style-type: none"> Meningkatnya efektivitas program pemasaran Pangsa pasar KTI terjaga 	<ul style="list-style-type: none"> Marketing intelligence Penguatan distributor network Memperpendek lead time
Pertumbuhan Kinerja Keuangan Berkelanjutan	<ul style="list-style-type: none"> Menjaga tingkat pertumbuhan kinerja keuangan 	<ul style="list-style-type: none"> Menjaga profit margin Meningkatkan daya saing (mutu, ketersediaan & layanan) Menjaga kecukupan cash flow
Effective Human Resource Management	<ul style="list-style-type: none"> Meningkatnya produktivitas karyawan Meningkatnya employee participation Menguatnya budaya perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> Implementasi HCMP KPI improvement (individu dan unit kerja) Penguatan tim kinerja
Sustainability CSR	<ul style="list-style-type: none"> Meningkatnya kesejahteraan masyarakat 	<ul style="list-style-type: none"> Program pemberdayaan dan pendampingan berkelanjutan Komunikasi dan edukasi

2) Kerangka kerja berupa peta penciptaan nilai

Gambar 3
Pengembangan Strategi PT. Semen Tonasa Secara Berkelanjutan



Selanjutnya kerangka kerja penciptaan *value* dibuat dengan dasar TOWS dan berfokus pada strategi secara berkelanjutan, seperti penjelasan informan:

“ . Kita buat kalau financial kita buat case management, terus profit kan gitu yah indikatornya ituah. Customer dari kepuasan pelanggan, sebaran produk kan gitu misalkan, kalau internal proses dari proses produksi, efisiensi. Standart kan? Habis itu kan strategi, habis itu kami buat SWOT, jadilah startegi, program kerja, *planning* eksekusi, itu kan normative yah.”

e. Penyelarasan Organisasi

Penyelarasan organisasi dalam penelitian ini adalah usaha dan dukungan unit dapat disejajarkan dengan upaya pengelolaan serangkaian rencana strategis ke level terbawah dari organisasi untuk memastikan kontribusi dan optimalisasi lokal terhadap organisasi. Keselarasan di antara para pegawai dan organisasi dapat dicapai melalui program komunikasi yang baik, termasuk agenda strategis untuk menguraikan perlunya perubahan dan bagaimana perubahan tersebut dilakukan. Fokus penelitian pada aspek ini berfokus pada:

1) Dukungan unit/pegawai

Secara berkala manajemen mengadakan berbagai pertemuan dalam bentuk *sharing session* bersama Serikat Pekerja, yang bertujuan untuk menerima aspirasi, usulan, dan saran dari karyawan. Selama ini perseroan telah mengembangkan hubungan industrial yang baik sehingga menghasilkan suasana kerja yang kondusif yang ditandai diantaranya dengan tidak adanya pemogokan kerja karyawan dan insiden yang disebabkan oleh diskriminasi. Tingkat *turnover* karyawan relatif kecil dan tidak memberi pengaruh signifikan bagi kelangsungan operasional Perseroan. Hal ini dapat dilihat dari jumlah persentase karyawan yang mengundurkan diri dari perseroan. Untuk menyeimbangkan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan ideal, Perseroan akan melakukan rekrutmen baru sesuai kebutuhan dalam perencanaan tenaga kerja di perseroan.

2) Program komunikasi

Selanjutnya dalam penggalian informasi dukungan dari level terbawah organisasi dalam menjalankan transformasi, informan menyatakan bahwa:

“Saya cerita yang dijalankan saja yah yang operasional. Kan pertama kan mulai kan tahunan kita nyusun Rancangan Anggaran Perseroan tahunan yah, habis itu kita buat program kerja, kita ada nama raker, raker tahunan, kemarin di hotel Gammara, target itu kan kontrak manajemen dengan pemegang saham, target itu dicapai itu kita bagi dari direksi, general manajer, manajer, operasional”.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa program komunikasi yang dilakukan berjalan dengan melaksanakan RKAP, Raker Tahunan, Kontrak manajemen dengan pemegang saham, tudung sipulung dan performa review dalam bentuk KPI, dengan dukungan pegawai seperti ini ada peningkatan kinerja sebesar 224% di tahun 2018. Dalam telaah dokumen dipaparkan bahwa Proses pembelajaran dan perbaikan kinerja. Adapun proses evaluasi kinerja yang dilakukan antara lain:

- a) Perencanaan Strategis: Review RJP, *Strategy Map*, KPI dan Program Kerja
- b) *Assessment Malcolm Baldrige*
- c) Pelaporan dan evaluasi kinerja melalui rapat harian, mingguan, bulanan, triwulan dan tahunan
- d) Sistem Manajemen Kinerja: *Corporate Performance Management System* (CPMS) dan *Employee Performance Management System* (ePMS)
- e) Audit internal dan eksternal

f. Perencanaan Operasional

Perencanaan operasional dalam penelitian ini adalah implementasi dari rencana strategi manajemen sektor publik mengikutsertakan peran masyarakat (target) dan gagasan perencanaan operasional terkait sumber daya, perbaikan proses, dan alat pengukuran. Dimana yang menjadi fokus penelitian adalah :

1) Perbaiki proses inti

Pada perencanaan operasional informan menjelaskan bahwa:

“Setelah target tahunan, kalau di system kita ada *production planning*, kami mau produksi semen 1 juta ton, katakanlah bulan ini saya mau membangun 200 ton. Pada saat saya membuat semen di sistem kami otomatis, kami akan membuat kertas sekian ton semen, tanah liat berapa ton. Semen butuhnya kantong, benang, semen curam. Tanah liat berapa, material pendukungnya berapa, kalau skian tong butuh berapa bahan peledak, bom (*Boil of material*) standart. Setiap produk sudah ada defines bahan pendukungnya, 1 ton semen terdiri dari 20 sak kantong. Otomatis muncul 20 pesanan sehingga produksi menfinisikan kebutuhan bulanan”.

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan dalam rangka mengantisipasi dan merespons perubahan kondisi usaha terkini maupun yang akan datang, Perseroan berupaya keras meningkatkan peran penting Teknologi Informasi dan Komunikasi (*Information and Communication Technology/ICT*) dalam mendukung strategi perseroan. Mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, monitoring, evaluasi dan pelaporan kinerja. Perseroan menetapkan tata kelola ICT selaras dengan strategi dan tujuan Perseroan dengan memperhatikan kemampuan sumberdaya yang dimiliki. Penerapan tata kelola Teknologi Informasi dan Komunikasi (*ICT Governance*) ditujukan untuk memastikan bahwa data atau informasi yang dikeluarkan oleh Perseroan lebih akurat, terpercaya, aman, mudah diakses dan dapat digunakan sesuai kebutuhan. Contoh dimulai dari rencana produksi hingga rencana pemasaran dari hulu ke hilir masing masing sudah menggunakan sistem computerised. Saat data dimasukkan akan terbaca pada sistem inventornya yang disebut MRP. Bila jumlah yang diminta telah sesuai maka sistem akan mengenerate proses order dan muncul pada proses pengadaan (*refresh by production planning*). Sehingga semua permintaan terhubung satu sama lain.

2) Rencana kapasitas sumber daya

Asumsi yang digunakan manajemen dalam menilai risiko kelangsungan usaha di antaranya adalah potensial demand pada wilayah KTI diprediksi akan terus meningkat seiring dengan pembangunan infrastruktur pada propinsi-propinsi untuk mendukung program MP3EI dan peningkatan pelayan kepada masyarakat. Dengan kondisi persaingan yang semakin ketat dan terjadi over supply dalam periode RJPP 2015-2019 tingkat produksi Perseroan dilakukan pada tingkat optimal sebesar 7.500.000 ton. Hal ini disimpulkan dari paparan informan bahwa:

“Posisi keuangan yang dihasilkan dari operasional Perseroan mampu membiayai kebutuhan modal kerja serta belanja modal untuk investasi rutin dan layak mendapatkan pembiayaan dari bank bila sewaktu-waktu dibutuhkan untuk membiayai pembangunan pabrik baru”.

Selain itu rencana pengembangan sumber daya manusia juga terlihat dari tabel berikut yang didapat dari hasil olah dokumen.

Tabel 1
Jenis Pengembangan Kompetensi Karyawan Berdasarkan Level Jabatan PT. Semen Tonasa

LEVEL JABATAN	JENIS PELATIHAN	JUMLAH PESERTA	TUJUAN PELATIHAN
General Manager	Global leadership Development Programme	95	Meningkatkan Pengetahuan terkait Kepemimpinan Umum
Senior Manager	Transformation Leadership Development Programme	433	Meningkatkan Pengetahuan terkait Kepemimpinan Transformasi
Manager	Operational Leadership Development Programme	676	Meningkatkan Pengetahuan terkait Kepemimpinan Operasional
Supervisor	emerging leadership Development Programme	1049	Menggali Potensi Kepemimpinan
Associate	Personal Development Programme	1478	Mengembangkan Keterampilan Terkait Aspek Teknis Dan Operasional
Jumlah		3731	

g. Pengamatan dan Pembelajaran

Pengamatan dan pembelajaran dalam penelitian ini adalah hal yang terkait dengan peninjauan apakah strategi tersebut sudah bekerja. Pada aktivitas ini, pembahasan harus mencakup :

1) Pelaksanaan strategi ini telah sesuai dengan rencana

Dari hasil wawancara diketahui bahwa strategi yang dilakukan pada PT. Semen Tonasa bekerja sesuai yang direncanakan dan sesuai target. Hal ini

dapat terlaksana karena dukungan kepada sumber daya juga cukup baik misalnya dengan dilakukannya berbagai *sharing session*, reward bagi setiap inovasi yang dilakukan baik untuk sistem maupun individu dan lain lain. Berikut kutipan wawancara:

“Kan di sininya juga ada *sharing session* ada harapan, kan gini yang sudah dijalankan untuk jadi pelajaran, kan gini ada sesi *sharing session* cuamn saat ini berhenti. Kalau sifatnya inovasi ada mediana untuk dimasukkan ke grup lain, bisa menerapkkn inovasinya dan dikompetesikan. Sifatnya diberi reward. Ada training *sharing session* di diklat untuk meberi pelajaran”.

2) Area permasalahan yang mungkin terjadi beserta penyebabnya

Informan menjelaskan bahwa:

“Target yang diberikan pemegang saham kepada direksi buka target yang mudah. Pada masa oang lain carut-marut perseroan kita disuruh tumbuh sekian persen. Pada saat persaingan produk China masuk kita disuruh tumbuh. Kan itu bukan persoalan yang mudah pasti banyak masalah”.

Maka dapat disimpulkan target yang diberikan bukanlah target yang mudah dimana perseroan wajib naik produktivitasnya. Belum lagi persaingan dengan pabrik semen cina. Oleh karena itu dengan susah payah PT Semen Tonasa meramu banyak hal untuk dipastikan.

3) Rekomendasikan kebijakan perbaikan

Untuk mendukung program pengembangan dan pembelajaran, Perseroan menyusun kebijakan pengembangan dan pembelajaran yang dikelola dalam *Modul Learning Solution (LSO)* untuk mendukung pencapaian visi perseroan khususnya dalam menyiapkan tenaga kerja yang kompeten, professional dan bersaing dikancah nasional, regional dan internasional. Pengembangan dan pembelajaran manajer dan pimpinan dituangkan dalam *Road Map HCMP*.

4) Rekomendasi Perbaikan

Hal yang dapat dilakukan sebagai rekomendasi perbaikan adalah Perbaikan berkelanjutan dalam proses produksi. Terus berupaya melakukan perbaikan-

perbaikan di segala bidang agar mampu memenuhi kebutuhan konsumen, meningkatkan daya saing pasar dan produktifitas perseroan sekaligus agar mampu membangun dan membangkitkan motivasi karyawan untuk lebih profesional dalam bekerja yang kesemuanya bermuara dalam meningkatkan daya saing global perseroan ditengah persaingan yang cukup kompetitif. Hasil wawancara dengan informan:

“Karena tagetnya tinggi maka mencapainya itu susah payah, kita harus memastikan semua mesin berjalan dengan baik, kita harus memastikan semua resources yang dibutuhkan berjalan dengan kualitas yang baik, kita harus memastikan tidak ada human eror, kita harus memastikan semua mesin tersertifikasi sehingga tidak mengganggu lingkungan kan gitu yah.kita harus melakukan modifikasi model sehingga memenuhi target produksi, meningkatkan kualitas, menurunkan biaya”.

h. Pengujian dan Adaptasi

Pengujian dan adaptasi dalam penelitian ini mencakup seluruh perubahan strategi atau strategi yang mungkin muncul dan perkembangannya kemudian.

“Siap berubah, karena peubahan bisnis luar biasa jadi kita harus menyiapkan khususnya SDM yang bagus cuman memang tidak mudah, siap berubah siap bertransformasi”.

4. PT Semen Indonesia

Secara umum dari hasil temuan peneliti PT. Semen Indonesia mempersiapkan diri terhadap kebijakan revolusi industri 4.0 Dengan revolusi industri 4.0 maka persaingan di industri akan semakin ketat olehnya itu PT. Semen Indonesia harus mampu memiliki strategi dalam bersaing dengan kompetitor kalau perlu menggunakan strategi perang. PT. Semen Indonesia membuat berbagai inovasi dan mengintegrasikan setiap unit-unit bisnis PT. Semen Indonesia sehingga bersinergi antara perusahaan Induk dan anak. PT. Semen Indonesia saat ini meta diri dengan melakukan *remodeling* bisnis proses, bagaimana supaya bisa fleksibel dan *adobtable* dengan lingkungan bisnis korporasi karena perubahan internal organisasi harus mengikuti pertumbuhan perubahan di luar.

a. Pengembangan Strategi

1) Tujuan strategi baru

Tujuan dari strategi baru organisasi tetap mengacu pada tujuan awal organisasi yang telah dibuat. Seiring perkembangan jaman dan perkembangan teknologi yang sangat pesat serta banyaknya pesaing bisnis, perseroan berupaya membuat inovasi-inovasi baru dan membuat strategi baru diantaranya diversifikasi produk guna menangkap peluang pasar, serta mengakuisisi perusahaan sejenis untuk memangkas *supply chain* produk kami, atau membuka entitas atau unit baru.

Hal ini sesuai dengan pernyataan informan:

“Kami memiliki unit *corporate development* dan inkubasi bisnis yang tujuannya untuk *encourage* produk inovasi untuk tahap ke komersial yang nantinya akan membentuk entitas baru yang namanya unit”

Tidak kalah penting bahwa dalam pengelolaan dan pengendalian organisasi *corporate* diperlukan laporan dan komunikasi yang saling terintegrasi serta berkolaborasi yang dikelola menggunakan *Information and Communication Technology*(ITC) mulai dari pengumpulan ide, perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi serta pelaporan dalam mencapai tujuan yang diinginkan oleh organisasi. Dengan pengelolaan menggunakan ICT maka data dan informasi yang dibutuhkan lebih cepat, akurat dan mudah di akses untuk dipergunakan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan pemangku kepentingan. Informan menyampaikan bahwa:

“Terkait *information technology* bagaimana kesiapan *information technology* sebagai pilar penunjang utama. Tata kelola perusahaan maka kita setup ERP, kita otomatisasi, digitalisasi bisnis proses, yang ada menawarkan efektifitas kecepatan, akurasi yg kemudian dikembangkan sebagai *big data* transaksional, semua data terintegrasi jadi masalah *performance* sudah terintegrasi, mulai dari *performance system, dashboard, presing, mapping* ke pasar bisa melihat dan menangkap *customer eksperience* dimasing-masing area. Keahlian, pengalaman, pengetahuan kami terkait *Information Technology* akhirnya kita menerapkan strategi disentralisasi, karena kita merasa punya kompetensi dibidang tersebut (IT) karena telah diakui oleh perusahaan lain akhirnya kita membentuk anak perusahaan baru yaitu PT. SISI melayani seluruh BUMN, karena peluang *start-up* bisnis”.

2) Rencana Proses Strategi

Untuk mendukung rencana proses strategi ini perseroan mempeluas pasar dengan meluncurkan layanan terintegrasi terbaru dengan nama *Total Solution* (SITOS) yang merupakan layanan produk semen, non semen, hingga jasa melalui jaringan *operating company*, anak perusahaan dan afliasinya. Dengan layanan ini PT Semen Indonesia dapat melayani dari hulu sampai ke hilir tidak hanya produk semen akan tetapi juga seputar bidang konstruksi sehingga konsumen akan mendapatkan layanan yang komplit. PT. Semen Indonesia meningkatkan kualitas layanannya dengan sistem manajemen perusahaan dengan mengimplementasikan sistem Enterprise Resource Planning (ERP). Sistem ERP akan mengintegrasikan proses bisnis mulai dari input, proses sampai output. Mulai dari pembelian barang, gudang, *delivery*, laporan keuangan dan pajaknya. Hal ini sesuai dengan pernyataan informan bahwa:

“Kita cermati saat ini *start-up* yang tumbuh sangat pesat yang kemudian apakah kolaborasi atau mendirikan sendiri, contoh *e-commerce* kita mendirikan sendiri tidak perlu kolaborasi jadi ada kombinasi kita berkolaborasi dengan beberapa aplikasi *e-commerce* dan kita mendirikan sendiri yang namanya semen indonesia total solution untuk menangkap *e-commerce* tetapi untuk *fintech* dipelajari lagi apa kolaborasi atau mendirikan sendiri”.

3) Hasil yang diharapkan dari rencana strategis

Dengan strategi ini perseroan berharap dapat memperluas pasar bukan hanya di dalam negeri tapi juga ekspor ke luar negeri sehingga PT. Semen Indonesia dapat mendukung kebijakan pemerintah untuk turut serta dalam menggiatkan investasi dan ekspor sebagai jawaban atas pelemahan ekonomi global belakang ini. Ini dapat dilakukan dengan memperkuat jaringan ekspor di negara-negara tujuan. Serta menjajaki berbagai negara lainnya dan ikut aktif dalam kegiatan misi dagang. Hal ini sesuai dengan pemaparan dari informan bahwa:

“Dengan adanya dipicu krisis moneter di dunia internasional maka pasar yang paling menjanjikan adalah di ASIA karena marginnya masih bagus. Banyak didominasi negara-negara berkembang diantara negara asia yg paling potensial adalah Indonesia karena negaranya berpeluang sehingga banyak dilirik pemain-pemain semen di luar. Upanyanya banyak sekali sampai membandingkannya dengan brand nasional untuk menarik minat pasar. Ketika *demand* di Indonesia *over supply* yg kita lakukan tidak hanya bertahan. Untuk bisa *survive* harus menyerang, akhirnya kita rencanakan untuk melakukan akuisisi karena merupakan investasi yang lebih cepat. Akhirnya kita melakukan invasi, kita masuk ke Malaysia, Myanmar, Brunei, Vietnam. Kemudian dipilih vietnam yang diakuisi, disana banyak struktur banyak pabrik semennya tapi kapasitasnya kecil-kecil”.

4) Peran dan fungsi komite strategi

Komite Strategi Manajemen Risiko dan Investasi adalah komite yang dibentuk Dewan Komisaris untuk membantu Dewan Komisaris melakukan pengawasan dan memberikan nasihat kepada Direksi atas jalannya pengelolaan perseroan khusus dengan proses penyusunan dan implementasi aksi-aksi korporasi yang bersifat strategis, serta memastikan terlaksananya prinsip-prinsip manajemen risiko di perseroan dalam melakukan analisa dan pengkajian atas rencana investasi perseroan.

b. Perencanaan Strategi

Perencanaan strategi PT. Semen Indonesia memiliki kerangka kerja dalam perumusan rencana strategis sesuai dengan kebijakan dan roadmap GCG. Perusahaan berkomitmen untuk menjadikan GCG, sebagai budaya dalam mengelola perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut, Perseroan menetapkan misi GCG sebagai berikut:

- 1) Mewujudkan tercapainya kesinambungan perusahaan melalui pengelolaan yang didasarkan pada prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi serta kewajaran dan kesetaraan.
- 2) Mewujudkan pemberdayaan fungsi dan kemandirian masing-masing organ perusahaan, yaitu Rapat Umum Pemegang Saham, Dewan Komisaris dan Direksi.
- 3) Mewujudkan seluruh organ perusahaan dalam pengambilan keputusan senantiasa dilandasi oleh nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.

Perseroan konsisten dalam merealisasikan berbagai program yang diperuntukkan untuk meningkatkan kualitas implementasi GCG secara bertahap dengan gambaran sebagai berikut:

Gambar 4
Implementasi GCG PT. Semen Indonesia



Hal ini sesuai dengan hasil wawancara kami dengan informan yang mengatakan bahwa, “dalam perencanaan strategi kami harus sejalan dan sesuai kebijakan dan *roadmap good corporate governance*”.

c. Penyelarasan Organisasi

Penyelarasan organisasi dalam penelitian ini adalah penyelarasan organisasi dari unit usaha atau pendukung serta dukungan atau kontribusi pegawai dari level bawah sampai dengan level atas. Keselarasan dapat tercapai jika adanya komunikasi yang baik antara pegawai dan manajemen. PT. Semen Indonesia dalam mengkomunikasikan transformasi atau perubahan strategi perusahaan memperhatikan dua item yaitu kemampuan dan kemauan (*willingness* dan *ability*) dari para pegawainya. Komunikasi dan adaptasi dilakukan dengan kembali kepada demografi dari para pegawai. Hal ini sesuai dengan penyampaian dari informan, yaitu:

“Dalam organisasi pegawai memiliki 4 tipe maka semen Indonesia pun melakukan pendekatan sesuai dengan 4 tipe pegawai tersebut yaitu :

- 1) Pegawai yang memiliki kemampuan dan kemauan, jika ditemukan karyawan dengan tipe tersebut maka dijadikan *change agens* (promotor dilingkungan) jadi *role model* karena memiliki kemampuan, kemauan yang besar serta sikap yang baik.
- 2) Memiliki kemampuan tetapi tidak ada kemauan biasanya bersifat oposisi dalam organisasi, pasti selalu ada karyawan yang model seperti ini dan tidak sejalan dengan garis komando. Orang seperti ini memiliki banyak pengikut, mereka punya kemampuan tapi menjadi oposisi. Untuk mendekati mereka kita perlu dalam dan ternyata mereka butuh pengakuan. kemampuan mereka kita akui mereka dengan dijadikan tim struktur, tim penilai maka dulunya sebagai oposisi menjadi kawan dalam organisasi.
- 3) Tidak memiliki kemampuan akan tetapi memiliki kemauan yang kuat, orang seperti ini hanya butuh waktu untuk kita edukasi. kita memiliki metode training sendiri bagaimana melakukan kombinasi antara teknik andragogi dan pedagogi di dalam proses training supaya cepat mengerti.
- 4) Tidak memiliki kemampuan dan tidak memiliki kemauan. Pegawai seperti ini menjadi virus dalam organisasi. Dalam perekrutan sudah sesuai dengan standar rekrutment tetapi dalam perjalanannya mereka tidak menemukan passion akhirnya lost. karyawan seperti ini perlu di treatment dengan sistem. Kita beri tanggungjawab jika tidak perform gajinya akan berkurang karena tidak mencapai target itu yg dilakukan meskipun ada peran pembinaan. Mentoknya ditawari pensiun dini daripada merusak tantangan organisasi.”

PT. Semen Indonesia selalu berhasil dalam melakukan pendekatan dengan pegawai penggunaan metode tersebut di atas sejauh ini pendekatan di atas. Sehingga setiap ada perubahan atau transformasi dalam organisasi akan berjalan selaras antara organisasi dan sumber daya manusia yang ada di lingkungan PT. Semen Indonesia. Untuk mencapai hasil yang baik dan maksimal suatu organisasi harus memiliki sumber daya manusia yang handal. Untuk itu PT. Semen Indonesia berusaha agar sumber daya manusia selaras dengan tujuan organisasi.

d. Perencanaan Operasional

Proses perencanaan operasional dalam penelitian ini bagaimana perbaikan proses inti dan perencanaan output/outcome dari strategi yang akan dijalankan.

- 1) Perbaikan proses inti

Perbaikan proses inti mencakup pelaksanaan, memonitor, mengendalikan dan mengevaluasi hasil dari strategi yang telah disepakati. PT. Semen Indonesia

membutuhkan data yang valid dari pelaksanaan operasional untuk dapat memonitor progress dari kinerja perusahaan sehingga dapat dikendalikan sesuai dengan perencanaan yang telah disepakati diawal yang dinamakan akan dievaluasi secara periodik dengan membandingkan dengan data kompetitor. Untuk memperoleh data yang valid maka diperlukan *information technology* yang dapat menghasilkan data secara cepat dan akurat untuk itu kami memperkuat terkait bagaimana kesiapan *information technology* kami sebagai pilar penunjang utama tata kelola perusahaan dengan tujuan semua data terintegrasi mulai dari *performance system, dashboard, pressing, mapping* ke pasar. Sehingga dalam pengelolaannya kami menerapkan strategi desentralisasi. Hal ini sesuai dengan penyampaian informan.

2) Perencanaan outcome/output

Untuk dapat mengukur pelaksanaan dari perseroan harus ada perencanaan outcome/output dari strategi yang telah dibuat. PT. Semen Indonesia setiap awal tahun melakukan rapat kerja untuk setiap unit usahanya. Dalam rapat kerja tersebut perseroan membuat kontrak manajemen dengan semua unit yang ada dalam *corporate* perseroan yang menampilkan target atau outcome anak perusahaan/unit usaha yang telah divalidasi oleh pihak yang berwenang. Hal inilah yang menjadi pengendali dalam menilai kinerja dari strategi yang ada. Hal ini sesuai dengan menyampaikan informan:

“Ada *work agreement* setiap awal tahun ditetapkan target sesuai kemampuan anak perusahaan, ini yang menjadi kontrak manajemen. ini yang menjadi pengendalian. Akan tetapi dalam pelaksanaannya saling bergandengan antar induk perusahaan, anak perusahaan dan unit usaha yang mana yang kurang dari target itu yang akan display”.

e. Pengamatan dan Pembelajaran

Pengamatan dan pembelajaran yang dimaksud dari penelitian ini adalah bagaimana tinjauan operasional dan bagaimana tinjauan strateginya.

1) Tinjauan operasional

PT. Semen Indonesia secara aktif melakukan pemantauan atau monitoring terhadap kinerja dengan membandingkan antara perencanaan dan realisasi untuk dapat mengetahui apakah kinerja perusahaan sudah sesuai dengan tujuan atau target yang diharapkan. Hal ini sesuai dengan pemaparan dari informan, yaitu:

“Pimpinan sangat aktif dan konsen secara yuridis secara administrasi company di Gresik, tetapi secara aktivitas banyak di Jakarta tujuannya sebagai manajemen kotpit untuk melihat *day today performance* masing-masing anak perusahaan dan unit termasuk bagaimana mereview strategi-strategi”.

2) Tinjauan strategi

Hasil dari setiap strategi yang dijalankan dilakukan pemantauan atau review secara berkala sehingga apabila ada hal-hal yang tidak sesuai dengan rencana dan harapan dapat dilakukan pencegahan. Dalam setiap strategi baru akan menghasilkan inovasi baru seperti saat ini mengembangkan inovasi semen tanpa batu kapur dan beton yang dapat menyerap air hujan agar dapat mencegah banjir. Setiap perubahan pasti memiliki hambatan dimana hambatan tersebut akan menjadi proses pendewasaan bagaimana perusahaan mampu memecahkan hambatan tersebut.

“Penilaian perencanaan strategi, asumsi yang digunakan, data yang digunakan, valid dalam memotret dan memproyeksikan kinerja perusahaan. Evaluasi ini dilakukan secara periodik dengan menggunakan data kompetitor sebagai pembanding”

f. Pengujian dan Adaptasi

Pengujian dan adaptasi dalam penelitian ini adalah analisis terhadap outcome/output dan korelasi strategi

1) Analisis terhadap outcome/output

Pengujian terhadap outcome atau kinerja bisnis perseroan menggunakan analisis *balance scorecard* dengan berusaha menerjemahkan misi dan strategi perusahaan kedalam perangkat pengukuran secara menyeluruh terhadap

pencapaian tujuan keuangan dan faktor pendorong tercapainya tujuan tersebut. Dalam pengukurannya agar kinerja perusahaan lebih efektif dan efisien dibutuhkan sebuah informasi akurat yang mewakili sistem kerja yang dilakukan. Dengan empat jenis perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis dan pembelajaran serta pertumbuhan.

2) Korelasi strategi

Perseroan melakukan pengujian antara strategi yang dilakukan terhadap outcome kinerja perseroan. Dengan strategi yang telah dilaksanakan apakah memiliki efek yang besar secara positif terhadap kinerja perusahaan. Hal ini sesuai dengan pernyataan informan

“Kami melakukan evaluasi sesuai keputusan kementerian BUMN Tahun 2012 dengan beberapa kriteria diantaranya penilaian perencanaan strategi, asumsi yang digunakan, data yang digunakan, valid dalam memotret dan memproyeksikan kinerja perusahaan. Evaluasi ini dilakukan secara periodik dengan menggunakan data kompetitor sebagai pembanding”.

5. PT. Indofarma (Persero) Tbk

Perubahan identitas PT. Indofarma perusahaan sejak berdirinya di tahun 1981 mencerminkan transformasi, dari manufaktur produk farma berbasis *Public Service Obligation* (PSO) menuju perusahaan *healthcare* Indonesia pilihan utama yang berskala global. Implementasi *Enterprise Resource Planning* (ERP) melalui sistem SAP dapat mengintegrasikan proses bisnis perseroan dari hulu ke hilir sehingga akan menjadi fondasi yang kuat bagi Indofarma untuk menuju Industri 4.0. Hal ini dapat tergambar dari pernyataan informan bahwa:

“...secara umum, PT. Indofarma telah memiliki persiapan untuk mengarah ke revolusi industri 4.0 dengan memperluas pasar dan menambah portofolio bisnis dengan *pharmacy engineering...*”

Lebih lanjut, Informan memberikan informasi tentang dampak pada proses bisnis dengan mengemukakan bahwa:

“Ya, dengan revolusi industri 4.0, sehingga PT. Indofarma, Tbk melakukan transformasi dari manufaktur produk farma berbasis *Public*

Service Obligation (PSO) menuju perusahaan *healthcare* Indonesia pilihan utama yang berskala global. (terjadi perubahan visi-misi pada tahun 2018)

a. Pengembangan Strategi Manajemen Sektor Publik

Dalam penelitian ini, fokus pengembangan strategi manajemen sektor, yaitu:

1) Tujuan strategi strategi baru

PT Indofarma telah mempersiapkan transformasi bisnis proses menuju Indofarma 4.0 sejak tahun 2000 hingga saat ini. Sistem ERP diimplementasikan indofarma guna menunjang proses bisnis. Integrasi sistem yang belum menyentuh seluruh proses bisnis membuat indofarma masih perlu perbaikan. SAP adalah upaya perbaikan Indofarma yang diimplementasikan di awal tahun 2018, menuju era industri 4.0 menuntut keterlibatan seluruh rantai pasok guna meningkatkan efisiensi, efektifitas, fleksibilitas dari proses bisnis melalui konektivitas dari end costumer. Informan menceritakan bahwa:

“Sebagai bentuk persiapan menghadapi persaingan dan perubahan-perubahan dalam bisnis. Apalagi tuntutan era revolusi industri 4.0, strategi baru sangat dibutuhkan dalam persaingan bisnis guna memberikan efisiensi dan efektifitas dalam menjalankan proses bisnis.”

2) Rencana Proses Strategi

Informan memberikan informasi rencana yang dilakukan untuk mendukung tujuan strategi perseroan. Beberapa teknologi yang akan berkembang dan digunakan untuk penemuan baru adalah CRISPR (*Clustered Regularly Interspaced Short Palindromic Repeat*) metoda komputasi dalam pencarian obat baru, penemuan target obat lewat mikrobiota usus, serta biologi sistem. Kesemuanya akan memberikan peluang dikembangkannya obat-obat baru yang dapat mengurangi angka kematian dan sekaligus meningkatkan kualitas hidup manusia. Revitalisasi fasilitas produksi dan investasi indofarma dalam 10 tahun terakhir dapat menunjang *smart factory*. Hal ini terlihat dalam paparan mengenai perubahan visi misi indofarma:

“... perubahan visi misi, mengganti strategi IT yang ada (Implementasi ERP melalui sistem SAP yang terintegrasi)...”

3) Hasil yang diharapkan dari rencana strategis

Transformasi menuju *smart factory 4.0* adalah hasil yang diharapkan dalam bentuk ERP yang erat dengan kaitannya dengan pengelolaan proses bisnis khususnya di industri manufaktur. Hal ini untuk meningkatkan pengelolaan proses bisnis yang lebih efektif, efisien yang mengutamakan mutu, keamanan dan fleksibilitas perencanaan diperlukan sebuah sistem ERP yang saling berintegrasi. Smart Factory 4.0 menuju era industri 4.0 menuntut proses menjadi lebih efisien, fleksibel dan berkualitas tinggi dengan menerapkan *cyber physical System*. Hal ini didukung oleh informan:

“Diharapkan visi-misi, tujuan, dan sasaran PT. Indofarma, Tbk Tahun 2019-2024 dapat terwujud..”

4) Peran dan fungsi komite strategi

Pada PT. Indofarma ada peran yang memberikan fungsi internal dan eksternal. Dalam struktur *business development* dan didukung oleh *corporate planning performance evaluation* untuk menjalankan transformasi 4.0.

5) Persyaratan sumber daya keuangan dan sumber daya manusia

Hingga akhir tahun 2018, jumlah karyawan perseroan mencapai 856 orang, sedikit menurun jika dibandingkan jumlah karyawan di akhir tahun 2017 yang sebanyak 881 orang. Perusahaan berupaya untuk melakukan optimalisasi sumber daya yang dimiliki, tak terkecuali sumber daya manusia. Perseroan memiliki kebijakan pengembangan SDM yang ditetapkan manajemen, dimana kebijakan ini selaras dengan rencana pengembangan bisnis Perseroan.

“Tidak ada kata lain, SDM harus dipersiapkan untuk menghadapi perubahan-perubahan dalam menjalankan Bisnis PT. Indofarma, termasuk aspek keuangan yang besar sangat diperlukan. Kondisi keuangan pada PT. Indofarma terbatas, namun perubahan tetap harus dijalankan..”

Pengelolaan kompetensi SDM dilakukan melalui serangkaian pendidikan dan peningkatan kualitas kompetensi SDM. Melalui Unit SDM yang dimilikinya, perseroan melakukan serangkaian pendidikan dan pelatihan baik di bidang teknis, pengembangan organisasi, maupun transformasi budaya perusahaan.

6) Arah kebijakan dalam transformasi

Dari kutipan wawancara bersama informan diperoleh informasi

“..Terdapat nilai inti pada PT. Indofarma, Tbk wajib dijalankan dalam melakukan transformasi, baik di tingkat manajemen sampai pada level unit-unit kerja dan karyawan-karyawan. Nilai tersebut yakni BETTER (*Brave – Energetic- Team Work – Trusted – Evolved – Responsible*)”.

7) Perubahan visi misi organisasi

Pada Indofarma Business Profile Tahun 2016 visinya mewujudkan Indofarma sebagai perusahaan yang menghasilkan profit berkesinambungan yang berkontribusi pada Kemandirian Industri Farmasi Nasional. Tahun 2018 visinya dirubah menjadi Menjadi Perusahaan Healthcare Indonesia Pilihan Utama Yang Berskala Global. Hal ini juga dipaparkan dalam wawancara :

“Iya. Indofarma merubah visi, misi, *corporate value* dan identitas perusahaan, sejalan dengan cita-citanya untuk menjadi penyedia layanan *healthcare* terpercaya...”

8) Kajian lingkungan operasional

Kajian lingkungan bisnis dan permasalahannya yang diperkirakan berdampak pada usaha dan kinerja perseroan mencakup antara lain kondisi perekonomian, persaingan usaha, proposal bisnis, dan peraturan terbaru terkait bisnis perseroan. Melakukan dan memberikan kontribusi untuk peningkatan pengendalian internal yang efektif dengan melakukan review dan evaluasi terhadap pengendalian internal pada semua unit kegiatan di lingkungan Perseroan. Hal ini disimpulkan dari informasi yang diberikan oleh informan bahwa:

“Iya, ada kajian terhadap lingkungan operasional, baik internal maupun eksternal, melalui tim khusus yang dibentuk secara internal dan untuk mendapatkan informasi/masukan melalui agen-agen/mitra secara eksternal.”

9) Analisis kekuatan dan kelemahan dalam organisasi

Kekuatan	Kelemahan
1. Bisa melakukan sinergi BUMN untuk perbaikan kinerja.	1. Portofolio produk mayoritas generik, profit margin rendah.
2. Kapasitas fasilitas produksi besar untuk banyak jenis produk.	2. Diferensiasi produk belum optimal, terutama produk bermargin tinggi.
3. Jaringan kantor cabang dan distribusi yang luas.	3. Tantangan <i>cash flow</i> akibat konsentrasi produk generik.
4. Karyawan yang setia.	

10) Peluang dan ancaman dalam organisasi

Peluang	Ancaman
1. Banyak ruang untuk optimalisasi operasi melalui perubahan bisnis.	1. Tantangan likuiditas dan keterlambatan pelunasan hutang.
2. Bisnis baru di pemeliharaan kesehatan menjadi bisnis yang menjanjikan.	2. Mayoritas produk tergolong generik.
3. Beberapa investor tertarik bergabung dan berinvestasi.	3. Motivasi SDM dan budaya kerja, serta proses bisnis yang belum menyeluruh.

11) *Outcome*

Langkah awal menuju Indofarma 4.0 adalah dengan akan diterapkannya *supply chain* dan *smart factory*. Implementasi SAP merupakan modal awal menuju Indofarma 4.0. Diperlukan komitmen investasi untuk mengintegrasikan fasilitas pabrik dengan digitalisasi dan internet. Otomatisasi *end to end process factory* perlu diperkuat dengan data validasi agar mendapatkan proses produksi yang robust dan dapat menskip beberapa *testing in process*.

b. Perencanaan Strategi Manajemen Sektor Publik

Dalam penelitian ini yang dimaksud perencanaan strategi manajemen sektor publik adalah pimpinan merencanakan strategi manajemen organisasi sektor publik dengan mengembangkan tujuan strategis, ukuran, target, gagasan, isu-isu

penting, referensi rencana strategis yang ada, dan anggaran untuk menunjukkan arah kebijakan, serta alokasi sumber daya yang dimiliki. Berikut dua kerangka kerja (*framework*) yang ditawarkan untuk mendukung perumusan rencana strategi manajemen sektor publik. Adapun fokus penelitian pada aspek ini adalah:

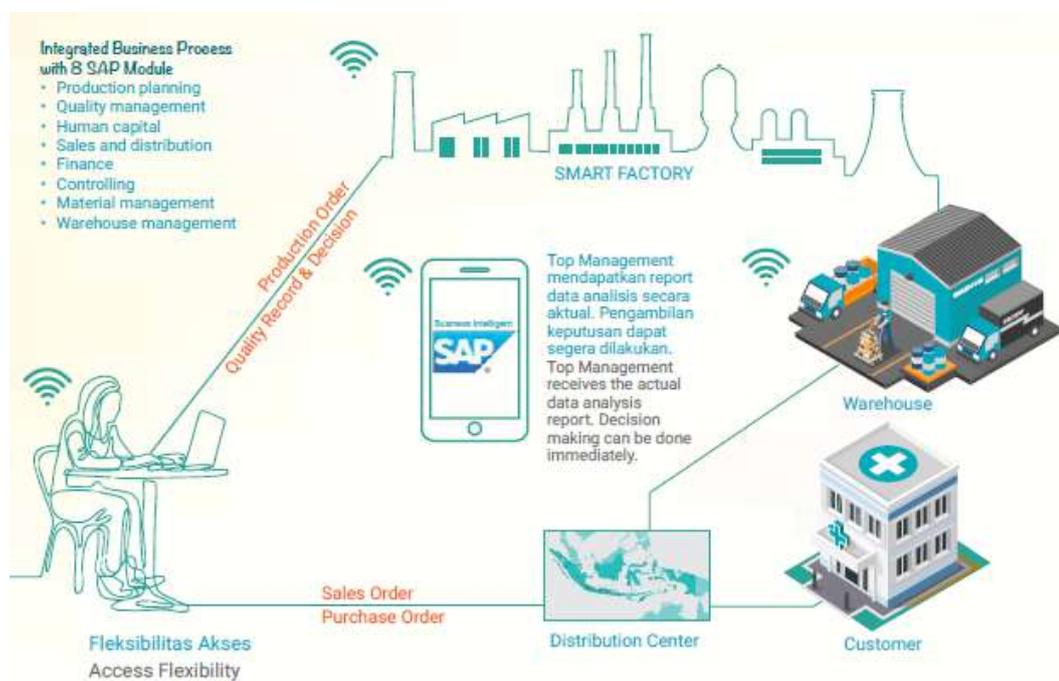
1) Kerangka kerja berupa strategi manajemen sektor publik

Dalam menetapkan strategi manajemen informan memberikan informasi bahwa:

“ ... Dewan Komisaris memandang bahwa Direksi telah melaksanakan seluruh hal yang bersifat wajib; baik di tataran struktur organ GCG, maupun perangkat kebijakan. Peran Dewan Komisaris dan organ-organ pendukungnya telah berjalan dengan baik. Demikian pula dengan RUPS yang telah diselenggarakan dengan baik, khususnya RUPS Tahunan yang diselenggarakan pada 19 April 2018 dan telah menghasilkan beberapa keputusan strategis. Begitu juga dengan Direksi dan seluruh perangkat organisasinya telah menjalankan prinsip dan praktik GCG; mulai dari pengawasan internal dan pengelolaan manajemen risiko, hingga penyelenggaraan Whistleblowing System (WBS) sebagai sistem pelaporan pelanggaran yang diberlakukan di lingkup Perseroan...”

Bila digabungkan dengan hasil telaah dokumen maka diperoleh matrix sebagai berikut:

Gambar 5
Integrated Business Process with 8 SAP Module PT. Indofarma, Tbk



2) Kerangka kerja berupa peta penciptaan nilai

Selanjutnya dalam kerangka kerja penciptaan *value* dibuat dengan dasar tantangan-tantangan eksternal dan jumlah sumber daya yang dimiliki.

Gambar 6
Kerangka Kerja Penciptaan Nilai PT. Indofarma, Tbk



c. Penyelarasan Organisasi

Penyelarasan organisasi dalam penelitian ini adalah usaha dan dukungan unit dapat disejajarkan dengan upaya pengelolaan serangkaian rencana strategis ke level terbawah dari organisasi untuk memastikan kontribusi dan optimalisasi lokal terhadap organisasi. Keselarasan di antara para pegawai dan organisasi dapat dicapai melalui program komunikasi yang baik, termasuk agenda strategis untuk menguraikan perlunya perubahan dan bagaimana perubahan tersebut dilakukan. Fokus penelitian pada aspek ini berfokus pada:

1) Dukungan unit/pegawai

Komitmen perseroan terhadap karyawan dan ketenagakerjaan diwujudkan melalui pengelolaan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) dan sosialisasi

serta penerapan Etika Usaha dan Tata Perilaku. Kedua aspek ini secara bersinergi akan membentuk budaya kerja yang dapat menopang kinerja Perseroan baik secara kuantitas maupun kualitas, sekaligus melahirkan insan Perseroan yang memiliki integritas dan etos kerja yang baik. Secara khusus, SDM menjadi salah satu fungsi dalam implementasi *corporate governance* yang mendukung kinerja Direksi dan langsung berada di bawah pengelolaan Direksi.

Direksi dibantu oleh unit-unit kerja pendukungnya, Satuan Pengawasan Intern (SPI), Sekretaris Perusahaan, Kepatuhan Kinerja & Manajemen Risiko, serta Sumber Daya Manusia (SDM); diharapkan mampu menciptakan sebuah sistem manajemen yang sehat dan berimbang serta memiliki prospek berkelanjutan.

2) Program komunikasi

Selanjutnya dalam penggalian informasi dukungan dari level terbawah organisasi dalam menjalankan transformasi, informan menyatakan bahwa:

“..mengaktifkan WAG dan membangun program komunikasi efektif dari setiap unsur pegawai, seperti briefing, berdoa bersama, dll..”

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa program komunikasi oleh PT. Indofarma (Persero) Tbk secara formal dan informal adalah sistem yang digunakan perseroan untuk mengenali, mendapatkan dan mempertukarkan informasi lintas waktu dan tempat serta dalam bentuk yang memungkinkan insan Perseroan untuk melaksanakan tanggungjawabnya. Sistem informasi dan komunikasi yang dimiliki Perseroan sebagai berikut:

- a) Informasi harus sesuai dengan tingkat kerinciannya, benar dan akurat.
- b) Informasi tepat waktu dan tersedia setiap saat jika dibutuhkan.
- c) Informasi selalu baru, mencerminkan informasi keuangan dan operasional yang paling terkini.

- d) Informasi harus dapat diandalkan, konsisten, ekonomis dan relevan sesuai kebutuhan penggunaannya.
- e) Informasi mudah diakses oleh siapapun yang memiliki otorisasi untuk mengakses.

d. Perencanaan Operasional

Perencanaan operasional dalam penelitian ini adalah implementasi dari rencana strategi manajemen sektor publik mengikutsertakan peran masyarakat (target) dan gagasan perencanaan operasional terkait sumber daya, perbaikan proses, dan alat pengukuran. Adapun yang menjadi fokus penelitian adalah:

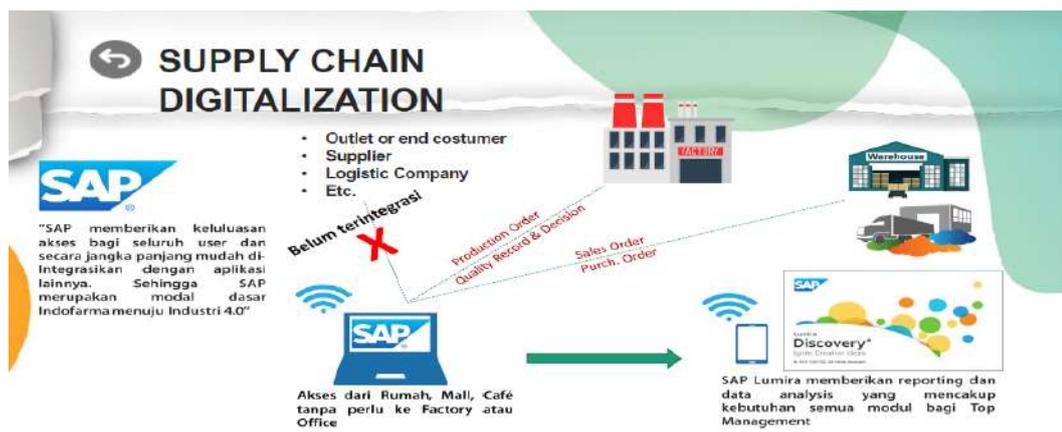
1) Perbaikan proses inti

Pada perencanaan operasional informan menjelaskan bahwa:

“...adanya penyusunan target target perusahaan yang melibatkan direksi dan seluruh unsur-unsurnya. Proses yang ditingkatkan salah satunya adalah pengembangan usaha menuju herbal produk dan alat kesehatan...”

Transformasi untuk perbaikan proses inti pada bisnis proses menuju Indofarma 4.0 dalam bentuk *supply chain 4.0* dan *Smart Factory*. menuju era Industri 4.0 menuntut keterlibatan seluruh rantai pasok guna meningkatkan efisiensi, efektifitas, fleksibilitas dari *end costumer smart factory* hingga supplier. Hal tersebut dapat dilihat dalam bagan berikut:

Gambar 7
Supply Chain PT. Indofarma, Tbk



2) Rencana kapasitas sumber daya

Dari hasil telaah dokumen didapatkan hingga akhir tahun 2018, jumlah karyawan Perseroan mencapai 856 orang, sedikit menurun jika dibandingkan jumlah karyawan di akhir tahun 2017 yang sebanyak 881 orang. Perusahaan berupaya untuk melakukan optimalisasi sumber daya yang dimiliki, tak terkecuali sumber daya manusia. Perseroan mengupayakan optimalisasi seluruh sumber daya yang dimilikinya untuk menghasilkan barang dan atau jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat. Di samping itu, sebagai sebuah entitas usaha, Perseroan mengejar keuntungan guna meningkatkan nilai Perseroan dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas. Untuk mencapai maksud dan tujuan tersebut, Perseroan melaksanakan kegiatan usaha dengan membagi segmentasi berdasarkan produksi dan kegiatan pemasaran

Kegiatan distribusi dan penjualan dari produk yang dihasilkan Perseroan antara lain dilakukan oleh Entitas Anak, PT Indofarma Global Medika ("IGM"). Selain itu Perseroan juga bekerjasama dengan PT Mensa Bina Sukses dan PT Kimia Farma Trading & Distribution untuk memperluas cakupan distribusi produk

e. Pengamatan dan Pembelajaran

Pengamatan dan pembelajaran dalam penelitian ini adalah hal yang terkait dengan peninjauan apakah strategi tersebut sudah bekerja. Pada aktivitas ini, pembahasan harus mencakup:

1) Pelaksanaan strategi ini telah sesuai dengan rencana

Jika dibandingkan dengan target yang tertuang dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) tahun 2018, realisasi penjualan bersih tahun 2018 tercatat mencapai 74,04% terhadap target. Hal ini kemudian berpengaruh terhadap realisasi beban pokok penjualan yang mencatat pencapaian 75,09% dari target RKAP tahun 2018, serta realisasi laba bruto yang tercatat mencapai 69,52% terhadap target anggaran tahun 2018. Realisasi biaya atas usaha/operasional

mencapai 78,21% dari biaya operasi yang dianggarkan. Sedangkan pendapatan (beban) di luar usaha-bersih terealisasi 93,16% terhadap target RKAP tahun 2018. Dengan demikian, realisasi laba usaha tercatat mencapai 33%, dan rugi sebelum pajak terbukukan 107,57% di bawah target anggaran dalam RKAP tahun 2018.

Hal ini juga didukung oleh hasil wawancara dari narasumber:

“...target pertumbuhan penjualan 6,42% dan pertumbuhan laba bersih 483,05%, output produksi, dan Laporan Manajemen Perusahaan...”

2) Area permasalahan yang mungkin terjadi beserta penyebabnya

Sehubungan dengan area permasalahan yang mungkin terjadi beserta penyebabnya. Informan menjelaskan bahwa :

“...Besarnya jumlah anggaran yang dibutuhkan dan ketersediaan sumber daya manusia yang memenuhi kompetensi yang diharapkan, serta adanya perubahan kebijakan pemerintah”.

Lingkungan bisnis dan permasalahannya yang diperkirakan berdampak pada usaha dan kinerja Perseroan mencakup antara lain kondisi perekonomian, persaingan usaha, proposal bisnis, dan peraturan terbaru terkait bisnis Perseroan. Pembagian kerja tersebut dibuat agar para anggota Dewan Komisaris selain melaksanakan tugas pengawasan dan pembinaan terhadap pengelolaan perusahaan, juga mendalami dan memahami sesuai kemampuan dan bidangnya, sehingga setiap permasalahan dapat dengan efektif diketahui dan diselesaikan.

3) Rekomendasi perbaikan

Hal yang dapat dilakukan sebagai rekomendasi perbaikan adalah memberikan dampak penyelesaian masalah adalah perseroan telah menerapkan sistem manajemen risiko dengan evaluasi berbasis sistem dan struktur *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – Enterprise Risk Management* (COSO-ERM).

Hal ini terlihat dari hasil wawancara yang menyatakan :

“....Salah satu yang sangat memberikan dampak penyelesaian masalah adalah Perseroan telah menerapkan sistem manajemen risiko...”

f. Pengujian dan Adaptasi

Pengujian dan adaptasi dalam penelitian ini mencakup seluruh perubahan strategi atau strategi yang mungkin muncul dan perkembangannya kemudian. Perseroan berkomitmen untuk menghasilkan produk yang terjamin konsistensi mutunya sesuai dengan spesifikasi yang telah ditetapkan. Untuk mewujudkan komitmen ini, Perseroan melalui Bidang Pengawasan Mutu dan Bidang Pemastian Mutu melakukan pengawasan untuk menjamin konsistensi mutu produk yang dihasilkan di setiap tahapan pembuatan produk. Proses pengawasan antara lain seleksi produsen resmi bahan awal, pengujian bahan awal, pemastian kelaikan peralatan dan lingkungan produksi, validasi proses produksi, validasi proses pengujian, pengawasan selama proses produksi (*in process control*), pengujian produk, evaluasi produsen resmi bahan awal, dan evaluasi produk pasca produksi.

Untuk menyimpulkan bahwa terdapat perubahan dan adaptasi, pengujian perlu dilakukan untuk mengetahui apakah transformasi bisnis memenuhi, atau berhenti memenuhi. Perubahan ini harus didukung oleh bukti atas penggunaan perubahan dan adaptasi.

BAB V

PEMBAHASAN

Ada beberapa studi empiris di sektor publik yang telah terinspirasi oleh teori-teori dan konsep-konsep yang dikembangkan di sektor swasta. Bahkan sekilas adalah ide-ide Ansoff (1968). Porter (2008) dan lainnya memperjelas bahwa pengujian komprehensif pemahaman teoritis mereka dalam konteks sektor publik akan menjadi sangat ambisius dan menuntut latihan. Atau, untuk kasus Ansoff (1968), yang cukup preskriptif dalam perawatan perumusan strategi, akan menjadi cukup kompleks untuk menyelidiki berbagai proposisinya seperti kebijaksanaan penyaringan tujuan strategis dalam temuan-temuan dari analisis lingkungan. Secara keseluruhan, para peneliti di sektor publik telah terinspirasi oleh teori manajemen strategis sektor swasta untuk merumuskan pertanyaan penelitian yang menggunakan kembali konsep, atau menggunakan konsep modifikasi, tanpa terlibat secara menyeluruh akan pengujian teori asli.

A. *Bali Creative Industry Center (BCIC)*

Tahap 1. Pengembangan Strategi Manajemen Sektor Publik

Manajemen dalam organisasi sektor publik harus memiliki ketepatan strategi agar dapat menjalankan organisasi sesuai dengan tujuannya. Porter (2008) mengungkapkan bahwa strategi merupakan penciptaan posisi yang unik dan bernilai dengan menyertakan serangkaian aktivitas yang berbeda. Porter dalam Hunger dan Wheelen (2011) mengatakan kalau alasan kesuksesan dan kegagalan perusahaan pada dasarnya ditentukan oleh strategi yang digunakannya. Dari hal ini dapat disimpulkan bahwa strategi manajemen sektor publik berperan membantu organisasi saat menghadapi masalah dan akan menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi tersebut oleh karena itu, mengingat

perannya sangat menentukan, maka penentuan strategi menjadi hal penting yang harus dilakukan masing-masing organisasi.

Pada *Bali Creative Industry Center* (BCIC) pengembangan strategi berhubungan dengan kesiapan BCIC sebagai lembaga diklat menyiapkan sumber daya manusia dan dukungan terhadap pemerintah dan industri dalam menghadapi revolusi industri 4.0. BCIC fokus pada pengembangan industri kreatif, dimana industri kreatif sebagai salah satu penopang ekonomi dengan tumbuhnya wirausaha baru akan mendongkrak perekonomian nasional.

Tahap 2. Perencanaan Sektor Publik

Perencanaan strategis adalah kegiatan manajemen organisasi menetapkan prioritas, memfokuskan energi dan sumber daya, memperkuat kinerja operasional. Perencanaan strategis juga memastikan bahwa karyawan dan pemangku kepentingan lainnya bekerja menuju tujuan bersama dan menetapkan kesepakatan tentang hasil yang diinginkan serta menyesuaikan arah organisasi saat terjadi perubahan. Bastian (2016) menjelaskan dua kerangka kerja (*framework*) untuk mendukung perumusan rencana strategis manajemen sektor publik yaitu: 1) Kerangka kerja berupa peta strategi manajemen sektor publik, peta strategi menetapkan tujuan strategis dan mengelompokkannya pada empat perspektif *balanced score card*, yakni pelanggan, keuangan, proses bisnis, internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran; 2) Kerangka kerja berupa peta penciptaan nilai, menyatukan tiga unsur penting dari strategi organisasi sektor publik berdasarkan proposisi nilai, kegiatan utama, dan elemen-elemen yang ada dalam organisasi.

Kerangka kerja yang dilakukan oleh BCIC tertuang dalam rencana strategis (*renstra*) organisasi 2015-2019 yang telah ditetapkan oleh Kemenperin. Dalam *renstra* tertuang sasaran strategis pembangunan industri, arah kebijakan dan strategis pembangunan industri. BCIC telah difokuskan untuk pengembangan

industri kreatif hal bertujuan untuk mendorong tumbuhnya wirausaha baru melalui hasil pelatihan-pelatihan dan work shop yang dilaksanakan BCIC.

Tahap 3. Penyelarasan Organisasi

Pentingnya penyelarasan organisasi terhadap pencapaian tujuan strategis organisasi telah disampaikan banyak pakar dan penelitian-penelitian terdahulu. Penyelarasan strategis diseluruh kegiatan organisasi merupakan faktor penting yang tidak hanya dapat menghasilkan keunggulan kompetitif organisasi, tetapi juga memungkinkan organisasi untuk mempertahankan keunggulan kompetitif (Scheneiderjans dan Cao, 2009). Keselarasan menciptakan fokus dan koordinasi bahkan bagi organisasi yang paling kompleks sehingga lebih mudah untuk mengidentifikasi dan mewujudkan sinergi (Kaplan dan Northon, 2005). Bastian (2016) menyatakan bahwa keselarasan diantara pegawai dan organisasi dapat dicapai melalui program komunikasi yang baik.

BCIC dalam penyelarasan organisasi telah melakukan sosialisasi keseluruhan karyawan bahkan ke seluruh stakeholder atau pemangku kepentingan terkait kesiapan dalam menghadapi era revolusi industri 4.0. BCIC yang merupakan bagian dari satuan kerja kementerian perindustrian turut menjadi pioner dalam upaya menghadapi revolusi industri 4.0. Kementerian Perindustrian sebagai pusat kebijakan telah menetapkan dan mensosialisasikan arah kebijakan Indonesia dalam menghadapi revolusi industri 4.0. Kebijakan tersebut dikenal dengan *making Indonesia 4.0*. BCIC telah mensosialisasikan sampai ke level terbawah terkait kesiapan sarana dan prasarana untuk mendukung kebijakan pemerintah dalam menghadapi era revolusi industri 4.0.

Tahap 4. Perencanaan Operasional

Perencanaan operasional merupakan penjabaran dari perencanaan strategis. Perencanaan operasional lebih menekankan pada langkah-langkah taktis atau cara-cara jangka pendek untuk mencapai tujuan strategis organisasi.

Bastian (2016) menekankan bahwa selama proses perencanaan operasional, manajer harus menangani dua bidang utama, yakni perbaikan proses inti dan rencana kapasitas sumber daya.

BCIC telah melakukan perbaikan proses inti dari masa ke masa. Proses inti dari BCIC merupakan pendidikan dan pelatihan (diklat). Dari proses diklat BCIC telah melakukan perubahan dari aspek kurikulum dan model pembelajaran serta sarana dan prasarana. Kurikulum yang digunakan telah menyesuaikan dengan kebutuhan industri dimana lulusan atau keluaran diklat BCIC dapat diserap langsung oleh industri karena kompetensi yang dimiliki sesuai dengan kebutuhan industri. Dari proses pelaksanaan diklat telah menerapkan secara terintegrasi dengan calon penggunaan dalam hal ini industri. Sementara rencana kapasitas sumber daya telah dilakukan dengan rencana pembangunan infrastruktur berupa pembangunan pusat data center yang akan mendukung industri dalam menghadapi revolusi industri 4.0.

Tahap 5. Pengamatan dan Pembelajaran

Sistem pengamatan terhadap implementasi strategi yang dilakukan oleh BCIC dilakukan seperti sebagaimana organisasi-organisasi pemerintah selama ini. Proses dilakukan dengan melakukan monitoring dan evaluasi berjenjang dan berkala. Setiap pegawai memiliki tugas dan tanggung jawab untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Sehingga proses evaluasi dilakukan dengan melihat laporan kinerja masing-masing pegawai. Selain itu organisasi juga dievaluasi melalui laporan tahunan dari instansi atau pejabat di atasnya.

Tahap 6. Pengujian dan adaptasi

Tahap terakhir dari proses manajemen strategi adalah pengujian dan adaptasi. Pengujian dilakukan untuk menguji keabsahan rencana strategis. Peninjauan mencakup seluruh perubahan strategi atau strategi yang mungkin muncul dari perkembangan yang ada.

BCIC dalam melakukan proses pengujian dan adaptasi terhadap strategi yang dikembangkan khususnya dalam menghadapi era revolusi industri 4.0 mengacu juga dari hasil survey indeks kesiapan industri dalam menghadapi revolusi industri 4.0. Kementerian Perindustrian yang merupakan leading sektor dalam menghadapi revolusi industri telah melakukan pengujian secara langsung dengan melakukan survey untuk mengukur indeks kesiapan industri dalam menghadapi revolusi industri 4.0. Selain itu BCIC secara internal juga mengevaluasi secara internal melalui rapat-rapat internal. Hal-hal yang dievaluasi terkait kemampuan dan kompetensi SDM, kecukupan anggaran dan kesiapan sarana dan prasarana.

B. PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten, Tbk

Tahapan 1. Pengembangan Strategi Manajemen Sektor Publik

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, Proses pengembangan strategi manajemen sektor publik, harus mencapai empat tujuan dasar yaitu kesepakatan awal; pernyataan kembali misi, nilai dan visi kesejahteraan publik; analisis strategi manajemen sektor publik; dan perumusan strategi manajemen sektor publik. BJB dalam hal ini telah memenuhi tujuan tersebut. BJB melihat Revolusi Industri 4.0 merupakan bagian dari kemajuan teknologi yang mempengaruhi Industri kreatif sehingga muncul bisnis online dan produk-produk fintech. Hal ini berdampak pada proses bisnis yang dijalankan. Dampaknya ada pada pengembangan produk oleh BJB disebabkan oleh kemajuan teknologi, yang menuntut kecepatan, kemudahan akses, murah, dan aman untuk mengikuti perubahan dan persaingan yang semakin ketat. Dampak ini kemudian mengubah strategi BJB dalam menjalankan proses bisnisnya yaitu dengan memunculkan strategi yang berkaitan dengan digitalisasi produk, memperluas pangsa pasar dengan menggunakan sosial media untuk mengenalkan produk ke generasi millennial.

Kesepakatan awal BJB mencakup tujuan dari strategi, proses strategi, hasil yang diharapkan dari rencana strategis manajemen, peran dan fungsi komite strategi, persyaratan sumber daya baik sumber daya keuangan maupun sumber daya manusia, serta setiap hambatan yang dihadapi untuk mencapai kesuksesan. Analisis strategi manajemen sektor publik, BJB melakukan kajian lingkungan operasional dari organisasi sektor publik baik secara internal maupun eksternal. Sumber informasi untuk analisis strategis meliputi lingkungan internal dan eksternal, serta bagaimana strategi diterapkan dapat mencapai keberhasilan. Proses perumusan strategi manajemen sektor publik digunakan dalam mengembangkan arah untuk menentukan output/outcome untuk memaksimalkan sumber daya, efisiensi, dan efektifitas pencapaian kesejahteraan masyarakat secara berkelanjutan. Semuanya tertuang dalam sejumlah kebijakan strategis dalam Surat Keputusan Direksi Nomor 0879/SK/DIR-PS/2017 tentang Kebijakan Umum Direksi Tahunan (KUDT) Tahun 2018. Kebijakan ini merupakan kerangka dasar serta pedoman dalam perencanaan bisnis Perseroan yang berpedoman pada visi dan misi yang telah ditetapkan. Dengan demikian, KUDT menjadi arah penyusunan strategi dan *action plan* sebagai pelaksanaan tugas seluruh jajaran organisasi bank BJB.

Revolusi industri 4.0 diperkenalkan oleh Klaus Schwab dalam bukunya *The Fourth Industrial Revolution* (WEF and Schwab, 2017) yang disampaikan dalam World Economy Forum 2017. Dalam buku ini Schwab memberikan argumen bahwa revolusi industri ke-empat ini berbeda baik dalam skala, cakupan, maupun kompleksitas dari revolusi industri sebelumnya.

Istilah "Industri 4.0", atau biasa disingkat I4.0/I4, berasal dari sebuah proyek strategis dari pemerintah Jerman yang memperkenalkan komputerasi dari pabrik atau *smart factory* (Kagermann, Wahlster, and Helbig 2013). Istilah ini kemudian dikenal publik pada Hannover Fair 2011. Sebuah tim kemudian dibentuk yang

disebut dengan the *Working Group on Industry 4.0* yang akan memberikan rekomendasi implementasi I4 kepada pemerintahan federal Jerman. Tim ini kemudian dikenal sebagai pendiri dari Industri 4.0.

Revolusi Industri Keempat dapat digambarkan dengan munculnya “*cyber-physical system*” yang melibatkan kemampuan yang sama sekali baru untuk manusia dan mesin. Meskipun kemampuan ini masih bergantung dan memakai teknologi dan infrastruktur dari Revolusi Industri Ketiga, tetapi Revolusi Industri Keempat mewakili cara-cara yang sama sekali baru di mana teknologi menjadi menyatu dalam masyarakat dan bahkan tubuh manusia kita. Contohnya termasuk pengeditan genom, bentuk-bentuk baru intelijen mesin, bahan terobosan dan pendekatan tata kelola yang mengandalkan metode kriptografi seperti Blockchain (Davis, 2016).

Revolusi Industri 4.0 menyatukan dunia fisik, digital, dan biologis, pembangunan memengaruhi seluruh aspek, ekonomi, industri, dan pemerintahan (Schwab, 2017) memberikan outline mengenai teknologi kunci yang mendorong revolusi ini dan membahas dampak-dampaknya bagi pemerintahan, bisnis, masyarakat sipil, dan individu. Memberikan pandangan bagaimana menghadapi perubahan ini dan membentuk masa depan yang lebih baik di mana teknologi akan memberdayakan manusia, bukan menggantikannya. Schwab (2017) memberikan gambaran Revolusi Industri 4.0 dalam konteks bisnis yakni tentang *disrupsi* dan *shifting* (perubahan).

Di luar perubahan dalam pola pertumbuhan, pasar tenaga kerja dan masa depan kerja yang secara alami akan mempengaruhi semua organisasi, ada bukti bahwa teknologi yang mendukung revolusi industri keempat memiliki dampak besar pada bagaimana bisnis dipimpin, diorganisasikan, dan didanai. Salah satu gejala khusus dari fenomena ini adalah bahwa masa hidup rata-rata dari perusahaan yang terdaftar di S&P 500 telah turun dari sekitar 60 menjadi sekitar

18,31. Facebook membutuhkan waktu enam tahun untuk mencapai pendapatan \$ 1 miliar per tahun, dan Google hanya lima tahun. Tidak ada keraguan bahwa teknologi yang muncul, hampir selalu didukung dan diaktifkan oleh digital.

Ini juga memperkuat tema mendasar dalam percakapan Schwab (2017) dengan CEO global dan eksekutif bisnis senior; yaitu, bahwa banjirnya informasi yang tersedia saat ini, kecepatan disrupsi dan percepatan inovasi sulit untuk dipahami atau diantisipasi. Mereka merupakan sumber kejutan yang konstan. Dalam konteks seperti itu, para pemimpin perusahaan harus memiliki kemampuan untuk terus belajar, beradaptasi dan menantang model kesuksesan konseptual dan operasinya sendiri yang akan membedakan generasi pemimpin bisnis yang sukses berikutnya. Oleh karena itu, keharusan pertama dari dampak bisnis yang dibuat oleh revolusi industri keempat adalah kebutuhan mendesak (*urgent*) untuk memandang diri sendiri sebagai pemimpin bisnis.

Berbagai sumber disrupsi memicu berbagai bentuk dampak bisnis. Di sisi penawaran, banyak industri melihat pengenalan teknologi baru yang menciptakan cara yang sama sekali baru untuk melayani kebutuhan yang ada dan secara signifikan mengganggu rantai nilai yang ada. Banyak contoh. Teknologi penyimpanan dan jaringan baru dalam energi akan mempercepat pergeseran ke arah sumber yang lebih terdesentralisasi. Adopsi luas pencetakan 3D akan membuat produksi yang didistribusikan dan pemeliharaan suku cadang lebih mudah dan lebih murah. Informasi real time dan kecerdasan buatan akan memberikan wawasan unik tentang pelanggan dan kinerja aset yang akan memperkuat tren teknologi lainnya.

Disrupsi juga mengalir dari pesaing yang gesit dan inovatif yang dengan mengakses platform digital global untuk penelitian, pengembangan, pemasaran, penjualan, dan distribusi, dapat menyalip pemain lama yang sudah mapan lebih cepat daripada sebelumnya dengan meningkatkan kualitas, kecepatan, atau harga

di mana perusahaan memberikan nilai. Inilah alasan mengapa banyak pemimpin bisnis menganggap ancaman terbesar perusahaan sebagai pesaing yang belum dianggap demikian. Akan tetapi, berpikir bahwa disrupsi persaingan hanya akan muncul melalui startup. Digitalisasi juga memungkinkan perusahaan besar untuk melintasi batas industri dengan memanfaatkan basis pelanggan, infrastruktur atau teknologi perusahaan. Perpindahan perusahaan telekomunikasi ke segmen perawatan kesehatan dan otomotif adalah contohnya. Ukuran masih bisa menjadi keunggulan kompetitif jika diungkit dengan cerdas.

Pergeseran besar pada sisi permintaan juga mengganggu bisnis: Meningkatkan transparansi, keterlibatan konsumen, dan pola perilaku konsumen yang baru (semakin dibangun di atas akses ke jaringan dan data seluler) memaksa perusahaan untuk menyesuaikan cara perusahaan merancang, memasarkan, dan mengirimkan produk dan jasa yang sudah ada dan baru. Secara keseluruhan, Schwab (2017) melihat dampak dari revolusi industri keempat pada bisnis sebagai perubahan tak terhindarkan dari digitalisasi sederhana yang menjadi ciri revolusi industri ketiga ke bentuk inovasi yang jauh lebih kompleks berdasarkan pada kombinasi beberapa teknologi dengan cara-cara baru. Ini memaksa semua perusahaan untuk memeriksa kembali cara perusahaan melakukan bisnis dan mengambil bentuk yang berbeda. Untuk beberapa perusahaan, menangkap batas-batas nilai baru dapat terdiri dari pengembangan bisnis baru di segmen yang berdekatan, sementara untuk yang lain, ini adalah tentang mengidentifikasi pergeseran nilai di sektor yang ada. Namun, intinya tetap sama. Para pemimpin bisnis dan eksekutif senior perlu memahami bahwa disrupsi memengaruhi sisi permintaan dan penawaran bisnis perusahaan. Ini, pada gilirannya, harus memaksa perusahaan untuk menantang asumsi awal dari perusahaan mereka dan menemukan cara baru dalam melakukan sesuatu. Singkatnya, perusahaan harus bertransformasi dan berinovasi terus menerus.

Tahapan 2. Perencanaan Strategi Manajemen Sektor Publik

Pimpinan BJB telah melakukan perencanaan strategi manajemen organisasi sektor publik dengan mengembangkan tujuan strategis, ukuran, target, gagasan, isu-isu penting, referensi rencana strategis yang ada, dan anggaran untuk menunjukkan arah kebijakan, serta alokasi sumber daya yang dimiliki. Kerangka kerja yang digunakan adalah KUDT dan Rencana Bisnis Bank (RBB) yang ditetapkan di awal tahun. Selain itu juga memperhatikan penerapan tata kelola perusahaan yang baik (GCG) yang telah dilakukan oleh Direksi. BJB tidak melakukan Kerangka kerja berupa peta penciptaan nilai yang diusulkan oleh Marr (2008) karena menganggap nilai dan kerangka yang ada saat ini masih relevan. Hal ini dapat di buktikan dengan temuan peneliti bahwa Arah kebijakan (nilai) BJB dalam proses transformasi organisasi merupakan respons atas kondisi perekonomian tahun 2018. Tidak ada perubahan visi dan misi dari organisasi karena masih relevan dengan perkembangan zaman. Perumusan rencana strategi manajemen dilakukan oleh Komite strategi (perpaduan unit-unit) dari direksi dengan melibatkan unit terkait. Dalam proses perumusan BJB memiliki Kerangka kerja yang dikaitkan dengan tugas dan fungsi divisi masing-masing. kerangka kerja strategi dijalankan dengan berdasarkan petunjuk teknis yang ada. Penggunaan kerangka kerja adalah murni dilakukan untuk perubahan strategi, bukan mengganti nilai perusahaan. Upaya untuk meningkatkan efektivitas dan kualitas hasil pembelajaran terus dilakukan. Manajemen memandang bahwa pengembangan SDM sangat penting untuk mendukung pencapaian target usaha yang telah ditetapkan. Tak kalah pentingnya adalah penggunaan teknologi informasi dalam mendukung bisnis. Di antara strategi yang diimplementasikan adalah melakukan adopsi teknologi melalui proses otomatisasi, digitalisasi dan integrasi menyeluruh. Melalui kebijakan seperti itu, kebutuhan intervensi manual akan berkurang serta mampu mengoptimalkan kecepatan proses bisnis untuk dapat memfasilitasi kerja

sama eksternal dan internal. *Updating* dan *upgrade device* sesuai kebutuhan organisasi, sebelumnya harus dianggarkan yang dituangkan dalam RBB (Rencana Bisnis Bank).

Hal ini sesuai dengan penelitian Flynn dan Talbot (1996) dan Berry dan Wechsler (1995) dalam Joyce (2015). Flynn dan Talbot memberikan bukti tentang kegunaan perencanaan dan manajemen strategis untuk praktisi di sektor publik dengan menggunakan hasil survey 1994 dari manajer senior sektor publik Inggris. Penggunaan perencanaan strategis di sektor publik sebagian besar menurun pada tahun 1980 dan baru mulai bangkit kembali di akhir 1980-an. Berry dan Wechsler (1995) dalam Joyce (2015) meneliti persepsi praktisi mengenai perencanaan strategis. Penelitian ini dilaksanakan di AS yang menyelidiki persepsi eksekutif senior negara di lembaga negara. ditemukan bahwa hampir semua responden (90 persen) memiliki persepsi bahwa hasil paling penting adalah membantu organisasi untuk menetapkan arah manajemen dan memperjelas prioritas. Selanjutnya adalah bahwa hal itu telah membantu keputusan kebijakan atau keputusan dalam anggaran.

Untuk beberapa temuan hampir serupa dengan penelitian Flynn dan Talbot. Dalam kedua penelitian perencanaan strategis dalam kaitannya dengan masa depan, Berry dan Wechsler menyoroti mengenai arah manajemen dan prioritas lembaga, dan Flynn dan Talbot berfokus pada prestasi organisasi dan visi masa depan untuk staf. Penelitian di US diidentifikasi sebagai nilai bahwa perencanaan strategis telah membantu keputusan anggaran, dan penelitian Flynn dan Talbot disebut perencanaan strategis membantu dalam membuat penggunaan sumber daya yang lebih baik. Satu poin tambahan yang muncul dari survei Berry dan Wechsler, yang tidak muncul dalam studi UK, adalah nilai untuk praktisi perencanaan strategis membimbing keputusan kebijakan.

Tahapan 3. Penyelarasan Organisasi

Bank BJB melakukan penyelarasan organisasi dengan adanya usaha dan dukungan unit disejajarkan dengan upaya pengelolaan serangkaian rencana strategis ke level terbawah dari organisasi. Dalam penyelarasan organisasi BJB mendapatkan dukungan unit/pegawai dari level terbawah dari organisasi dalam menjalankan strategi transformasi bisnis dengan melakukan komunikasi efektif, melakukan koordinasi dengan divisi terkait, instruksi, dan keikhlasan atau kerelaan pegawai. Keselarasan di antara para pegawai dan organisasi dapat dicapai melalui program komunikasi yang baik, termasuk agenda strategis untuk menguraikan perlunya perubahan dan bagaimana perubahan tersebut dilakukan. Program komunikasi yang dilakukan dengan *briefing*, dan selalu tidak formal, komunikasi atasan bawahan, dan adanya semacam kampanye bahwa pegawai kerja sebagai human bukan machine, merupakan program komunikasi yang ternyata efektif. Dari paparan tersebut, perubahan perusahaan harus dimulai. Faktor-faktor seperti urgensi hingga perubahan terus menerus sesuai dengan model manajemen perubahan oleh John Kotter. Proses memperkenalkan perubahan kepada organisasi tidak berbeda dengan menata perabotan di perkantoran (Kotter, 1996:139) dimana diperlukan banyak orang untuk membantunya. Awalnya tidak terdapat pemahaman yang lengkap terhadap perubahan tersebut kemudian dengan mengerahkan waktu dan energi yang besar maka pada akhirnya rangkaian pekerjaan tersebut dapat terlaksana.

Peningkatan kinerja yang pertama akan muncul jauh sebelum setengah perjalanan. Meskipun nantinya beberapa orang akan berkeinginan untuk berhenti, pada transformasi yang berhasil, koalisi pemandu menggunakan kredibilitas yang timbul oleh keberhasilan jangka pendek untuk mendorong ke depan lebih cepat, menaklukkan rangkaian pekerjaan yang lebih banyak atau lebih besar. Restrukturisasi dihindari karena penolakan pada akhirnya dapat dikalahkan.

Tahapan 4. Perencanaan Operasional

Implementasi dari rencana strategi BJB mengikutsertakan peran masyarakat (nasabah) dan gagasan perencanaan operasional terkait sumber daya, perbaikan proses, dan alat pengukuran. Selama proses perencanaan operasional, manajer harus menangani dua bidang utama, yakni perbaikan proses inti dan rencana kapasitas sumber daya. Pada proses inti (pelayanan perbankan), yakni pengembangan IT. Program unggulan BJB seperti memberikan layanan prima kepada nasabah, seperti bjb E-Samsat dan BJB T-Samsat yang dapat membantu nasabah membayar pajak kendaraan bermotor tanpa antre dan dapat mencicil. Dengan kaitannya dengan RI 4.0 perusahaan juga mendorong layanan transactional banking yang bersinergi dengan mitra perusahaan berbasis *financial technology (fintech)*. Kerja sama dengan perusahaan berbasis fintech ini juga dalam rangka meningkatkan pendapatan, terutama dari *fee based*. Layanan berbasis teknologi informasi (*digital banking*) ikut menjadi penopang, begitu juga dengan transaksi kartu debit nasional dan internasional serta penjualan produk wealth management. BJB Melakukan adopsi teknologi melalui proses otomatisasi, digitalisasi dan integrasi menyeluruh untuk mengurangi kebutuhan intervensi manual serta mengoptimalkan kecepatan proses bisnis untuk dapat memfasilitasi kerjasama eksternal/internal. Ketersediaan platform analisis data yang mampu menangkap, menyimpan, mengolah data dan menampilkan informasi lengkap serta sesuai untuk mendukung pembuatan keputusan bisnis. Pengembangan dan optimalisasi transaksi pada fitur-fitur yang ada di e-channel bank BJB. Untuk rencana kapasitas sumber daya upaya untuk meningkatkan efektivitas dan kualitas hasil pembelajaran terus dilakukan. Skema yang digunakan adalah melalui sinergi Pengelolaan SDM, melalui Divisi Human Capital dan BJB University dengan capaian indicator menggunakan *Key Performance Index (KPI)*.

Joyce (2015) mengatakan rencana strategis diselesaikan pada langkah ketiga dari proses manajemen strategis yaitu merubah rencana strategis menjadi rencana operasional tahunan. Rencana strategis tidak dimaksudkan untuk memberikan rincian tentang kegiatan dan proyek. Perencanaan operasional dilakukan melalui apa yang disebut program kinerja yang digambarkan sebagai segmen pelaksanaan tahunan rencana strategis. Hubungan antara rencana strategis dan anggaran akan terlihat lebih detail sebagai hasil dari program kinerja. Hal ini karena program kinerja berisi rincian kegiatan dan proyek yang sedang berlangsung sebagai pelaksanaan rencana strategis dan akan didukung oleh rencana aksi dan akan dianggarkan. Penelitian Boyne dan Walker (2010) dalam Joyce (2015) mereviu sembilan penelitian terpisah yang secara empiris menyelidiki dampak dari konten strategi pada kinerja organisasi menggunakan tipologi strategi yang diusulkan oleh Miles dan Snow (1978) yang mencakup *prospectors*, *defender*, dan *reactor*. Pertama, mereka menemukan pola yang menarik dari hubungan yang melibatkan item-item pada jenis strategis dan item pada tindakan strategis tertentu. Ada hubungan positif antara pemerintah daerah dengan skor likert tinggi pada item yang berada dalam pendekatan inovasi terdepan (sikap *prospector*) dan perubahan pasar, layanan, organisasi eksternal dan organisasi internal. Korelasi tidak ditemukan dari organisasi dengan skor tinggi pada item tentang tekanan dari auditor dan inspektur yang mengarahkan perbaikan kinerja (sikap *reactor*). Organisasi dengan skor tinggi pada item yang berfokus pada area bisnis inti (sikap *defender*) memiliki korelasi dengan dua perubahan yaitu mencari pendapatan dan perubahan organisasi eksternal. Pola ini tampaknya konsisten dengan apa yang kita harapkan untuk masing-masing tiga sikap strategis. Temuan ini memberikan beberapa triangulasi bukti yang menunjukkan bahwa penilaian yang digunakan untuk mengukur adanya sikap strategi memiliki beberapa validitas.

Kedua, mereka melakukan analisis regresi menggunakan kinerja sebagai variabel dependen. Mereka menjelaskan bahwa sejumlah besar variasi kinerja dapat dikaitkan dengan beberapa data yang kurang dan data tentang komposisi etnis dari daerah otoritas lokal. Dan itu juga tampak bahwa item tentang inovasi dikaitkan dengan kinerja yang baik disarankan kepada peneliti bahwa prospector kemungkinan besar akan tampil lebih baik dari defender atau reactor. Mereka tidak menemukan bahwa item tentang fokus pada bisnis inti (sikap defender) dikaitkan dengan kinerja yang lebih baik. Akhirnya, mereka menemukan bahwa survei item data pada tekanan dari auditor dan inspektur penting untuk diarahkan pada perbaikan kinerja (*reactor*) berhubungan negatif dengan kinerja.

Tahapan 5. Pengamatan dan Pembelajaran

Langkah selanjutnya dalam tahapan proses strategi manajemen adalah melakukan peninjauan apakah strategi tersebut sudah bekerja. Organisasi perlu mendapatkan akses data baru, tambahan data dari pelaksana operasional, perkiraan hasil dan perkiraan efisiensi, kebutuhan sumber daya, metrik, serta informasi mengenai lingkungan internal dan eksternal, sehingga dapat diperoleh informasi terkait kemungkinan diperlukannya perbaikan dalam membangun arah kebijakan strategis. Strategi yang diterapkan oleh BJB bekerja sesuai dengan yang direncanakan. Hal ini selalu dibarengi dengan *monev* Schedule dan target waktu yang ditentukan dalam pencapaian kerja. Hambatan atau masalah yang dihadapi selama ini sebagian besar dari eksternal. Kalaupun ada paling pegawai yang kurang disiplin. solusi yang anda dalam mengatasi hambatan diserahkan ke divisi terkait dalam pemecahan masalah. Hal ini sesuai dengan penelitian Proeller *et. al.* (2014) dalam Joyce (2015) meletakkan penelitian mereka dalam pandangan berbasis sumber daya manajemen strategis yang merujuk pada pandangan berdasarkan kemampuan-perusahaan. Mereka tertarik pada konsep kemampuan

dinamis dan definisi kemampuan dinamis ini disamakan dengan pola kegiatan kolektif yang stabil melalui peningkatan efektivitas dan evaluasi organisasi.

Data yang dikumpulkan dari museum diperoleh melalui survei yang dilakukan pada tahun 2011. Semua museum di kota-kota besar dari 50.000 penduduk (dengan beberapa pengecualian) merupakan sampel di Austria, Jerman dan Swiss yang sebagian berbahasa Jerman. Sampel mencapai responden yang terdiri dari hampir 400 senior manajer administrasi, sebagian besar dari Jerman, dan yang mewakili tingkat respon 45 persen.

Responden ditanya tentang sejauh mana mereka setuju dengan pernyataan dalam kuesioner. Dalam hal manajemen strategis, laporan disebut (a) strategi yang direncanakan dan dirumuskan secara rinci, (b) strategi yang dipilih dari pilihan yang berbeda, dan pilihan terbaik yang dipilih satu, dan (c) strategi yang terus-menerus dievaluasi dan direvisi jika perlu.

Penelitian ini mengukur persepsi bahwa museum memiliki kebiasaan mereviu dan belajar dari pengalaman mengubah dan menyelesaikan tugas serta mereviu kemampuan layanan. Ini bisa dipandang sebagai kebiasaan organisasi yang sangat berharga, mungkin menjadi gejala organisasi defender. Kinerja museum diukur dengan menggunakan empat dimensi: mengumpulkan, melayani, meneliti dan menunjukkan. Responden diminta untuk menilai museum dalam empat kategori ini. Diasumsikan bahwa peringkat yang baik disampaikan oleh penilaian bahwa potensi peningkatan museum ini sepenuhnya terpakai; rating yang rendah disampaikan oleh penilaian bahwa potensi perbaikannya besar.

Tahapan 6. Pengujian dan Adaptasi

Pimpinan organisasi harus melakukan peninjauan langsung untuk mempertanyakan dan memperjelas manajemen organisasi. Peninjauan ini mencakup seluruh perubahan strategi atau strategi yang mungkin muncul dari perkembangannya kemudian. Sebagai pimpinan organisasi sektor publik, selain

perlu memperbaharui strategi, pimpinan juga perlu memodifikasi rencana strategi, indikator keuangan dan non-keuangan dan segala yang terkait dengannya. Hal ini untuk mencegah apa yang disebut dengan kesalahan pembuatan kebijakan. Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Hallsworth *et. al.* (2011) dalam Joyce (2015) tentang penelitian kebijakan pelayanan publik di Inggris. Tanggapan penelitian dianalisis untuk mengungkapkan persepsi kekuatan dan kelemahan dari proses pembuatan kebijakan. Kelemahan terbesar, di mata kedua kelompok, adalah 'evaluasi, review dan belajar' dan kebijakan yang 'bergabung'.

Dari hasil penelitian tersebut ada beberapa kelemahan layanan sipil, diantaranya memiliki kelembagaan yang buruk, kelemahan dalam evaluasi dan proses pembelajaran. Dan disisi lain kelemahan dalam inovatif, fleksibel dan kreatif (Hallsworth *et. al.*, 2011:9). Hasil wawancara menyimpulkan agar melakukan kebijakan yang mendorong layanan sipil menjadi lebih inovatif, berani mengambil risiko dan sebagai keseimbangan. Namun sejak tahun 1999 terjadi reformasi layanan sipil di Inggris dalam pembuatan kebijakan strategis. Dengan adanya perubahan kebijakan yang didasarkan pada evaluasi, pengujian dan sebagai salah satu cara beradaptasi maka akan berdampak positif bagi organisasi.

C. PT. Semen Tonasa (Pangkep)

Tahapan 1. Pengembangan Strategi Manajemen Sektor Publik

Technology one corporation dalam Bastian (2016) menjelaskan sistem strategi manajemen telah diadaptasi dan dikembangkan di area sektor publik. Pengembangan strategi manajemen sektor publik adalah sistem strategi manajemen secara terpadu dimulai dengan pengembangan strategi manajemen sektor publik oleh pengelola organisasi sektor publik dengan memperhatikan tujuan dari strategi baru, rencana proses strategi, hasil yang diharapkan dari

strategi, peran dan fungsi komite strategi, sumber daya keuangan dan sumber daya manusia dan beberapa hal lainnya yang terkait arah kebijakan transformasi.

Pada PT. Semen Tonasa pengembangan strategi manajemen berhubungan dengan bagaimana memperkuat viabilitas dan efektivitas organisasi sektor publik baik dari segi kebijakan substantif dan kapasitas pengelolaan jangka panjang. Manajemen strategis ini mengintegrasikan semua proses manajemen lainnya untuk menyediakan pendekatan yang sistematis, koheren dan efektif untuk membangun, mencapai, memantau, dan memperbarui tujuan strategis sebuah instansi. Hal ini dipaparkan dalam manajemen strategis terintegrasi dengan tindakan: (a) memusatkan perhatian di seluruh divisi fungsional dan seluruh berbagai tingkatan organisasi pada tujuan bersama, tema dan masalah, (b) proses manajemen internal mengikat dan pembuatan program untuk hasil yang diinginkan di lingkungan eksternal, dan (c) menghubungkan operasional, taktis, pengambilan keputusan untuk tujuan jangka panjang yang strategis (Poister & Streib, 1999).

Sebagai suatu organisasi yang ingin mencapai suatu tujuan, PT. Semen Tonasa sebagai organisasi sektor publik memerlukan rencana strategis untuk mencapai tujuan tersebut yang dirinci dalam program-program dan kegiatan-kegiatan yang dapat bersinergi untuk mewujudkan tujuan tersebut. Terlebih dengan struktur organisasinya yang sangat besar dan kompleks, dengan menggunakan manajemen strategi, para pemangku kebijakan dapat memotivasi dan mengarahkan pegawainya lebih baik yang selanjutnya dapat meningkatkan performa kinerja organisasi. PT Semen Tonasa juga dapat merumuskan strategi ke depannya dan melihat ancaman peluang yang ada serta menetapkan sasaran dan arah yang jelas untuk masa depan. Dalam teori dimensi manajemen strategis (Untoro dan Halim, 2007) menjelaskan perubahan strategi selyaknya melibatkan para bawahan yang terlibat langsung dalam organisasi bisnis sektor publik. Maka dapat disimpulkan yang menjadi kekuatan PT. Semen Tonasa dalam

pengembangan strategi manajemen adalah perencanaan yang flexibel diharapkan mampu membuat organisasi lebih cepat dalam merespon perubahan baik internal maupun external. Agar mencapai hasil yang diharapkan, maka pemimpin dan karyawan harus memiliki komitmen terhadap perencanaan strategik yang telah dibuat dan memberikan perhatian penuh pada implementasi dari sasaran dan tujuan. Selain itu dalam pelaksanaannya dibutuhkan komunikasi antara pemimpin dan pegawai agar terjadi harmonisasi dalam bekerja.

Tahapan 2. Perencanaan Strategi Manajemen Sektor Publik

Perencanaan strategik merupakan satu elemen kunci yang efektif dalam manajemen strategik. Pemimpin memfokuskan organisasi mereka pada arah strategik. Mereka menciptakan suatu agenda untuk perubahan strategik. Pemimpin organisasi menjaga kemajuan organisasi menuju visi strategik. Pemimpin-pemimpin strategik dalam sektor publik modern memberdayakan para manajer dan karyawan mereka untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan peningkatan kinerja pelayanan publik (Gaspersz, 2005). Berkaitan dengan hal ini, para pemimpin dalam sektor publik membutuhkan desain sistem perencanaan strategik yang tepat.

Dalam rangka mendukung percepatan pengambilan keputusan bisnis untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas operasional, perseroan mengembangkan dan meningkatkan kualitas aset utamanya yaitu *information capital*. Peningkatan kualitas dilakukan melalui pengembangan peran teknologi informasi sebagai katalis yang dapat secara langsung mempercepat pertumbuhan bisnis Perseroan. Oleh karenanya, sejalan dengan penyusunan strategi dan roadmap pengembangan bisnis, Perseroan secara konsisten menjalankan inisiatif-inisiatif yang tertuang dalam master plan teknologi informasi dan komunikasi (ICT Master plan) agar dapat menunjang strategi bisnis serta memperkuat daya saing di industri persemenan, dimana efisiensi biaya adalah salah satu kunci utama untuk

memenangkan persaingan. Perseroan juga menyusun *Target Operating Model* ICT untuk memastikan dukungan IT dalam implementasi strategi bisnis dengan berprinsip pada adanya: a. Standarisasi Proses bisnis dan Sistem di seluruh group Semen Indonesia; b. Peningkatan level otomasi proses; c. Peningkatan kontrol Skema Target operating model ICT untuk mendukung strategi bisnis.

Kerangka kerja yang dilakukan oleh PT. Semen Tonasa saat ini tertuang dalam fungsi perencanaan strategik yaitu sektor publik diharapkan untuk memfokuskan perhatian pada pencapaian dan peningkatan outcomes setiap tahun (Gaspersz, 2005). Dengan kata lain, hasil-hasil seyogianya mulai difokuskan pada efisiensi dan efektivitas operasional. Perencanaan strategik memungkinkan sektor publik mengembangkan suatu sistem yang memfasilitasi peningkatan terus-menerus (*continuous improvement*) pada semua tingkat dalam manajemen organisasi.

Tahapan 3. Penyelarasan Organisasi

Mengacu pada keterlibatan unit pendukung yang berbeda pada perencanaan di area sistem/teknologi informasi dan bisnis. Pada beberapa literatur yang lain, penyelarasan strategik didefinisikan sebagai *partnership*, yang mana digunakan untuk menggambarkan hubungan kerja yang mencerminkan komitmen jangka panjang, rasa saling kerjasama, risiko, dan manfaatnya, dan kualitas lain yang sesuai dengan konsep dan teori-teori pengambilan keputusan (Henderson & Clark, 1990). Sejauh mana sumber daya yang diarahkan ke strategi yang konsisten dengan kekuatan penekanan organisasi pada masing-masing dimensi strategi bisnis (agresivitas, analisis, pembelaan diri, masa yang akan datang, inovasi, proaktif, dan risiko yang akan terjadi) (Chan, *et. al.* 2007).

Dalam hal ini kekuatan PT Semen Tonasa melalui penyusunan *Man Power Planning* (MPP), Perseroan merumuskan rencana kebutuhan kapasitas tenaga kerja dengan mempertimbangkan rencana jangka pendek dan jangka panjang

perseroan, *Work Load Analysis* (WLA), perkembangan unit bisnis, struktur organisasi, target produktifitas yang diharapkan (ton semen/orang/tahun) serta jumlah karyawan yang akan pensiun. Penilaian kapasitas dianalisis berdasarkan sifat dan jenis pekerjaan *core* dan *non core* (berdasarkan analisis bisnis utama, risiko, value added, dan aspek pengembangan) untuk pemetaan segman tenaga kerja tetap dan kontrak yang selanjutnya dikelola dalam modul *Organization Management* (OM). Pengisian formasi kosong (*vacant*) dilakukan berdasarkan kompetensi personal dan jenjang karir (*carrier path*) melalui jalur promosi dan mutasi berdasarkan *Man Power Planning*. Apabila terdapat kekurangan kapasitas, maka Perseroan melakukan rekrutmen tenaga kerja tetap secara eksternal sesuai jumlah dan kualifikasi yang dibutuhkan menurut pendidikan, keahlian dan usia. Pelaksanaan rekrutmen dilakukan bekerja sama dengan konsultan rekrutmen dan Tim Penerimaan Karyawan melalui road show ke perguruan tinggi unggulan dengan target lulusanlulusan terbaik di perguruan tinggi tersebut. Dukungan karyawan sejumlah 1.591 orang dengan produktivitas kerja yang tinggi mampu mendukung operasional Perseroan dalam mempertahankan pasokan produk di pasar domestik dan luar negeri. Kinerja organisasi dapat menjadi tolok ukur keberhasilan perseroan dalam menjalankan perseroan. Penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan oleh perseroan dalam mengevaluasi seseorang. Apabila hal itu dilakukan dengan benar pada akhirnya akan menguntungkan perseroan karena karyawan dapat berkontribusi pada fokus strategi yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan hasil akhir yang telah ditetapkan.

Dalam menyelaraskan program komunikasi, dapat diperhatikan dari arah kesiapan IT dan strategi bisnis yang ingin dicapai dengan jelas, komitmen, komunikasi, dan integrasi dari fungsi-fungsi yang ada dalam organisasi. *Enterprise*

Architecture diperlukan sebagai perencanaan infrastruktur sistem IT agar dapat selaras dengan strategi bisnis yang dijalankan. Proses penyelarasan ini perlu dilakukan secara berkala untuk memastikan bahwa penggunaan IT sesuai dengan strategi yang dijalankan karena strategi sendiri selalu berubah-ubah dan tidak bersifat statis.

Tahapan 4. Perencanaan Operasional

Perencanaan menyediakan kepada individu maupun unit pekerja berupa panduan yang jelas untuk diikuti dalam kegiatan mereka di masa mendatang (Bateman dan Snell, 2008). Perencanaan dapat dibedakan menjadi dua macam yaitu perencanaan tujuan dasar organisasi (perencanaan strategis) dan perencanaan operasional. Perencanaan strategis adalah bentuk perencanaan jangka panjang atau jangka menengah yang dilakukan untuk menentukan tujuan dan sasaran strategis organisasi. Perencanaan operasional adalah penjabaran dari perencanaan strategis dalam jangka pendek yang umumnya memuat target dan kegiatan yang akan dilaksanakan selama satu tahun. (Rai, 2008). Untuk mencapai sebuah strategi yang telah ditetapkan oleh organisasi dalam rangka mempunyai keunggulan kompetitif, maka para pimpinan perseroan, manajer operasi, haruslah bekerja dalam sebuah sistem yang ada pada proses perencanaan strategis/*strategic planning* (Brown, *et. al.* 2005).

Seperti yang dijelaskan pada teori sebelumnya PT. Semen Tonasa memiliki kekuatan dalam hal perencanaan operasional dimana sejak tahun 2015 terjadi perubahan terhadap operasional Pabrik, juga dilakukan Program efisiensi yang menyeluruh, terutama biaya produksi, pengadaan barang & jasa serta biaya-biaya lainnya yang terkait dengan kegiatan Perseroan. Perseroan juga melakukan efisiensi operasional, utilisasi aset dan optimalisasi pendapatan sesuai kondisi internal maupun eksternal. Perseroan memanfaatkan ICT untuk menghasilkan informasi yang tepat, cepat dan dapat diandalkan sehingga dapat memberikan

nilai tambah yang optimal bagi perseroan. Melalui penerapan sistem ICT yang handal, perseroan berharap dapat meningkatkan efisiensi operasional, mempermudah pemantauan serta mempercepat aktivitas manajemen risiko. Perseroan sangat *concern* terhadap penerapan ICT yang tepat guna mewujudkan tujuan perseroan karena perseroan meyakini bahwa ICT telah berperan penting bagi keberhasilan perseroan. Implementasi ICT telah mendukung tercapainya keunggulan kompetitif baik dalam kegiatan operasional maupun strategi perseroan. Oleh karena itu, investasi terhadap peningkatan skill karyawan di bidang ICT terus dilakukan seiring dengan perkembangan ICT serta tuntutan bisnis perseroan ke depan.

Dalam rangka mengantisipasi dan merespons perubahan kondisi usaha terkini maupun yang akan datang, Perseroan berupaya keras meningkatkan peran penting Teknologi Informasi dan Komunikasi (*Information and Communication Technology/ICT*) dalam mendukung strategi perseroan. Mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, monitoring, evaluasi dan pelaporan kinerja. Perseroan menetapkan tata kelola ICT selaras dengan strategi dan tujuan perseroan dengan memperhatikan kemampuan sumberdaya yang dimiliki. Penerapan tata kelola Teknologi Informasi dan Komunikasi (*ICT Governance*) ditujukan untuk memastikan bahwa data atau informasi yang dikeluarkan oleh perseroan lebih akurat, terpercaya, aman, mudah diakses dan dapat digunakan sesuai kebutuhan.

Contoh dimulai dari rencana produksi hingga rencana pemasaran dari hulu ke hilir masing masing sudah menggunakan sistem computerised. Saat data dimasukkan akan terbaca pada sistem inventornya yang disebut MRP. Bila jumlah yang diminta telah sesuai maka sistem akan mengenerate proses order dan muncul pada proses pengadaan (*refresh by production planning*). Sehingga semua permintaan terhubung satu sama lain.

Tahapan 5. Pengamatan dan Pembelajaran

Kekuatan PT. Semen Tonasa adalah pemantauan dilakukan untuk mengetahui bahwa sistem pengendalian intern telah dilakukan sebagaimana yang telah direncanakan dan kelemahan-kelemahan yang telah diidentifikasi sudah dibuatkan rencana perbaikan. Pemantauan juga dilakukan terhadap perkembangan penyelesaian rencana perbaikan untuk memastikan bahwa rencana perbaikan telah selesai dikerjakan dan diimplementasikan. Sistem pengendalian internal perseroan perlu diawasi, sebagai sebuah proses untuk menentukan kualitas performa sistem dari waktu ke waktu. Proses ini terselesaikan melalui kegiatan pengawasan yang berkesinambungan, evaluasi yang terpisah atau kombinasi dari keduanya. Kegiatan ini termasuk manajemen dan supervisi yang reguler, dan kegiatan lainnya yang dilakukan personel dalam hal ini Internal Audit Perseroan dan Audit Eksternal. Aktivitas pelaporan atas kelemahan dalam penerapan pengendalian internal proses bisnis unit kerja. Pelaporan atas kelemahan dalam penerapan pengendalian juga dilaporkan kepada Direksi dan Dewan Komisaris melalui hasil kegiatan audit berbasis risiko dan audit sistem manajemen serta laporan konsultasi.

Kepemimpinan merupakan satu elemen kunci yang efektif dalam manajemen strategik. Pemimpin memfokuskan organisasi mereka pada arah strategik. Pemimpin melakukan pengamatan dan menciptakan pembelajaran bagi karyawan agar menciptakan suatu agenda untuk perubahan strategik. Pemimpin organisasi menjaga kemajuan organisasi menuju visi strategik. Terlebih di sektor publik, dimana pemimpin (Presiden) sangat mengambil peran penting. Pemimpin memperoleh kepercayaan dari konstituen dari visi dan misi (RPJM, selama 5 tahun) yang ia usung, lalu kemudian visi misi tersebut diolah di seluruh kementerian untuk dijadikan acuan program yang akan dilaksanakan. Pemimpin-pemimpin strategik dalam sektor publik memberdayakan para atasan dan para pegawainya

untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan peningkatan kinerja pelayanan publik. Berkaitan dengan hal ini, para pemimpin dalam sektor publik membutuhkan desain sistem perencanaan strategik yang tepat (Marr, 2008).

Dalam hal ini tujuan PT. Semen Tonasa seharusnya konsisten baik secara horizontal maupun secara vertikal. Konsistensi horizontal berarti bahwa tujuan seharusnya konsisten diseluruh organisasi/dari satu departemen ke departemen lainnya. Konsistensi vertikal berarti bahwa tujuan seharusnya konsisten dari atas hingga ke bawah organisasi: tujuan strategis, taktis, dan operasional harus selaras (Richard, 2006). Karena penetapan tujuan dan perencanaan merupakan proses yang dinamis, tujuan dan perencanaan juga harus direvisi dan diperbarui secara berkala. Banyak organisasi melihat perlunya merevisi dan memperbarui dengan frekuensi yang semakin sering.

Pada proses perencanaan operasional strategi diamati terdapat tantangan pelaksanaan strategi keberlanjutan secara menyeluruh yaitu pengelolaan sinergi dengan pemangku kepentingan secara luas untuk mendukung perkuatan dan pengembangan bisnis. Upaya pengelolaan dilakukan dengan berorientasi pada peningkatan kompetensi sumber daya. Perseroan telah mengantisipasi melalui penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan baik di dalam maupun luar perseroan. Pada tahun 2018, sebanyak 82.5% karyawan mengikuti pendidikan dan pelatihan.

Tahapan 6. Pengujian dan Adaptasi

Tahapan terakhir dari proses manajemen strategi adalah evaluasi dan pengendalian adalah proses membandingkan antara hasil-hasil yang diperoleh dengan tingkat pencapaian tujuan. Secara umum evaluasi mencakup empat hal utama, yaitu menetapkan sasaran prestasi kerja, standar, batas toleransi untuk tujuan, strategi, dan rencana pelaksanaan. Mengukur posisi yang sesungguhnya sehubungan dengan sasaran pada suatu waktu tertentu. Menganalisa

penyimpangan dari batas toleransi yang dapat diterima. Melaksanakan modifikasi jika dirasa perlu atau layak (Amirullah, 2002).

Kriteria evaluasi formal bagi Direktur disampaikan secara terbuka kepada Direksi sejak pengangkatannya. Kriteria evaluasi bagi Direktur mencakup kehadiran dalam rapat-rapat, kontribusi dalam proses pengambilan keputusan, keterlibatan dalam penugasan tertentu, komitmen dalam memajukan kepentingan perseroan, serta pemenuhannya terhadap target kinerja yang telah ditetapkan. Aspek-aspek penting dalam sistem penilaian kinerja Direksi terdiri dari:

1. Capaian kinerja keuangan
2. Capaian kinerja Operasional
3. Capaian kinerja penjualan
4. Capaian Kinerja PKBL dan TJSL
5. Capaian kinerja lingkungan
6. Capaian indeks GCG dan MR Proses pembelajaran dan perbaikan kinerja.

Adapun proses evaluasi kinerja yang dilakukan antara lain:

1. Perencanaan Strategis: Review RJP, Strategy Map, KPI dan Program Kerja
2. Assessment Malcolm Baldrige
3. Pelaporan dan evaluasi kinerja melalui rapat harian, mingguan, bulanan, triwulan dan tahunan d. Sistem Manajemen Kinerja: *Corporate Performance Management System* (CPMS) dan *Employee Performance Management System* (ePMS)
4. Audit internal dan eksternal:
 - a. Assessment penerapan Manajemen Risiko dan GCG
 - b. Implementasi ICoFR (*Internal Control over Financial Reporting*)
 - c. Tinjauan Manajemen
 - d. *Update* dan penataan regulasi

- e. Sistem Manajemen Semen Tonasa terintegrasi (ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, ISO/IEC 17025:2005, OHSAS 18001:2007, SMK3:2012, ISPS Code, SPPT – SNI)

Untuk melakukan adaptasi, diperlukan lebih dari sekedar strategi yang solid. Perseroan harus mempertimbangkan beberapa hal, seperti pentingnya perubahan, kecanggihan teknis dan teknologi digital yang dimiliki perseroan, nilai investasi untuk teknologi dan perangkatnya, pengetahuan dasar dan kemampuan digital, kesiapan proses dan sistem bisnis dalam mendukung teknologi digital, serta budaya perseroan yang cenderung mendukung atau menghambat transformasi dan kemampuan perseroan untuk menarik dan mempertahankan para talenta terbaik. Merujuk pada pelaksanaan workshop perdana Digital Transformation (DiTA) telkomtelstra, bahwa 56% perseroan mengemukakan bahwa keterbatasan keterampilan dan pengalaman menjadi hambatan terbesar mereka dalam proses mengadopsi transformasi digital.

Dari keenam tahapan yang telah dibahas maka dapat diketahui bahwa saat ini PT. Semen Tonasa melakukan strategi keberlanjutan (*sustainability strategy*) dalam proses bertransformasi di era revolusi Industri 4.0. keberlanjutan perseroan mencakup penerapan strategi korporasi jangka pendek maupun jangka panjang dalam mencapai visi perseroan yang berkelanjutan. Dimana strategi ini ditunjang *system, structure, people* dan *culture* yang kuat untuk mencapai *excellence transformation*.

D. PT. Semen Indonesia

Tahapan 1. Pengembangan Strategi Manajemen Sektor Publik

Technology one corporation dalam Bastian (2016) menjelaskan sistem strategi manajemen telah diadaptasi dan dikembangkan di area sektor publik. Manajemen strategi dapat dikembangkan pada sektor publik karena merupakan

suatu organisasi yang ingin mencapai suatu tujuan sehingga diperlukan program-program atau kegiatan yang dapat bersinergi untuk mewujudkan tujuan organisasi sektor publik. Hampir setiap tahun kebijakan pemerintah berubah sehingga organisasi publik memerlukan program baru atau inovasi dalam mencapai tujuan organisasi sejalan dengan kebijakan pemerintah.

PT. Semen Indonesia menyadari dengan adanya revolusi industri 4.0 maka persaingan akan semakin ketat, sehingga PT Semen Indonesia harus memiliki strategi untuk menghadapi para kompetitor. Strategi yang digunakan PT. Semen Indonesia yaitu membuat berbagai inovasi dan mengintegrasikan setiap core bisnis sehingga saling teintegrasi serta berkolaborasi yang dikelola menggunakan *Information and Communication Technology* (ICT). PT Semen Indonesia melakukan remodeling proses bisnisnya sehingga dibuat sefleksibel mungkin agar dapat diadopsi oleh lingkungan perusahaan yang dapat mengikuti perubahan di yang terjadi didunia bisnis. Teknologi Informasi adalah teknologi yang menggabungkan komputasi (komputer) dengan jalur komunikasi berkecepatan tinggi yang membawa data, suara, dan video (William & Sawyer, 2003).

Dalam terminologi bisnis, akuisisi dapat diartikan sebagai pengambilalihan kepemilikan atau pengendalian atas saham atau aset suatu perusahaan oleh perusahaan lain (Nugroho, 2010). PT Semen Indonesia melakukan pengembangan strategi dengan diversifikasi produk untuk menangkap peluang pasar disamping itu juga melakukan akuisisi perusahaan yang sejenis untuk memangkas *supply chain* sehingga memberikan standar yang sama di setiap wilayah yang sejalan dengan regulasi manajemen bisnis sektor publik yang mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Namun jika akuisisi dianggap kurang menguntungkan maka PT Semen Indonesia akan membuka perusahaan baru sebagai salah satu strategi pasarnya.

Tahapan 2. Perencanaan Strategi Manajemen Sektor Publik

PT. Semen Indonesia dalam perencanaan strategi mengacu kepada kerangka kerja sesuai dengan kebijakan dan *roadmap good corporate governance*. Mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan negara yang solid dan bertanggung jawab, serta efisiensi dan efektif dengan menjaga kesinergian interaksi yang konstruktif diantara domain-domain negara, sektor swasta dan masyarakat (Kurniawan, 2005:12)

Pelaksanaan perencanaan strategi pimpinan melakukan pengelolaan yang didasarkan pada prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, kewajaran dan kesetaraan untuk menuju *good corporate governance*. Pemberdayaan fungsi dari organ perusahaan dalam pengambilan keputusan senantiasa dilandasi nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan dan perundangan yang berlaku. Organ perusahaan terdiri dari rapat umum pemegang saham, dewan komisaris dan direksi. Proses perencanaan strategis merupakan suatu kebijakan umum dan setting arah, penilaian situasi, identifikasi isu strategis, pengembangan strategi, pembuatan keputusan, tindakan dan evaluasi (Bryson, 2007).

Perencanaan strategi selain pemberdayaan organ perusahaan, PT. Semen Indonesia melibatkan pihak terkait dalam mengkaji seluruh aspek yang berkaitan dengan isu strategis, tidak hanya dilihat dari aspek fisik akan tetapi memperhitungkan aspek sumber daya. *Good corporate governace* disebut juga sebagai suatu proses yang transparan atas penentuan tujuan perusahaan, pencapaian dan penilaian kinerjanya (Agoes, 2006).

Tahapan 3. Penyelarasan Organisasi

Perubahan strategi akan mempengaruhi perubahan pengelolaan organisasi. Tidak semua karyawan mampu menerima perubahan yang terjadi di perusahaan, hal tersebut dapat memberikan dampak negatif dalam operasional perusahaan.

Perubahan organisasi erat berkaitan dengan kebijakan manajemen di internal, hal ini akan membawa pengaruh pada karyawan (Noe, *at. al.* 2002).

PT. Semen Indonesia melakukan sosialisasi dan pendekatan kepada pegawai untuk mempengaruhi sikap dan pola pikir karyawan agar dapat berkontribusi serta mendukung transformasi atau perubahan organisasi. Komunikasi dan adaptasi dilakukan dengan memperhatikan demografi karyawan dengan berfokus kepada kemampuan dan keinginan (*willingness* dan *ability*) yang dimiliki oleh karyawan.

Karyawan memiliki 4 (empat) tipe yaitu 1) karyawan yang memiliki kemampuan dan kemauan, 2) karyawan yang memiliki kemampuan tapi tidak memiliki kemauan, 3) karyawan yang tidak memiliki kemampuan tapi memiliki kemauan, dan 4) karyawan yang tidak memiliki kemampuan serta tidak memiliki kemauan. Karena tipe karyawan ada 4 (empat) maka dalam pendekatan atau cara komunikasinya pun dilakukan dengan 4 cara:

1. Karyawan dengan tipe pertama dilakukan pendekatan dengan menjadikan sebagai role model, sehingga memberikan motivasi bagi karyawan itu sendiri dan karyawan yang lainnya.
2. Karyawan dengan tipe kedua dilakukan pendekatan dengan menjadikan pengakuan terhadap kemampuannya dan dijadikan sebagai tim struktur atau tim penilai.
3. Karyawan dengan tipe ketiga dilakukan pendekatan dengan memberikan Pendidikan dan pelatihan dalam mengembangkan kompetensinya baik dari segi pengetahuan, kemampuan, keterampilan dan keahlian.
4. Karyawan dengan tipe terakhir diberikan pembinaan yang apabila tidak mampu berubah maka akan dikenakan sanksi.

Tahapan 4. Perencanaan Operasional

Manajemen strategis sebagai alat analisis setiap keputusan, dan aksi yang akan diambil oleh organisasi/perusahaan untuk mempertahankan atau menciptakan keunggulan yang kompetitif. Kettchen (2009) Perencanaan strategi mengacu pada proses review, memutuskan apa dan bagaimana melakukan sesuatu. Perencanaan ini mengacu pada analisis yang sistematis dalam mengembangkan suatu rencana Ward & Peppard (2002). Sejalan dengan penjelasan diatas PT. Semen Indonesia melakukan proses perencanaan operasionalnya dengan melakukan review dan evaluasi secara periodik menggunakan data yang valid serta membandingkan dengan data kompetitor untuk memproyeksi kinerja perusahaan.

Pemimpin memfokuskan organisasi pada arah strategik menjaga kemajuan organisasi terlebih di sektor publik dimana pemimpin mengambil peranan penting. Sumber daya manusia, pengembangan dan riset memiliki pengaruh besar terhadap manajemen strategik (Taufiqurokhman, 2016).

Pimpinan PT. Semen Indonesia sangat menaruh perhatian penuh pada perencanaan operasional perusahaan, setiap hari pimpinan selalu menelaah performa perusahaan dan setiap strategi-strateginya sehingga akhirnya dibentuk *corporate development* untuk menangani masalah perencanaan strategi dan pengembangan inovasi ini. Penguatan sumber daya manusia dan penguatan sistem terkait *Information Technology* (IT) sebagai pilar utama penunjang tata kelola perusahaan, sehingga dapat bersaing dengan pasar nasional dan internasional sehingga PT. Semen Indonesia mendapat peringkat 5 skala dunia. Disamping itu Unit *corporate development* masih menjadi andalan PT. Semen Indonesia untuk mengkaji permasalahan serta mencari inovasi-inovasi baru peningkatan produktivitas dan kualitas perusahaan. Hal ini diukur dengan

penilaian pencapaian kinerja perusahaan yakni banyaknya varian produk PT. Semen Indonesia guna menjawab permintaan dan peluang pasar.

Tahapan 5. Pengamatan dan Pembelajaran

Monitoring adalah sebagai siklus kegiatan yang mencakup pengumpulan, peninjauan ulang, pelaporan dan tindakan atas informasi suatu proses yang sedang di implementasikan (Mercy, 2005). Pada dasarnya monitoring memiliki dua fungsi dasar yang berhubungan yaitu compliance monitoring dan performance monitoring (Mercy, 2005). PT. Semen Indonesia melakukan pengamatan atau monitoring terhadap performa perusahaan dengan membandingkan perencanaan dengan realisasi kinerja perusahaan secara berkala.

Perkembangan zaman yang sangat cepat mempengaruhi perubahan strategi bisnis. Menurut Tunggal (2004:37) strategi bisnis merupakan strategi yang harus dijadikan landasan berfikir utama dalam pembuatan strategi teknologi informasi karena dalam strategi tersebut disebutkan visi dan misi perusahaan beserta target kinerja masing-masing fungsi dan struktur organisasi. PT. Semen Indonesia menerapkan strategi lebih kepada strategi korporasi yang bertujuan untuk menciptakan pertumbuhan bagi perusahaan secara keseluruhan dan manajemen yang berbagai jenis bisnis lini produk. PT. Semen Indonesia melakukan peninjauan dengan memperhatikan *quality improvement* dan kinerja perusahaan secara *day to day* untuk melihat performa induk dan anak-anak perusahaan termasuk dalam mereview strategi-strateginya.

PT. Semen Indonesia melakukan peninjauan apakah strategi tersebut bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan semula, kemudian melakukan identifikasi area permasalahan yang mungkin terjadi beserta penyebabnya, merekomendasikan kebijakan perbaikan dan menugaskan tanggung jawab pada pihak-pihak tertentu agar mencapai kinerja yang diharapkan.

PT. Semen Indonesia melakukan pengawasan terhadap pencapaian dari setiap strategi yang telah direncanakan, serta melakukan identifikasi permasalahan dan memberikan pemecahan terhadap hambatan yang terjadi. Dari strategi yang telah dilaksanakan akan dikembangkan sehingga menghasilkan inovasi-inovasi baru untuk peningkatan produktivitas perusahaan

Tahapan 6. Pengujian dan Adaptasi

Perseroan melakukan *assessment* pelaksanaan praktek *Good Corporate Governance* dengan tujuan mengukur kedalaman implementasi praktek *Good Corporate Governance* sekaligus mendapatkan umpan balik bagi perbaikannya di masa mendatang. Pengembangan dan penerapan *Good Corporate Governance* merupakan wujud komitmen perusahaan untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitasnya dalam jangka panjang yang diharapkan dapat meningkatkan nilai perusahaan, berupa peningkatan kinerja dan penciptaan kinerja perusahaan yang baik (*good corporate image*). *Assessment* terhadap penerapan *Good Corporate Governance* Perseroan di tahun 2016 dilakukan dengan menggunakan beberapa kriteria sebagai berikut:

1. Berdasarkan Keputusan Sekretaris Kementerian BUMN Nomor: SK-16/S.MBU/2012 tentang Indikator Parameter Penilaian dan Evaluasi Atas Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) Pada Badan Usaha Milik Negara yang diterbitkan pada tanggal 6 Juni 2012 ("**BUMN Scorecard**").
2. Berdasarkan *Corporate Governance Perception Index* ("**CGPI Index**") oleh Indonesian Institute Of Corporate Governance (IICG).
3. Berdasarkan *ASEAN Good Corporate Governance Scorecard* ("**ASEAN CG Scorecard**") oleh Indonesian Institute For Corporate Directorship (IICD).

E. PT. Indofarma (Persero) Tbk

Tahapan 1. Pengembangan Strategi Manajemen Sektor Publik

Perencanaan strategis merupakan penggunaan analitis dan logika dalam perumusan strategi. Berangkat dari definisi ini, beberapa penulis mendefinisikan manajemen strategis terdiri dari perumusan strategi dan implementasi strategi. Perencanaan strategis berguna dalam mengidentifikasi peluang baru (yang diasumsikan berasal dari analisis strategis situasi organisasi) dan berguna dalam membantu mengarahkan sumber daya (yang berarti mengidentifikasi program tindakan yang mungkin mengambil keuntungan dari peluang-peluang dan kemudian alokasi sumber daya mereka) (Joyce, 2015).

Pengambilan keputusan strategis pada umumnya meliputi:

1. Mendefinisikan dan menjelaskan tujuan;
2. Menganalisis situasi;
3. Menganalisis dan merencanakan penggunaan sumber daya;
4. Mengidentifikasi tindakan alternatif dan memilih di antara mereka atas dasar kelayakan dan kriteria lainnya;
5. Memiliki kepedulian untuk melihat ke depan ke masa depan dan merencanakan untuk hasil jangka panjang.

Pada PT. Indofarma (Persero) Tbk, pengembangan strategi dilakukan dengan membuat dan mengimplementasikan strategi baru melalui visi, misi dan *corporate value* yang baru. PT. Indofarma (Persero) Tbk mempersiapkan diri untuk berkompetisi di industri *healthcare*, baik di tingkat domestik maupun global. PT. Indofarma (Persero) Tbk melalui penyiapan SDM dalam menghadapi transformasi bisnis dan implementasi ERP melalui sistem SAP yang terintegrasi.

Tahapan 2. Perencanaan Strategi Manajemen Sektor Publik

Dari temuan yang peneliti dapatkan, dalam perencanaan strategi manajemen sektor publik yang dilakukan, PT. Indofarma membuat dua kerangka

kerja yaitu kerangka kerja berupa strategi manajemen sektor publik dan kerangka kerja berupa penciptaan nilai. Dalam Kerangka kerja berupa strategi manajemen sektor publik PT. Indofarma menerapkan prinsip dan praktik *Good Corporate Governance* (GCG) mulai dari pengawasan internal dan pengelolaan manajemen risiko, hingga penyelenggaraan *Whistleblowing System* (WBS) sebagai sistem pelaporan pelanggaran yang diberlakukan di lingkup Perseroan. Hal menjadi titik tolak dari perencanaan strategi manajemen sektor publik PT. Indofarma adalah pengimplementasian *Enterprise Resource Planning* (ERP) dengan SAP, sebagai upaya perbaikan Indofarma yang diimplementasikan di awal tahun 2018. Integrasi 8 modul SAP diharapkan dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi proses bisnis perseroan. Modul tersebut adalah perencanaan produksi, kualitas manajemen, Human Capital, penjualan dan distribusi, keuangan, material manajemen, dan manajemen gudang.

GCG diadakan dalam rangka memperbaiki kinerja BUMN. Pemerintah melalui UU Nomor 19 Tahun 2003 yang ditetapkan pada 19 Juni 2003 mengamanatkan dilaksanakannya prinsip-prinsip good corporate governance seperti yang tertuang pada pasal 5 ayat 3. (Sekretariat Negara Republik Indonesia, 2003). Sebelum UU no. 19 Tahun 2003 diterbitkan, Kementerian BUMN menerbitkan Keputusan Menteri Negara BUMN No. KEP 117/M-MBU/2002, tentang praktik *good corporate governance* pada BUMN. BUMN diwajibkan untuk menerapkan *good corporate governance* secara konsisten atau menjadikan good corporate governance sebagai landasan operasionalnya. Untuk menindaklanjuti Keputusan Menteri Negara BUMN No. KEP-117/M-MBU/2002 tentang penerapan praktik *good corporate governance* pada BUMN, Kementerian BUMN melaksanakan program statement of corporate intent yang merupakan bentuk penerapan prinsip-prinsip good corporate governance. Indofarma, sebagai salah satu BUMN di Indonesia telah melaksanakan amanat ini.

Penerapan prinsip dan praktik GCG ini tentunya sangat berpengaruh terhadap perusahaan. Selaian mematuhi peraturan UU, dampak secara bisnis sangat menguntungkan. Dalam kaitannya dengan penerapan IT melalui SAP, selain hal tersebut mengindikasikan indorfarma 4.0, Indofarma telah memenuhi prinsip transparansi. Dwiridotjahjono (2009) mengungkapkan bahwa mengembangkan *Information Technology* (IT) dan *Management Information System* (MIS) untuk menjamin adanya pengukuran kinerja yang memadai dan proses pengambilan keputusan yang efektif oleh dewan komisaris dan direksi; mengembangkan enterprise risk management yang memastikan bahwa semua risiko signifikan telah diidentifikasi, diukur, dan dapat dikelola pada tingkat toleransi yang jelas.

Dalam kerangka kerja berupa peta penciptaan nilai, PT Indofarma, membuat strategi dengan dasar SWOT dan berfokus pada strategi secara berkelanjutan menuju Indofarma 4.0 dengan tantangan-tantangan eksternal dan jumlah sumber daya yang dimiliki. Analisis SWOT merupakan salah satu cara dalam pemetaan strategi dan penciptaan nilai. Dari Kaplan dan Norton (2004), pemetaan strategi merupakan diagram yang menggambarkan bagaimana sebuah organisasi menciptakan nilai dengan menghubungkan tujuan strategis secara eksplisit mengenai hubungan sebab-akibat satu sama lain. Pandangan mengenai penciptaan nilai, dinyatakan oleh Mekinnon, Gowland dan Worzel (Zamalludin, 2006), sebagai suatu transformasi dari hasil kreativitas dan inovasi melalui penemuan atau pengembangan dalam menghasil produk atau jasa di suatu perusahaan. Kazanawa (Zamalludin, 2006), mendefinisikan penciptaan nilai adalah fungsi dari kemampuan memimpin, mendapatkan sumber-sumber, dan kemampuan dalam mengoptimalkan proses manajemen. Sedangkan untuk analisis SWOT, menurut Rangkuti (2008), merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisa didasarkan

pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan, peluang dan sekaligus juga meminimalkan kelemahan dan ancaman. Menurut peneliti, dari temuan data dan penelitian terdahulu, adalah hal tepat ketika penciptaan nilai menjadi bagian dari perencanaan strategis. Hal ini dapat mengakibatkan efektifitas dalam mencapai strategi perusahaan. Sesuai dengan yang dikemukakan oleh Bawono (2007) bahwa Perencanaan strategis dan proses pengambilan keputusan perusahaan haruslah memegang prinsip mengembangkan kekuatan yang dimiliki, minimalkan kelemahan yang ada, mengambil segala peluang yang ada dan mewaspadaikan sekaligus menghilangkan ancaman yang menghambat. Penggunaan Analisa SWOT dalam sebuah perusahaan diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memahami kondisi internal organisasi baik kelemahan maupun kekuatannya serta mampu mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi di luar lingkungan organisasi, termasuk penciptaan nilai dari Indofarma.

Tahapan 3. Penyelarasan Organisasi

Penyelarasan organisasi adalah upaya pengelolaan serangkaian rencana strategis ke level terbawah dari organisasi untuk memastikan kontribusi dan optimalisasi sumberdaya terhadap organisasi. Penyelarasan Organisasi dalam PT. Indofarma berhubungan dengan Dukungan Unit/Pegawai dan Program Komunikasi. PT. Indofarma mendapatkan dukungan unit dimana Komitmen Perseroan terhadap karyawan dan ketenagakerjaan diwujudkan melalui pengelolaan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) dan sosialisasi serta penerapan Etika Usaha dan Tata Perilaku. sedangkan untuk program komunikasi PT. Indofarma melakukan secara formal dan informal. Secara formal dengan sistem yang digunakan perseroan untuk mengenali, mendapatkan dan mempertukarkan informasi lintas waktu dan tempat serta dalam bentuk yang memungkinkan insan Perseroan untuk melaksanakan tanggungjawabnya, secara informal dengan menggunakan sarana Whatsapp Group (WAG).

Strategi penyelarasan organisasi oleh Indofarma sesuai dengan beberapa penelitian terdahulu. Penyelarasan strategi organisasi memiliki dampak yang signifikan dalam mencapai tujuan organisasi. Dikatakan bahwa penyelarasan strategis mengarah pada peningkatan kemampuan perusahaan untuk meningkatkan kinerja bisnis serta menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Sun dan Hong (2002) dalam Yuliansyah (2016), melakukan survei terhadap lebih dari 20 negara yang menunjukkan bahwa ketika keselarasan terjadi, kinerja bisnis dan tujuan bisnis akan meningkat. Kunci untuk membangun keselarasan adalah mengubah perilaku organisasi dan berkoordinasi dengan karyawan mengenai pemahaman tentang perubahan yang dinamis dalam pasar global (Cobb, Samuels, dan Sexton, 1998 dalam Yuliansyah, 2016). Mulusnya transformasi bisnis Indofarma menuju Indofarma 4.0 merupakan indikator bahwa penyelarasan organisasi PT. Indofarma berjalan dengan baik dan pola dukungan unit/ pegawai dan program komunikasi yang dilakukan berjalan dengan maksimal.

Tahapan 4. Perencanaan Operasional

Perencanaan adalah perhitungan dan penentuan tentang sesuatu yang akan dijalankan dalam rangka mencapai tujuan tertentu, siapa yang melakukan, bilamana, dimana dan bagaimana cara melakukannya menurut Prajudi Atmosudirjo dalam Usman (2008). Implementasi dari perencanaan operasional PT. Indofarma adalah dengan menerapkan variasi strategi sebagai berikut :

1. Pengembangan pasar

Memperkenalkan obat-obat generic berkualitas ke dalam pasar luar negeri khususnya Asia Tenggara. Strategi ini akan digunakan apabila dalam kondisi sebagai berikut:

- a. Jaringan distribusi berjalan lancar, obat berkualitas dan harga produk tidak mahal
- b. Perusahaan memiliki kelebihan kapasitas produksi obat generic

- c. Perusahaan saat ini sangat berhasil atas memperkenalkan obat generik berkualitas
- d. Muncul pasar yang baru atau pasar belum jenuh

2. Penetrasi pasar

Meningkatkan pangsa pasar obat generic dengan tingkat prevelensi tinggi melalui apotek yang tersebar di seluruh daerah. Strategi ini digunakan ketika:

- a. dapat meningkatkan skala ekonomi obat generik dengan tingkat prevelensi tinggi untuk mendukung keuntungan bersaing.
- b. terdapat hubungan yang tinggi antara pengeluaran untuk pemasaran obat generik dengan tingkat prevelensi tinggi terhadap kenaikan penjualan.
- c. pangsa pasar pesaing obat generik dengan tingkat prevelensi tinggi menurun sedangkan total penjualan industri meningkat.
- d. pasar yang ada belum jenuh oleh obat generik dengan tingkat prevelensi tinggi dan jasa

3. Pengembangan produk

Meningkatkan penjualan dengan cara mengembangkan obat generic murah dan berkualitas serta berinovasi membuat obat jenis baru seperti obat herbal.

- a. memiliki obat-obat generik yang berhasil/sukses dan telah berada pada tahap jenuh (*maturity stage*).
- b. pesaing menawarkan obat generik maupun obat jenis baru dengan kualitas lebih baik dan harga lebih murah.
- c. perusahaan memiliki kemampuan riset dan pengembangan obat-obatan.
- d. bersaing di industri yang sedang bertumbuh.

4. Diversifikasi konglomerat

Menambah produk-produk obat herbal dan produk medis lainnya untuk pasar luar negeri. Strategi ini digunakan ketika:

- a. perusahaan mengalami penurunan dalam penjualan obat tahunan dan keuntungan.
- b. pasar untuk produk obat generik telah jenuh.
- c. perusahaan mempunyai peluang untuk membeli mesin obat herbal yang merupakan peluang investasi yang menarik.
- d. mempunyai modal dan kemampuan manajemen yang dibutuhkan dalam bersaing di industri baru.

5. Diversifikasi konsentrik

Menambah produk-produk baru seperti obat herbal di pasar regional. Strategi ini akan digunakan ketika :

- a. bersaing di pasar farmasi yang tidak tumbuh atau pertumbuhannya
- b. produk obat-obatan yang ada telah mengalami tahap penurunan.
- c. produk yang baru seperti obat herbal dapat di tawarkan dengan harga yang lebih kompetitif dan dapat meningkatkan penjualan produk obat-obatan yang ada.

Dari penjelasan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa dalam perencanaan operasional PT. Indofarma menggunakan variasi strategi dalam mengembangkan usaha dan operasionalnya yang lebih fokus kepada peningkatan produk generic dan obat herbal yang akan dipasarkan baik secara regional maupun secara internasional. Hal ini disebabkan karena PT. Indofarma merupakan salah satu pemasok obat esensial terbesar dan menggunakan sebagian besar produksinya untuk memproduksi obat esensial. Obat generic dan obat herbal dianggap lebih laku dipasaran dibandingkan dengan obat lainnya, karena dianggap cukup murah dan dijual diberbagai tempat.

Dalam kapasitas pengembangan sumber daya manusia PT. Indofarma melakukan peningkatan kompetensi karyawan dengan melakukan berbagai pelatihan, seminar, sosialisasi peraturan/kebijakan serta study banding. Agar

mampu mendukung strategi dari perencanaan operasional yang akan dilaksanakan oleh PT. Indofarma. Agar mampu berinovasi dan mampu bersaing dalam kondisi industri 4.0.

Sumber daya manusia sangat penting dalam eksistensi suatu usaha tapi tidak kalah penting adalah sumber daya lain yaitu sumber daya keuangan atau anggaran operasional dan modal perusahaan. Menurut Rudianto (2006) tidak setiap rencana kerja organisasi dapat disebut anggaran, karena anggaran memiliki beberapa ciri khusus yang membedakan dengan sekedar rencana. PT. Indofarma setiap tahun melakukan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) yang dijabarkan dalam Konsep Rencana Produksi Periodik (KRPP) dan Konsep Rencana Kedatangan Bahan (KRKB). Seksi perencanaan operasional mempunyai fungsi mengumpulkan data dan Analisa, menyusun rencana produksi dan evaluasi rencana produksi secara berkala, Sehingga manajemen dapat mengendalikan pembiayaan yang dikeluarkan untuk biaya produksi.

Tahapan 5. Pengamatan dan Pembelajaran

Menurut Porter (Bastian, 2016:10) kesuksesan dan kegagalan perusahaan pada dasarnya ditentukan oleh strategi yang digunakannya. Pada PT. Indofarma dalam tahapan pengamatan dan pembelajaran tinjauan strategis dilihat pada perumusan strategi jangka panjang telah berhasil dibuktikan dengan perubahan visi, misi, *corporate value* dan identitas perusahaan yang sejalan dengan cita-cita menjadi pelayan healthcare terpercaya dan memberikan arah dan semangat yang baru bagi PT. Indofarma, Tbk. Penetapan tujuan jangka panjang membantu organisasi mencapai keberhasilannya dengan mengintegrasikan kegiatan dari berbagai fungsi dan level organisasi serta menetapkan parameter pencapaian kinerja. Penguatan ERP melalui penerapan sistem teknologi informasi terintegrasi berbasis SAP secara bertahap telah dilakukan sejak Januari hingga Maret 2018, dengan mengintegrasikan proses bisnis perseroan.

Pada tinjauan operasional melihat apakah pelaksanaan strategi telah sesuai dengan apa yang direncanakan sebelumnya, mengidentifikasi area permasalahan yang mungkin terjadi beserta penyebabnya. Dimana dirumuskan dalam RKAP tahun 2019 berdasarkan analisis SWOT dari PT. Indofarma dari segi ancaman dimana motivasi SDM dan budaya kerja, serta proses bisnis yang belum menyeluruh. Segenap insan Indofarma berkomitmen menerapkan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik, atau *Good Corporate Governance* (GCG) yakni transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, kemandirian dan kewajaran sebagai dasar peningkatan kinerja perseroan melalui pemutakhiran berbagai pedoman, prosedur operasi, manual sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, program transformasi dan perkembangan perusahaan.

Tahapan 6. Pengujian dan Adaptasi

Sebagai BUMN, manajemen Perseroan memiliki Key Performance Indicator (KPI) yang menjadi metode ukur keberhasilan. KPI korporasi ini melekat sebagai KPI bagi Direksi dan karyawan. Pada tahapan ini pengujian strategi dilakukan dengan meninjau seluruh perubahan strategi atau strategi yang mungkin muncul dari perkembangan perseroan.

Perencanaan strategi yang berhasil terlihat dari korelasi strategi dan penciptaan strategi pada PT Indofarma melalui implementasi *Enterprise Resource Planning* melalui sistem SAP yang terintegrasi pada proses bisnis meliputi 8 modul yaitu *Production Planning, Quality Management, Human Capital, Sales and Distribution, Finance, Controlling, Material Management, Warehouse Management*. ERP erat kaitannya dengan pengelolaan proses bisnis khususnya Industri Manufaktur. Guna meningkatkan pengelolaan proses bisnis yang lebih efektif, efisien yang mengutamakan mutu, keamanan dan fleksibilitas perencanaan.

Transformasi PT Indofarma dilakukan pada beberapa aspek yang mengarah pada smart factory 4.0 pada aspek transformasi fasilitas produksi, transformasi mesin, transformasi pengujian bahan. Implementasi sistem SAP memberikan keluasaan akses bagi seluruh user dan secara jangka panjang mudah diintegrasikan dengan aplikasi lainnya, sehingga SAP merupakan modal dasar PT. Indofarma menuju Industri 4.0.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa strategi transformasi bisnis sektor publik dalam menghadapi era revolusi industri 4.0 dilihat dari aspek peran pemerintah dan pelaku bisnis sebagai berikut:

1. Pemerintah dalam mendukung revolusi industri 4.0 telah mencanangkan sebuah strategi yang dijabarkan dalam program *Making Indonesia 4.0*. Pemerintah memberi fokus pada lima sektor untuk pengembangan bisnis menghadapi revolusi industri 4.0 yaitu sektor industri kimia, makanan dan minuman, tekstil, otomotif dan elektronik.
2. BUMN/BUMD masing-masing memiliki strategi yang berbeda dalam melakukan transformasi menghadapi revolusi industri 4.0. BUMN/BUMD masing-masing memiliki fokus pengembangan tergantung dari core bisnis dan proses inti organisasi. BUMN/BUMD dapat menggunakan strategi pengembangan mulai dari tahapan input, tahapan proses, sampai tahapan output.
3. BUMN/BUMD harus mengintegrasikan sistem informasi mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengendalian dan evaluasi terhadap perusahaan induk dan anak perusahaan serta strategi bertahan dalam persaingan bisnis yang semakin ketat dengan membentuk atau membangun unit-unit bisnis baru.
4. Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) belum memiliki kemampuan untuk melakukan proses transformasi dalam menghadapi revolusi industri 4.0 hal ini disebabkan karena kebutuhan sumber daya yang sangat besar khususnya

finansial. Namun beberapa hal yang bisa dilakukan seperti pemanfaatan teknologi yang mendukung peningkatan proses bisnis dalam melakukan persaingan.

5. Transformasi 4.0 adalah proses yang berkelanjutan dalam rangka mengelola dan menggerakkan berbagai proses manajemen dalam organisasi. Industri 4.0 saat ini berjalan secara parsial karena sektor industri masih memiliki keterbatasan sumber daya diantaranya keuangan, sumber daya manusia, fasilitas dan teknologi.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dikemukakan di atas, maka dapat diberikan saran, yaitu sebagai berikut:

1. Pemerintah harus lebih intens untuk terus mensosialisasikan program *Making Indonesia 4.0* bukan hanya pada industri yang menjadi fokus pemerintah tetapi seluruh industri bahkan pada sektor non bisnis sekalipun.
2. Setiap organisasi harus adaptif menghadapi tantangan revolusi industri 4.0 baik perubahan secara strategis maupun perubahan secara operasional.
3. Peningkatan kapasitas sumber daya manusia yang dimulai dari sistem rekrutmen sampai dengan pelatihan dan pengembangan untuk mendukung kemampuan dan kecepatan organisasi dalam menghadapi era revolusi industri 4.0.
4. Diperlukan kolaborasi dengan berbagai pihak sehingga dapat memanfaatkan sumber daya yang terbatas yang dimiliki untuk menghasilkan output yang maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Adzkia, Aghnia. 2019. *Mengukur kesiapan revolusi industri 4.0*. Artikel online. <https://beritagar.id/artikel/berita/mengukur-kesiapan-revolusi-industri-40>. Diakses tanggal 21 Maret 2019.
- Agoes, Sukrisno. 2006. *Auditing*. Jakarta: Lembaga Penerbit FE UI. Salemba Empat.
- Amirullah, Rindyah Hanafi. 2002. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu,.
- Ansof, Igor. 1968. *Corporate Strategy*. Great Britain: Pelican by Penguin. Mass Market Paperback. FINE-MINUS.
- Bastian, Indra. 2016. *Strategi Manajemen Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Bateman, Thomas S., dan Snell Scott A. 2008. *Manajemen : Kepemimpinan dan Kolaborasi dalam Dunia yang Kompetitif*. Alih Bahasa Chriswan Sungkono dan Ali Akbar Yulianto. Jakarta: Salemba Empat.
- Bawono, I. R., 2007. *Manajemen Strategik Sektor Publik: Langkah Tepat Menuju Good Governance*. Dosen Fakultas Ekonomi UNSOED Purwokerto.
- Bella, Annisa. 2019. *Alasan RI Punya Optimisme Tinggi Terapkan Industri 4.0*. Artikel online. <http://marketears.com/alasan-ri-punya-optimisme-tinggi-terapkan-industri-4-0>. Diakses tanggal 21 Maret 2019.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. 2005. Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Bryson, John M. 2007. *Strategic Planning For Public And Non Profit Organizations*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Chan, Y.E., Huff, S.L., Barclay, D.W. & Copeland, D.G. 1997. Business Strategic Orientation, Information Systems, Strategic Orientation, and Strategic Alignment. *Information Systems Research*, 8(2), 125-150.
- David, Fred R. 2006. *Strategic Management in the Public Sector*. New Jersey: PerasonEducation.
- David, Fred R. 2011. *Manajemen Strategis Konsep*. Buku 1 Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Davis, Nicholas. 2016. "What Is the Fourth Industrial Revolution? | World Economic Forum." *World Economic Forum*. 2016.
- Dwiridotjahjono, J. 2009. Penerapan Good Corporate Governance: Manfaat dan Tantangan Serta Kesempatan Bagi Perusahaan Publik di Indonesia. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 5(2).

- Ganto, Adnan. 2018. *Peluang dan Tantangan Era Revolusi Industri 4.0*. Artikel online. <http://aceh.tribunnews.com/2018/11/27/peluang-dan-tantangan-era-revolusi-industri-40>. Diakses tanggal 21 Maret 2019.
- Gaspersz, Vincent. 2005. *Perencanaan Strategik Sektor Publik*. Jakarta: Gramedia.
- Henderson, R. and Clark, K. 1990. *Architectural Innovation The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms*.
- Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane and Hoskisson, Robert E. 2014. *Strategic Manajement: Competitiveness and Globalization*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Salemba Empat.
- Humas Sekretariat Kabinet Republik Indonesia. 2018. "Hadapi Revolusi Industri 4.0, Presiden Jokowi: Yang Penting Perbanyak Agen-Agen Transformasih." <https://setkab.go.id/hadapi-revolusi-industri-4-0-presiden-jokowi-yang-penting-perbanyak-agen-agen-transformasi/>, diakses 20 maret 2019.
- Hunger, J. David., dan Wheelen, Thomas L. 2010. *Strategic Management and Business Policy Achieving Sustainability*. Twelfth Edition. Pearson.
- Hunger, J. David., dan Wheelen, Thomas L. 2011. *Esenstial of Management Strategic*. Pearson education.
- Joyce, Paul. 2015. *Strategic Management in the Public Sector*. UK: Routledge.
- Kagermann, Henning., Wahlster, Wolfgang., and Helbig, Johannes. 2013. "Umsetzungsempfehlungen Für Das Zukunftsprojekt Industrie 4.0." *Bmbf.De*
- Kaplan dan Norton, 2005. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Kaplan, Robert S., and Norton, David P. 2004. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ketchen Jr. D. et all. 2009. *Strategy 2008-2009*. New York: McGraw-Hill.
- Kotter, J.P. 1996. *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Kurniawan, Agung. 2005. *Transformasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Pembaharuan.
- Marr, Bernard. 2008. *Managing and Delivering Performance*. UK: Elsevier Ltd, Oxford.
- Meranti, dan Irwansyah. 2018. Kajian Humas Digital: Transformasi dan Kontribusi Industri 4.0 pada Stratejik Kehumasan. *Jurnal Teknologi Informasi dan Komunikasi*, Vol.7 No. 1, Juni 2018 : 27 – 36.

- Mercy. 2005. *Design Monitoring and Evaluation Guidebook*. United States: Portland, Oregon.
- Noe, Raymond A., et. al. 2002. *Human Resource Management*. New York: MC Graw Hill.
- Nugroho, Muhammad Aji. 2010. Analisis Perbandingan Kinerja Keuangan Perusahaan Sebelum dan Sesudah Merger dan Akuisisi (Pada Perusahaan Pengakuisisi, periode 2002-2003). *Skripsi*. Manajemen. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Poister, Theodore H. and Streib, Gregory D. 1999. Strategic Management in the Public Sector: Concepts, Models, and Processes. *Public Productivity & Management Review*, Vol. 22, No. 3, pp. 308-325.
- Porter, Michael E. 2008. Strategi Bersaing (*Competitive Strategy*). Tangerang: Karisma Publishing group.
- Rabin, et al. 2000. *Handbook Of Strategic Management*. New York: Marcell Dekker.
- Rai, I Gusti Agung. 2008. *Audit Kinerja Pada Sektor Publik: Konsep, Praktik, Studi Kasus*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rangkuti, Freddy. 2008. Analisa SWOT Teknik Membedah kasus Bisnis. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Richard, L. Daft. 2006. *Manajemen*. Edisi Enam. Jakarta: Salemba Empat.
- Rudianto. 2006. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: PT Gramedia.
- Satya, Venti Eka. 2018. Strategi Indonesia Menghadapi Industri 4.0. Pusat Penelitian Badan Keahlian DPR RI. *Info Singkat*, Vol. X, No. 09//Puslit/Mei/2018.
- Schneiderjans dan Cao. 2009. Alignment of operations strategy, information strategic orientation, and performance: An empirical study. *International Journal of Production Research*, Vol. 47. No.10.
- Taufiqurokhman, 2016. Manajemen Strategik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Jakarta Pusat: Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama.
- Tunggal. 2016. Strategi Perkembangan Untuk Usaha, Volume 6, Issue 7, page:720-728.
- Untoro, Wisnu dan Halim, Abdul. 2007. Strategic Management in the Public Sector Organization: Publicness Implication on the Process and Dimension. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, Vol. 7, No. 1, 2007: 41 – 54.
- Usman, Husaini. 2008. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: Bumi Aksara Jogiyanto Hartono (2004:3).

Ward, John., and Peppard, Joe. 2002. *Strategic Planning for Information System*, 3rd ed. England: John Wiley & Sons.

WEF, and Klaus Schwab. 2017. *The Fourth Industrial Revolution*, by Klaus Schwab | World Economic Forum. *World Economic Forum*.

Williams dan Sawyer. 2003. *Using Information Technology: A Practical Introduction to Computers and Communications*. London: Career Education.

Yuliansyah. 2016. *Penyelarasan Strategis Organisasi: Teori dan Konsep serta Penerapannya di Industri Perbankan*. Jakarta: Salemba Empat

Zamalludin. 2006. *Analisis Model Penciptaan Nilai (Value Creation) dengan Mempertimbangkan Perbaikan Proses Bisnis untuk Meningkatkan Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan di Pos Express PT Pos Indonesia*. Bandung : Universitas Widyatama.

<http://www.kemenperin.go.id/rencana-strategis>

<http://www.bcic-ikm.net/tentangkami>

<https://www.semenindonesia.com/evaluasi-penerapan/>



STIA LAN Makassar



ISBN 978-602-53566-7-4



9 786025 356674