

**EFEKTIVITAS PENGELOLAAN
PERUSAHAAN PUBLIK
DI INDONESIA**

Hak cipta pada penulis
Hak penerbitan pada penerbit
Tidak boleh diproduksi sebagian atau seluruhnya dalam bentuk apapun
Tanpa izin tertulis dari pengarang dan/atau penerbit

Kutipan Pasal 72 :

Sanksi pelanggaran Undang-undang Hak Cipta (UU No. 10 Tahun 2012)

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal (49) ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah)
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu Ciptaan atau hasil barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)

EFEKTIVITAS PENGELOLAAN PERUSAHAAN PUBLIK DI INDONESIA

MEDIYA DESTALIA, M.AB
DEVI YULIANTI, M.A



PUSAKA MEDIA

Perpustakaan Nasional RI:
Katalog Dalam Terbitan (KDT)

EFEKTIVITAS PENGELOLAAN PERUSAHAAN PUBLIK DI INDONESIA

Penulis

MEDIYA DESTALIA, M.AB
DEVI YULIANTI, M.A

Editor

INTAN FITRI MEUTIA, Ph.D

Desain Cover & Layout

PusakaMedia Design

x + 119 hal : 15.5 x 23.5 cm
Cetakan November 2019

ISBN:

Penerbit

Pusaka Media

Jl. Endro Suratmin, Pandawa Raya. No. 100
Korpri Jaya Sukarame Bandarlampung
082280035489

email : cspusakamedia@yahoo.com

Website : www.pusakamedia.com

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian
atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit

PRAKATA

Organisasi merupakan unsur penting di lingkungan masyarakat modern baik di sektor publik (negara) maupun di sektor swasta (privat). Di lingkungan masyarakat modern seperti Negara Indonesia, dikenal banyak contoh organisasi seperti rumah sakit, sekolah, universitas, yayasan, Badan Usaha Milik Negara (BUMN) atau dikenal dengan perusahaan publik, maupun kantor-kantor milik pemerintah. Dalam prespektif administrasi publik, organisasi merupakan unsur yang utama karena menyangkut kerja sama antar orang atau pihak yang terlibat dan memiliki kepentingan dalam melaksanakan kegiatan untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya baik untuk kegiatan pembangunan maupun pemberian pelayanan kepada masyarakat.

Dalam hal pencapaian tujuan, suatu organisasi yang berhasil dapat diukur dengan berbagai indikator diantaranya adalah sejauh mana organisasi tersebut mencapai tujuannya sehingga organisasi dikatakan efektif apabila banyak dari tujuannya tercapai. Efektivitas dimaknai sebagai suatu pencapaian organisasi atas tujuan jangka pendek, menengah maupun panjang menggunakan segenap nilai bersaing yang ada di dalam organisasinya. Istilah efektif menunjukkan proses dalam mencapai tujuan. Sehingga dalam menentukan keefektivan memerlukan beberapa indikator antara lain adalah evaluasi pendekatan yang digunakan serta evaluasi terhadap hasil yang didapatkan.

Banyak kendala ditemukan dalam pengelolaan beberapa perusahaan publik di Indonesia antara lain banyaknya perubahan terhadap struktur organisasi sehingga mempersulit terjadinya

komunikasi, struktur organisasi yang dirubah belum dianalisis dengan baik serta kurang dievaluasi ke depannya. Kendala lainnya seperti sulitnya menganalisis pembiayaan atau anggaran prioritas untuk kemajuan perusahaan, strategi yang tidak efektif maupun efisien untuk meningkatkan kinerja perusahaan sehingga kurang mendongkrak keuntungan bagi perusahaan. Perusahaan publik belum memiliki Sumber Daya Manusia baik segi kualitas maupun kuantitas, perusahaan kurang dapat merespon lingkungan yang sangat dinamis sehingga perkembangan dinilai sangat lambat, dan kurangnya inisiatif atau gagasan menjalin kerjasama dengan berbagai pihak untuk memajukan perusahaan. Permasalahan lain yang tak kalah penting muncul di perusahaan publik adalah kurangnya implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG).

Terlepas dari berbagai kendala yang ditemui serta kemampuan pihak manajemen perusahaan dalam mengelola perusahaannya, Pemerintah Negara Indonesia seharusnya melakukan pembenahan terhadap pengelolaan perusahaan publik di Indonesia. Dalam penulisan buku referensi ini, penulis mengucapkan rasa syukur kepada Allah SWT karena atas rahmat dan berkat serta karunia-Nya kami dapat menyelesaikan karya sederhana ini, kemudian kami ucapkan rasa hormat dan cinta kami kepada kedua orangtua yang dengan sabar mendidik kami, ucapan terimakasih tak terhingga pada Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP) Universitas Lampung beserta jajarannya, Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LPPM) Universitas Lampung, Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Publik, rekan-rekan kerja serta tim penelitian, dan pihak-pihak lainnya yang tidak dapat kami sebutkan secara keseluruhan.

Buku referensi ini memberikan sumbangan bagi perkembangan ilmu pengetahuan, panduan yang ringkas serta mudah dipahami bermanfaat bagi berbagai pihak yang membutuhkan informasi tentang pengelolaan perusahaan publik serta turut mendukung dalam proses pemberdayaan dan pembelajaran serta membentuk kemandirian bagi masyarakat untuk mengetahui kinerja perusahaan publik. Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam penulisan buku referensi ini sehingga saran dan kritik sangat penulis harapkan. Semoga buku referensi ini dapat memberikan manfaat bagi kita semua.

Bandarlampung, November 2019

Penulis

DAFTAR ISI

PRAKATA	v
DAFTAR ISI	viii
BAB I. PENDAHULUAN	1
BAB II. ANALISIS INTERNAL DALAM PENCAPAIAN TUJUAN ORGANISASI	17
A. Tinjauan Tentang Strategi.....	17
1. Konsep Strategi.....	17
2. Tipe-Tipe Strategi.....	19
3. Analisis Lingkungan Internal.....	20
B. Tinjauan Tentang Organisasi.....	23
1. Konsep Organisasi.....	23
2. Tipe-Tipe Organisasi	24
BAB III. ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL DALAM PENCAPAIAN TUJUAN PERUSAHAAN PUBLIK	25
A. Pendahuluan.....	25
B. Tinjauan Tentang Manajemen Strategi	28
C. Tinjauan Tentang Analisis Lingkungan.....	29
D. Lingkungan Eksternal.....	31
BAB IV. BUDAYA ORGANISASI MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN	36
A. Pendahuluan.....	36
B. Penerapan Model 7S Mc. Kinsey Di BUMN Perkebunan.	43
C. Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Peningkatan Kinerja Perusahaan	55

BAB V. DESAIN STRUKTUR ORGANISASI EFEKTIF DALAM MENCAPAI TUJUAN PERUSAHAAN PUBLIK.....	57
A. Deskripsi Struktur Organisasi Di Perusahaan Publik	60
B. Perkembangan Struktur Organisasi Di Perusahaan Publik	61
C. Hubungan Antara Struktur Organisasi Dengan Pencapaian Tujuannya	62
BAB VI. SISTEM INFORMASI MANAJEMEN DI PERUSAHAAN PUBLIK UNTUK Mendukung Efektivitas KEGIATANNYA.....	65
BAB VII. PENERAPAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE BAGI PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI PERUSAHAAN PUBLIK.....	75
A. Pendahuluan	75
B. Tinjauan Tentang Konsep <i>Performance</i> (Kinerja) ...	80
1. Pengertian <i>Performance</i> (Kinerja).....	80
2. Pengukuran Kinerja Pegawai (SDM).....	82
C. Tinjauan Tentang <i>Good Corporate Governance</i> (GCG).....	88
BAB VIII. PENUTUP.....	98
DAFTAR PUSTAKA.....	101
TENTANG PENULIS	105

BAB I

PENDAHULUAN

Pelaksanaan reformasi administrasi publik makin nyata dirasakan di berbagai negara termasuk Indonesia. Organisasi publik sering dinilai tidak produktif, tidak efisien, selalu merugi, rendah kualitas, miskin inovasi, miskin kreativitas dan berbagai kekurangan lainnya. Berbagai penilain negatif yang ditujukan untuk organisasi publik tersebut menimbulkan pergerakan di sektor publik untuk mereformasi kegiatan manajemennya. Salah satu langkah mereformasi keadaan tersebut adalah dengan menerapkan konsep *Good Corporate Governance*.

Mengingat konsep *corporate governance* belum memasyarakat dalam dunia usaha di Indonesia, dipandang perlu untuk mensosialisasikan *corporate governance* tersebut kepada para pelaku pasar modal regulator dan *Self Regulatory Organization* (SROs). Sosialisasi ini diperlukan guna memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai *corporate governance* kepada pihak-pihak tersebut. Selanjutnya setelah sosialisasi perlu diikuti dengan implementasi *corporate governance* agar pengelolaan perusahaan dapat dilakukan dengan baik. Untuk itu, dipandang perlu membentuk semacam pusat kajian *corporate governance* yang berfungsi antara lain memberikan konsultasi dan evaluasi terhadap ketaatan dalam menerapkan *good corporate governance* khususnya bagi perusahaan terbuka di Indonesia (Sutedi, 2011: 81).

Menurut Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor KEP-117/M-MBU/2002, *Corporate Governance* adalah suatu proses dari struktur yang digunakan oleh organ BUMN untuk

meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholder* (pemangku kepentingan) lainnya, berlandaskan peraturan perundangan dan nilai-nilai etika. Sedangkan GCG merupakan suatu proses dan struktur yang digunakan untuk mengarahkan dan mengelola bisnis dan akuntabilitas perusahaan dengan tujuan utama mempertinggi nilai saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholder* lain. Salah satu perusahaan BUMN yang ada dan berkembang adalah PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero). PTPN VII (Persero) didirikan untuk ambil bagian dalam melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan dan program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional serta sub-sektor pertanian. Tujuannya, untuk menghasilkan barang dan jasa bermutu tinggi yang berdaya saing kuat untuk mengejar keuntungan dan peningkatan nilai melalui prinsip perseroan.

PTPN VII (Persero) adalah salah satu BUMN dalam sektor perkebunan Indonesia yang berkantor pusat di Bandar Lampung, Provinsi Lampung dan bergerak di bidang agribisnis perkebunan dengan wilayah kerja di Provinsi Lampung, Sumatra Selatan dan Bengkulu. PTPN VII (Persero) merupakan perkebunan yang pembentukannya adalah hasil konsolidasi dari PTP X, PTP XXXI. PTPN VII yang ada di Provinsi Lampung untuk saat ini mengalami perkembangan yang cukup baik dan mampu bersaing dengan perusahaan swasta. PTPN VII (Persero) Lampung merupakan salah satu BUMN yang ikut melaksanakan konsep GCG. Era pelaksanaan GCG di PTPN VII (Persero) Lampung didasarkan pada Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor: PER-01/MBU/2011 tanggal 1 Agustus 2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (GCG) bagi BUMN pada tahun 2011 yang merupakan penyempurnaan dari peraturan sebelumnya. Kondisi kinerja perusahaan sebelum melaksanakan GCG cenderung fluktuatif. Berdasarkan laporan keuangan tahun 2009, kinerja keuangan PTPN VII (Persero) mengalami penurunan laba bersih sebesar 80% dari tahun sebelumnya. Hal ini berdampak pada laba (rugi) nilai saham yang

beredar. Pada tahun 2011, berdasarkan laporan keuangan tahun 2011 kinerja keuangan PTPN VII (Persero) juga mengalami penurunan kinerja keuangan dibandingkan dengan tahun 2010. Hal ini nampak pada penurunan laba dan rasio-rasio keuangan perusahaan, utamanya rasio likuiditas dan profitabilitas.

PTPN VII (Persero) ditargetkan dapat lepas landas (*take off*) menuju fase pertumbuhan pada 2013, setelah berhasil melakukan konsolidasi sejak tahun 2007. Proses konsolidasi PTPN VII (Persero) telah berjalan sesuai dengan jalur yang benar sehingga perusahaan pun tumbuh menggembirakan. Pada tahun 2007 total aset PTPN VII (Persero) sebesar Rp2,5 triliun, pada akhir tahun 2011 sudah mencapai Rp6,7 triliun. Begitu juga pendapatan dari sekitar Rp3 triliun pada 2007 bertumbuh menjadi Rp6,2 triliun, dengan tingkat kesehatan perusahaan dari pembentukannya adalah hasil konsolidasi dari PTP X, PTP XXXI. PTPN VII (Persero) yang ada di Provinsi Lampung untuk saat ini mengalami perkembangan yang cukup baik dan mampu bersaing dengan perusahaan swasta. Menurut Herry Suheri, Manajer Distrik PTPN VII (Persero) dalam majalah swasembada *online* mengungkapkan tingkat produktivitas karyawan sangat rendah. Para karyawan hanya bekerja normatif tanpa ada keinginan untuk mencoba melakukan terobosan atau inovasi. Pada waktu itu budaya perusahaan terlalu bersifat umum. Moto perusahaan yang ada hanya bersifat “ucapan” namun sulit untuk dilaksanakan. (sumber: <http://202.59.162.82/swamajalah/sajian/detail.php?cid=1&id=8122> diakses pada tanggal 4 Mei 2014)

Kinerja pegawai yang buruk akan berimplikasi kepada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Hal ini didasarkan karena pegawai merupakan salah satu faktor yang menentukan kinerja organisasi. Melihat dari permasalahan yang terjadi di dalam tubuh PTPN VII (Persero), maka PTPN VII (Persero) melakukan suatu perubahan untuk meningkatkan kualitas perusahaan menjadi lebih baik yaitu dengan menerapkan konsep GCG agar memiliki kualitas dan integritas yang tinggi serta mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan strategis. Hal tersebut mengharuskan PTPN VII (Persero) memiliki karakter yang mandiri untuk mengatur dan mengurus

rumah tangganya sendiri di tengah kompetisi global dan meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap peran PTPN VII (Persero) sebagai organisasi publik.

Salah satu tujuan dari penerapan GCG adalah untuk meningkatkan kinerja pegawai PTPN VII (Persero) agar dapat menjadi lebih baik sehingga dapat meningkatkan kualitas perusahaan. Dengan diterapkannya GCG maka diharapkan dapat menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang ada di dalam PTPN VII (Persero). Dalam hal ini yang dilakukan PTPN VII (Persero) dalam penerapan GCG adalah terlihat pada manajemen strategi bisnis, meliputi *new paradigma* (cara pandang terhadap berbagai aspek yang terkait dengan keseluruhan aktivitas bisnis perusahaan), *the winning formula* (rumusan keuangan) meliputi: *vision* (visi) arah tujuan yang akan dicapai perusahaan, *mission* (misi) langkah-langkah yang dilakukan guna mewujudkan visi. *Values* (tata nilai); nilai-nilai yang disepakati bersama sebagai landasan membangun budaya perusahaan. *Coorporate strategy* (strategi perusahaan) upaya terobosan yang dilakukan dalam melaksanakan misi, *Policy* (kebijakan): kebijakan dalam mengimplementasikan strategi. Kinerja diukur dengan pencapaian RKAP (Rencana Kerja Anggaran Perusahaan) dan RKO (Rencana Kerja Operasional), sedangkan untuk kinerja pekerja yang berkaitan dengan produksi berdasarkan target produksi, sedangkan pembukuan dan umum berdasarkan kedisiplinan, kecepatan menyelesaikan pekerjaan serta patuh pada atasan. (Wawancara riset dengan Bapak Andi Firman, Bagian Humas pada tanggal 23 Oktober 2013).

Landasan penerapan konsep GCG di PTPN VII (Persero) didorong etika yang menjadi prinsip penerapan GCG bersumber dari tata nilai Perusahaan yaitu ProMOSI (Produktivitas, Mutu, Organisasi, Servis, dan Inovasi) sehingga seluruh upaya yang didasarkan untuk memenuhi tata nilai tersebut dicapai melalui penerapan GCG secara optimal dalam kegiatan usaha dan operasionalnya. Kepatuhan terhadap peraturan merupakan perwujudan komitmen Perusahaan untuk menyelenggarakan

kegiatan operasional yang dapat dipertanggungjawabkan baik secara etis maupun legal.

Berdasarkan karakteristik GCG yaitu meningkatkan keberhasilan usaha dan mewujudkan akuntabilitas, maka cara yang dilakukan oleh perusahaan milik pemerintah adalah berusaha bersaing untuk memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat dan pada gilirannya publiklah yang diuntungkan atas upaya ini. Melalui penerapan GCG ini kinerja perusahaan meningkat melalui kompetisi, akuntabilitas, responsif terhadap perubahan, transparan, berpegang pada aturan hukum, mendorong adanya partisipasi pengguna jasa, mementingkan kualitas, efektif dan efisien, mempertimbangkan rasa keadilan bagi seluruh pengguna jasa dan terbangunnya suatu orientasi pada nilai-nilai untuk mewujudkan kinerja yang profesional yang memiliki didikasi dan akuntabilitas tinggi.

Perusahaan pada umumnya berusaha untuk selalu dapat mencapai tujuannya dalam kondisi persaingan yang semakin ketat. Pencapaian tujuan tersebut diukur dengan total keuntungan perusahaan, tingkat keuntungan terhadap modal investasi perusahaan, penguasaan pasar dengan jumlah saham terbesar. Itu semua dapat tercapai apabila perusahaan memiliki keunggulan bersaing. Perusahaan dapat memiliki keunggulan bersaing apabila perusahaan tersebut dapat merancang suatu strategi penciptaan nilai. Penciptaan nilai dapat mendukung perwujudan keunggulan bersaing.

Perusahaan dinilai efektif dan berhasil pula apabila dapat mencapai tujuannya. Menurut Robbins (1996:10) menyatakan bahwa organisasi adalah kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang dapat diidentifikasi yang bekerja atas dasar relatif, terus menerus untuk mencapai tujuan bersama. Berbagai tujuan organisasi tidak akan tercapai apabila tidak ada sumber daya untuk mencapainya. Menurut Griffin (2002), sumberdaya di dalam organisasi antara lain adalah sumber daya manusia, sumber daya alam, keuangan dan informasi.

Dalam hal pencapaian tujuan suatu organisasi yang berhasil dapat dilihat melalui pemenuhan indikator-indikator keberhasilan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Semakin banyak tujuan yang dicapai maka dinilai organisasi tersebut semakin efektif. Sehingga efektivitas organisasi dapat didefinisikan sebagai pencapaian tujuan jangka pendek, menengah maupun jangka panjang. Istilah efektif menunjukkan seberapa baik proses atau ukuran dalam mencapai tujuan organisasinya. Menurut Petters dan Waterman dalam Robbins (1994:80) mengungkapkan beberapa karakteristik perusahaan yang efektif antara lain :

1. Mempunyai dampak terhadap penyelesaian pekerjaan.
2. Memahami kebutuhan pelanggan.
3. Memotivasi semangat kewirausahaan di kalangan pekerja.
4. Meningkatkan partisipasi pegawai sehingga berdampak pada kinerja perusahaan.
5. Pimpinan perusahaan berpartisipasi aktif dalam penyelesaian permasalahan.
6. Memahami usaha strategis perusahaan.
7. Mempunyai struktur organisasi fleksibel dan sederhana.
8. Memiliki inovasi yang tinggi.

Berdasarkan penjelasan mengenai karakteristik organisasi yang efektif maka perusahaan seharusnya memiliki struktur organisasi yang tepat, memiliki kontrol dan desentralisasi wewenang. Dalam hal ini PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) adalah salah satu BUMN di Provinsi Lampung dan telah melakukan beberapa perubahan terhadap struktur organisasinya sejak tahun 2011 (Yulianti, 2015).

Dengan membandingkan laporan tahunan dari tahun 2009-2012 yang banyak mengalami perubahan adalah bagian di kantor direksi dan total unit usaha. Pada tahun 2009 terdapat 13 bagian di Kantor Direksi dan 26 Unit Usaha. Di tahun 2010 terdapat 10 Bagian di Kantor Direksi dan 27 Unit Usaha. Pada Tahun 2011 terdapat 15

Bagian di Kantor Direksi dan 29 Unit Usaha dan pada tahun 2012 tidak terdapat penambahan bagian di Kantor Direksi tetapi jumlah unit usaha menjadi 28 unit.

Berbagai perubahan struktur bagian di Kantor Direksi sepanjang periode 2009-2012 yang terlihat yaitu bagian plasma dan kemitraan di tahun 2009 berubah menjadi Bagian Kemitraan dan Bahan Baku di tahun 2010. Bagian Keuangan dan Akuntansi terpisah di tahun 2009 tetapi mengalami penggabungan di tahun 2010. Bagian Pengkajian, Perencanaan dan Pengembangan di tahun 2009 dikembangkan menjadi Bagian Perencanaan dan Pengendalian serta bagian Penelitian dan Pengembangan di tahun 2010. PTPN VII (Persero) menambahkan bagian Sistem dan Teknologi Informasi di tahun 2010. Pada tahun 2011 terdapat penambahan bagian Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan. Struktur organisasi semakin berkembang di tahun 2012 dengan beberapa penambahan bagian antara lain : Bagian Hukum dan Pertahanan, Bagian PKBL dan Umum, Bagian Kepatuhan dan Manajemen Resiko, Bagian Anggaran dan Bagian Logistik.

Berdasarkan data yang ada pada laporan tahunan perusahaan, terjadi perubahan struktur organisasi di PTPN VII (Persero) dalam kurun waktu 4 tahun. Perubahan-perubahan tersebut berupa penggabungan, pemisahan, pengembangan atau penambahan bagian di Kantor Direksi maupun penambahan dan pengurangan jumlah Unit Usaha. Keputusan untuk merancang, memilih serta merubah struktur organisasi yang dilakukan oleh manajemen perusahaan bertujuan untuk keberlangsungan perusahaan. Setiap ukuran organisasi akan memberikan keuntungan juga tercapai tujuan dan menjaga eksistensi organisasi.

Perumusan desain struktur organisasi sangat penting bagi keberlangsungan organisasi. Struktur organisasi adalah pola hubungan antar berbagai komponen dan bagian di organisasi. Pada organisasi formal struktur dirancang dan merupakan usaha sengaja untuk menetapkan pola hubungan antar komponen sehingga mencapai sasaran secara efektif. Sedangkan pada organisasi

informal struktur organisasi adalah aspek sistem yang tidak direncanakan dan timbul karena interaksi spontan antar anggotanya.

Struktur organisasi memberikan kerangka yang menghubungkan wewenang berdasarkan posisi anggota-anggota organisasi. Pada umumnya orang akan beranggapan bahwa struktur organisasi sama dengan desain organisasi. Sesungguhnya desain organisasi merupakan proses perkembangan hubungan dan proses penciptaan struktur untuk mencapai tujuan organisasi. Jadi struktur organisasi lahir dari proses desain. Proses ini berkesinambungan dan dirancang oleh manajer.

Apabila melihat UU Nomor 19 Tahun 2003 menyatakan bahwa BUMN adalah suatu badan usaha yang tidak murni mencari laba tetapi juga memberikan pelayanan sosial. BUMN memiliki hak istimewa yaitu monopoli yang tidak dimiliki perusahaan swasta. Untuk mewujudkan perannya dalam perekonomian pemerintah menjabarkan tujuan-tujuan yang hendak dicapai ke dalam kebijakan publik. Kebijakan publik tersebut dijalankan pemerintah dengan berbagai instrumen. Pertama, instrumen sukarela (*voluntary instrument*). Salah satu karakteristik dalam instrumen ini adalah sedikitnya keterlibatan pemerintah dalam pembuatan dan pelaksanaan kebijakan. Pelayanan publik dalam instrumen biasanya didasarkan atas kepentingan pribadi, pertimbangan etis dan kepuasan emosional. Kedua, instrumen wajib (*compulsory instrument*) adalah jenis instrumen kebijakan dengan indikator tingginya tingkat keterlibatan pemerintah dalam proses perumusan dan pelaksanaan kebijakan. Pemerintah secara legal dapat menginstruksikan individu, kelompok dan pakar untuk melaksanakan dan tidak melaksanakan kegiatan tertentu atau memberikan pelayanan kepada masyarakat terutama melalui birokrasi. Ketiga, instrumen gabungan (*Mixed Instrument*) adalah gabungan kedua instrumen. Ditandai dengan partisipasi pemerintah pada kegiatan tertentu antara pemerintah dengan lembaga non pemerintah, (Soebarsono, 2005 : 104-109).

Perusahaan publik selaku wujud kehadiran negara di bidang ekonomi termasuk ke dalam instrumen wajib. Kehadiran perusahaan publik berkaitan dengan usaha pemerintah untuk mengontrol

monopoli. Banyak bidang yang seharusnya diusahakan secara monopoli untuk kepentingan masyarakat. Kalau usaha tersebut dijalankan oleh banyak perusahaan maka tidak akan mendapatkan keuntungan karena perusahaan harus menghasilkan *output* sebanyak mungkin dengan harga yang rendah. Satu-satunya cara untuk mengatasi hal tersebut adalah bahwa barang-barang tersebut harus diproduksi oleh perusahaan tunggal atau monopolis. Tetapi apabila monopoli dilakukan oleh pihak swasta akan menimbulkan kerugian sosial. Karena hal itulah ada kegiatan tertentu yang membutuhkan peranan pemerintah. Monopoli semacam ini adalah alamiah yang dikelola oleh perusahaan publik (Surbakti, 1992 : 215).

Berdasarkan pengertian dan peranan strategis BUMN terlihat bahwa perusahaan publik ini sangat strategis keberadaannya. Tidak mudah untuk mengelola perusahaan dengan karakteristik seperti BUMN sehingga masih terjadi *missmanagement*. Menganalisis suatu strategi dan situasi bertujuan untuk mendapatkan gambaran kondisi perusahaan secara internal maupun eksternal. Analisis industri dan persaingan menekankan pada pengaruh lingkungan eksternal sedangkan analisis situasi menekankan pada pengaruh lingkungan internal. Termasuk dalam lingkungan eksternal adalah aspek hukum, politik, sosial, ekonomi, kependudukan, dan lainnya. Sementara itu aspek lingkungan internal dapat dilihat dari : pesaing, suplier, distributor, konsumen, dan lainnya, (Yulianti, 2014).

Contoh persaingan memperebutkan pasar di bidang transportasi dilakukan oleh PERUM DAMRI Cabang Lampung. Transportasi mempunyai peranan yang sangat penting pada kehidupan manusia dalam mendukung sektor perekonomian dan pembangunan infrastruktur suatu daerah. Pentingnya peran transportasi seringkali diibaratkan sebagai roda perekonomian suatu negara serta strategisnya fungsi transportasi dinyatakan sebagai fasilitas penunjang pembangunan. Sarana transportasi bukanlah merupakan tujuan, tetapi merupakan sarana untuk mencapai tujuan. Pentingnya transportasi tersebut sudah tercermin pada semakin meningkatnya kebutuhan akan jasa angkutan bagi mobilitas orang serta barang sebagai akibat meningkatnya pertumbuhan jumlah

penduduk. Oleh karena itu untuk memenuhi kebutuhan tersebut, maka diperukan lembaga atau instansi penyedia jasa transportasi yang baik yang diikuti jumlah armada dan berkualitas yang mencakup keamanan, kenyamanan, efisiensi dan ketepatan waktu. Dengan semakin bertambahnya kebutuhan jasa transportasi maka semakin banyak pula organisasi yang bergerak di bidang transportasi sehingga meningkatkan kualitas pelayanan dalam bidang transportasi. Oleh karena itu, setiap organisasi yang bergerak di bidang transportasi harus memiliki strategi yang efektif untuk memenangkan persaingan.

Lembaga atau instansi dalam bidang transportasi harus menyadari pentingnya kepuasan pelanggan yang mempengaruhi organisasinya. Dari berbagai macam alat angkutan yang ada saat ini, bus merupakan salah satu transportasi pilihan yang ada di Indonesia selain kapal laut, kereta api dan pesawat terbang. Bus merupakan alat transportasi yang memiliki beberapa keunggulan seperti mudah dijangkau, memiliki banyak waktu keberangkatan dan tidak terkena polusi udara. Jasa Transportasi di Indonesia sebagian dikelola oleh pemerintah dan sebagian lagi dikelola oleh swasta. Transportasi yang dikelola oleh pemerintah antara lain adalah Perum DAMRI, PT. Kereta Api Indonesia, PT. Garuda Indonesia dan PT. Angkasa Pura. Transportasi yang dikelola oleh swasta adalah Trans Bandar Lampung, Trans Jakarta, Bus Puspa Jaya, Bus Karona dan Penantian Utama. Dalam pengelolaannya, transportasi yang dikelola oleh Pemerintah diserahkan kepada BUMN.

BUMN harus memiliki strategi guna memenuhi kebutuhan hidup masyarakat serta untuk mencapai tujuan. Salah satu usaha pemerintah untuk memenuhi kebutuhan hajat hidup orang banyak ialah mendirikan BUMN Perum DAMRI Cabang Lampung. BUMN Perum DAMRI Cabang Lampung merupakan Badan Usaha Milik Negara yang menyelenggarakan jasa angkutan penumpang, dan pelayanan jasa pengangkutan barang. Perum DAMRI Cabang Lampung yang berdiri pada tanggal 25 November Tahun 1987. Perum DAMRI Cabang Lampung merupakan salah satu lembaga atau institusi yang mendapat penghargaan sebagai penyedia pelayanan

jasa prima di tahun 2012, 2014 dan 2016. Hal ini sesuai dengan hasil pengamatan pada kegiatan penelitian bahwa pimpinan Perum DAMRI Cabang Lampung melakukan banyak strategi guna menciptakan kepuasan layanan untuk bersaing dengan transportasi lain. Salah satunya dengan meletakkan CCTV untuk keamanan pelanggan, membuka trayek baru yaitu Raja Basa-Way Kambas dan pemesanan tiket melalui internet. Bus DAMRI yang dikelola oleh Pemerintah terlihat unggul dari segi trayek tujuan. Dimana Bus DAMRI memiliki sepuluh trayek tujuan Antar Kabupaten/Kota, sedangkan Bus Puspa Jaya hanya memiliki lima trayek tujuan di Kabupaten/Kota. Hal ini menjadi salah satu keunggulan bagi Perum DAMRI dalam persaingan transportasi Antar Kabupaten/Kota di Provinsi Lampung.

Dari fenomena di atas terlihat bahwa pembenahan perusahaan publik penting untuk dilakukan. Konsep seperti ini juga dikenal dengan nama reformasi birokrasi. Reformasi birokrasi merupakan upaya untuk melakukan perubahan dan pembaharuan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek pada penerapan pelayanan prima (www.menpan.go.id diakses pada 14 Desember 2018). Salah satu usaha pembaharuan yang inovatif untuk menunjang reformasi birokrasi adalah menggunakan *e-government* (www.president.go.id diakses pada 14 Desember 2018). Secara konseptual menurut Alexander dalam Erick (2011:27), konsep dasar dari *e-government* adalah pemberian pelayanan melalui elektronik (*e-service*), seperti melalui internet, jaringan telepon seluler dan komputer, serta multimedia agar pelayanan publik dapat diakses secara mudah dan cepat diterima oleh masyarakat. Sejalan dengan pengembangan *e-gov* ini, maka dilakukan pula penataan sistem informasi manajemen dalam proses pelayanan publik dengan mengoptimalkan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi.

Dunia sangat cepat berubah, layanan publik dari negara tak mampu bersaing dengan sektor bisnis, padahal pelayanan publik masa kini tentu harus mengikuti perubahan. Dengan menganut paham *New Public Management* (NPM) yaitu sektor publik yang

berorientasi pada bisnis yang pelayanannya lebih berfokus kepada kepuasan pelanggan dan dengan dianjurkannya pengembangan *e-government* oleh pemerintah (dalam Inpres No. 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan *E-Government*) diharapkan dapat memperbaiki produktifitas, efektivitas, efisiensi birokrasi, transparansi dan meningkatkan pertumbuhan ekonomi serta perusahaan Indonesia di era digital ini.

Perusahaan yang berkecimpung dalam dunia teknologi dituntut untuk berinovasi dalam mengembangkan *e-government*, dengan melakukan inovasi secara berkelanjutan, perusahaan dapat meningkatkan citra produknya sehingga konsumen akan dengan mudah mengingat produk perusahaan. Beberapa usaha inovasi *e-government* telah dilakukan oleh salah satu perusahaan BUMN di Bandarlampung yaitu dilakukan oleh Peseroan Terbatas (PT) IPC (*Indonesia Port Corporation*) Terminal Petikemas Area Panjang Kota Bandarlampung yaitu merupakan BUMN yang bergerak dalam bidang jasa kepelabuhanan dan logistik nasional. PT. IPC Terminal Petikemas Area Panjang atau yang disingkat sebagai PT. IPC TPK Area Panjang merupakan anak perusahaan dari PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Panjang (tpkpanjang.com diakses pada 13 September 2018 pukul 19.00).

PT. IPC TPK telah mengoperasikan kegiatannya di 5 cabang, salah satunya adalah cabang Panjang yang merupakan Terminal Petikemas terbaik yang berada di Sumatera bagian selatan yang dilengkapi berbagai sistem dan peralatan bongkar muat yang modern. Jasa yang disediakan oleh IPC Terminal Petikemas Area Panjang ini antara lain jasa dermaga, bongkar muat barang dan petikemas, jasa gudang dan penimbunan barang, alat bongkar muat serta peralatan pelabuhan, jasa terminal petikemas, curah air, curah kering, dan lain sebagainya (*Profil Port Of Panjang Directory*). Peran pelabuhan sangat penting untuk membangun kegiatan ekonomi. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2008 Pasal 68 tentang Pelayaran, pelabuhan memiliki 6 peran penting, yaitu sebagai: (a) Simpul dalam jaringan transportasi sesuai dengan hierarkinya, (b) Pintu gerbang kegiatan prekonomian, (c) Tempat

kegiatan alih roda transpostasi, (d) Penunjang kegiatan industri dan perdagangan, (e)Tempat distribusi, produksi, dan konsolidasi muatan atau barang , (f) Mewujudkan wawasan nusantara dan kedaulatan negara.

Menunjukkan bahwa arus permintaan jasa *export* petikemas sangat deras yaitu selalu mencapai lebih dari 1000 transaksi bahkan di bulan September tahun 2017 permintaan jasa meningkat hampir mencapai 2000 transaksi *export* barang, hal itu menunjukkan bahwa peran transportasi laut sangat penting bagi kegiatan pengusaha yaitu dalam kegiatan industri, pertambangan, dan perkebunan. Namun, berdasarkan wawancara dengan Saudara Yudi Permana yang merupakan salah satu karyawan PT. IPC TPK Area Panjang mengatakan bahwa, sistem pelayanan yang digunakan masih manual kurang mendukung dalam menangani banyaknya permintaan jasa yang masuk. Sehingga membuat PT. IPC TPK kewalahan dalam melayani pelanggan, bahkan banyak pelanggan yang telah melaporkan keluhannya kepada PT. IPC TPK Area Panjang tentang sistem pelayanannya yang belum praktis, masih berbelit dan memakan banyak waktu (12 September 2018). Padahal di era digital ini seharusnya semua sudah modern, karena tuntutan dari masyarakat modern membawa kegiatan pengusaha di pelabuhan dituntut lebih modern agar pelayanan dapat berjalan lebih efektif dan efisien. Hal tersebut juga dapat menjamin investor untuk berinvestasi di Indonesia. Perekonomian suatu Negara tidak lepas dari persaingan usaha diantara para pemangku kepentingan, maka penyediaan sarana dan prasarana perusahaan dituntut untuk meningkatkan kualitas pelayanan guna mendapatkan perhatian khusus dalam mengatasi kebutuhan permintaan akan jasa.

Melihat permasalahan tersebut akhirnya pada tahun 2018 PT IPC TPK Area Panjang mengembangkan salah satu inovasi *e-government* berupa sistem informasi berbasis web yang bernama Sistem E-Service (Wawancara pada 12 September 2018). E-service diciptakan dan diterapkan pertama kali oleh Perusahaan Pusat yaitu PT. IPC Tanjung Priok, lalu PT. IPC TPK Area Panjang adalah cabang pertama yang menerapkan sistem *e-service* ini, sistem ini diciptakan

sebagai salah satu langkah mewujudkan misi PT. IPC PTK Panjang yaitu menyediakan, membangun dan mengoperasikan pelayanan kepelabuhanan dan logistik secara terintegrasi, berkualitas dan handal untuk memenuhi kepuasan pelanggan dan mitra serta mendukung perwujudan visi perusahaannya yaitu menuju pelabuhan kelas dunia (*World Class*) (www.indonesiaport.co.id diakses pada 15 Desember 2018).

Sistem *E-Service* berdomain <https://eservice.indonesiaport.co.id> merupakan salah satu bentuk kontribusi bahwa perusahaan BUMN ini telah ikut aktif dalam membantu pemerintah mewujudkan *e-government*. Layanan tersebut merupakan suatu inovasi yang akan langsung dinikmati oleh pengguna jasa kepelabuhanan dan memberikan keuntungan, diantaranya kemudahan dalam melakukan proses pelayanan meliputi permohonan, fungsi penelusuran serta tersedianya fleksibilitas dalam melakukan pembayaran secara *online* dimana saja dan kapan saja. Selain itu informasi yang dihasilkan juga lebih relevan, akurat, tepat waktu, dan lengkap. Sistem *E-service* sendiri, mencakup enam fungsi utama yaitu *e-Registration*, *e-Booking*, *e-Tracking*, *e-Payment*, *e-Invoice*, dan *e-Care* yang tiap fiturnya mempunyai fungsi masing-masing (www.lamport.co pada 8 September 2018).

Dari data riset diperoleh fakta bahwa banyak pelanggan yang memberikan respon positif terhadap diterapkannya sistem ini, kualitas pelayanan menjadi jauh lebih baik karena memberikan kemudahan kepada pelanggan dalam proses pelayanan (Wawancara pada 12 September 2018). Selain itu, *e-service* juga dapat membantu perusahaan untuk bergerak maju mewujudkan visi PT. IPC yaitu menjadi pelabuhan kelas dunia (*World Class*) dengan menerapkan *Digital Port* disemua sistem (www.lamport.co diakses pada 8 September 2018).

Peningkatan terhadap kepuasan pelanggan pada PT. IPC TPK Area Panjang terjadi pada tahun 2013 hingga 2018, dan kenaikan melesat jauh pada Tahun 2018. Pada awal tahun 2018 adalah awal mula diterapkannya sistem *e-service* ini di TPK Panjang, jadi pada

periode sebelumnya PT. IPC TPK masih menggunakan sistem pelayanan petikemas yang manual. Indeks Kepuasan Pelanggan pada Tahun 2018 memperoleh nilai 4,69 dengan menggunakan skala 5, indeks tersebut dapat dikategorikan sangat puas. Pencapaian Indeks Kepuasan Pelanggan Tahun 2018 mengalami kenaikan dibandingkan dengan Indeks Kepuasan Pelanggan Di Tahun 2017 dan secara total kenaikan dari 3,94 menjadi 4,69 ini menunjukkan bahwa PT. IPC TPK Area Panjang mendapatkan respon yang sangat baik dari pelanggan PT. IPC TPK karena telah menerapkannya sistem *e-service* ini.

Sistem *e-service* diterapkan agar mempermudah pelanggan dalam melakukan permohonan jasa di pelabuhan. Walaupun kepuasan pelanggan meningkat jauh dari tahun sebelumnya tetapi Saudara Yudi mengatakan bahwa kondisi sistem informasi dalam *e-service* masih mengalami beberapa hambatan berupa keterlambatan pengiriman data, belum seluruhnya pengguna dapat beradaptasi dengan sistem baru ini, dan jaringan yang tidak selalu mendukung (Wawancara pada 12 September 2018).

Berdasarkan temuan penulis dari PT. IPC TPK Area Panjang Kota Bandarlampung yang berhubungan dengan penerapan sistem informasi manajemen, terdapat beberapa hal antara lain belum optimalnya pelaksanaan sistem informasi manajemen karena perubahan dari sistem manual ke sistem otomatis ini juga mempengaruhi perilaku *user*/pengguna jasa sehingga diperlukan adaptasi terhadap perubahan tersebut; kurangnya kualitas sumber daya manusia pengolah sistem informasi manajemen yaitu meliputi: kurangnya kemampuan tenaga ahli dalam mengoperasikan sistem *e-service* dan memberikan informasi yang akurat, relevan dan tepat waktu kepada pelanggan yang mengakibatkan sistem *e-service* terkadang mengalami beberapa kendala seperti sistem tidak berjalan semestinya dikarenakan ada kesalahan dalam menjalankannya atau yang dinamakan bug perangkat lunak; jaringan tidak stabil; dan lain sebagainya mengakibatkan sistem *e-service* tidak berjalan secara semestinya sehingga mempengaruhi pelanggan dalam menggunakan sistem ini. Adanya tuntutan Manajemen yang menginginkan informasi yang cepat dan akurat sebagai akibat penggunaan

komputer sangat berperan besar sehingga memunculkan permasalahan tersendiri bagaimana kesiapan tenaga ahli dalam menyiapkan informasi yang cepat, tepat, dan akurat (wawancara dengan Saudara Yudi pada 12 September 2018).

Memperhatikan berbagai fenomena di atas, untuk itu sangat penting buku ini ditulis dalam kaitannya dengan pengelolaan perusahaan publik di Indonesia dengan maksud mendapatkan gambaran dan menganalisis permasalahan yang timbul serta berusaha memberikan cara mengatasi permasalahan atau solusi praktis dalam pengelolaan perusahaan publik secara efektif.

BAB II

ANALISIS INTERNAL DALAM PENCAPAIAN TUJUAN ORGANISASI

A. Tinjauan Tentang Strategi

1. Konsep Strategi

Strategi berasal dari kata Yunani Kuno, yakni *strategos* atau *strategus* dengan kata jamak *strategi*. *Strategos* berarti jenderal (Salusu, 2006:85). Oleh karena itu, kata *strategi* secara harfiah berarti seni para jenderal. Kata ini mengacu pada perhatian manajemen puncak organisasi. Sedangkan menurut Salusu (2006:101) *strategi* ialah suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan. Strategi merupakan salah satu hal penting untuk sebuah perusahaan hal tersebut dikarenakan ia memberikan landasan untuk mencapai suatu tujuan dalam berbagai bentuk. Strategi memiliki andil dalam setiap pengambilan keputusan. Strategi memberikan pilihan tentang apa yang perlu dilakukan dan tidak perlu dilakukan. Pada hakikatnya terdapat beberapa perbedaan sudut pandang mengenai definisi strategi yang dikemukakan oleh para ahli. Makna strategi adalah ketika seseorang atau organisasi memutuskan yang seharusnya dikerjakan, maka itulah yang disebut strategi.

Pemahaman lain diberikan oleh Gluech dan Jauch (1994:9), menurutnya strategi adalah sarana yang digunakan untuk mencapai

tujuan akhir. Oleh karena itu, strategi itu harus mencakup beberapa hal, diantaranya:

- a. Menyatu, yaitu mengikat semua bagian dalam organisasi menjadi satu.
- b. Luas atau Menyeluruh, yaitu mencakup semua aspek dalam organisasi.
- c. Terpadu, yakni semua bagian dari strategi itu serasi satu sama lainnya dan bersesuaian dengan seluruh level organisasi.

Implikasi dari eksistensi strategi yakni strategi dapat diartikan sebagai sarana untuk mencapai tujuan akhir (sasaran), akan tetapi strategi bukan hanya sekedar suatu rencana. Oleh karena itu, dari pendapat yang telah dikemukakan di atas maka Gluech dan Jauch (1994:9) menyimpulkan bahwa strategi adalah rencana yang disatukan, luas, dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis organisasi dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari organisasi itu dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi. Dengan kata lain, kemungkinan keberhasilan diperbesar oleh kombinasi antara perencanaan strategi yang baik dengan pelaksanaan strategi yang baik pula.

Berdasarkan beberapa definisi strategi di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi adalah cara atau langkah yang mendasar dalam menggunakan kecakapan sumber daya suatu organisasi melalui hubungan yang efektif dan memperlihatkan kendala atau pilihan yang diarahkan dalam mencapai tujuan organisasi. Strategi membentuk sebuah pola pengambilan keputusan dalam mewujudkan visi organisasi. Keputusan-keputusan yang diambil organisasi tersebut nantinya dijadikan pedoman dalam mewujudkan kemajuan organisasi dengan strategi-strategi yang dilakukan.

2. Tipe-Tipe Strategi

Setiap organisasi publik pasti memiliki strategi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Tipe strategi yang digunakan dalam suatu organisasi tidaklah sama. Ada beberapa strategi yang digunakan dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Menurut Kooten dalam Salusu (2006: 104-105), tipe-tipe strategi meliputi:

1) *Corporate Strategy* (Strategi Organisasi)

Strategi ini berkaitan dengan perumusan misi, tujuan, nilai-nilai, dan inisiatif-inisiatif strategi yang baru. Pembatasan-pembatasan diperlukan, yaitu mengenai apa yang dilakukan dan untuk siapa.

2) *Program Strategy* (Strategi Program)

Strategi ini lebih memberi perhatian pada implikasi-implikasi strategi dari satu program tertentu. Kira-kira apa dampaknya apabila suatu program tertentu dilancarkan atau diperkenalkan (apa dampaknya bagi sasaran organisasi) *Resource Support Strategy* (Strategi Pendukung Sumber Daya) Strategi sumber daya ini memusatkan perhatian pada memaksimalkan sumber-sumber daya esensial yang tersedia guna meningkatkan kualitas kinerja organisasi. Sumber daya itu dapat berupa tenaga, keuangan, teknologi, dan sebagainya.

4) *Institutional Strategy* (Strategi Kelembagaan)

Fokus dari strategi institusional ialah mengembangkan kemampuan organisasi untuk melaksanakan inisiatif-inisiatif strategi. Penelitian ini menggunakan tipe strategi organisasi. Hal ini dikarenakan Perum DAMRI adalah perusahaan berbentuk organisasi yang memiliki struktur hirarki serta memiliki visi misi untuk mencapai tujuan yang akan dicapai. Strategi organisasi merupakan suatu pernyataan mengenai arah dan tindakan yang diinginkan oleh organisasi tersebut di waktu yang akan datang.

3. Analisis Lingkungan Internal

Secara umum, tujuan perusahaan untuk melakukan analisis lingkungan adalah untuk menilai lingkungan organisasi secara keseluruhan. Dalam hal ini adalah faktor-faktor yang berada di luar maupun di dalam organisasi yang dapat mempengaruhi kemajuan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Di dalam organisasi terdapat dua analisis yang menjadi acuan untuk organisasi, analisis lingkungan organisasi dapat dibagi menjadi dua, menurut Purnomo (1996:41), yaitu lingkungan *eksternal* dan lingkungan *internal*. Lingkungan *eksternal* menurut Purnomo, dkk adalah suatu lingkungan dalam lingkungan *eksternal* organisasi yang menyusun faktor-faktor yang memiliki ruang lingkup luas dan faktor-faktor tersebut pada dasarnya di luar dan terlepas dari operasi perusahaan sedangkan lingkungan *internal* adalah lingkungan organisasi yang berada di dalam organisasi tersebut dan secara normal memiliki implikasi yang langsung dan khusus pada perusahaan, Purnomo, dkk (1996:30). Peneliti menganalisis faktor-faktor yang berasal dari dalam organisasi karena hal yang paling cepat berpengaruh pada organisasi ialah faktor yang berasal dari dalam organisasi tersebut. Di bawah ini merupakan faktor-faktor organisasi yang berasal dari dalam organisasi menurut Hoskisson, dkk. (1997:79) yaitu sebagai berikut.

a. Sumber daya

Di dalam perusahaan terdapat sekumpulan sumber daya kemampuan yang heterogen yang dapat digunakan dalam menciptakan posisi pasar yang eksklusif. Pandangan ini menyatakan bahwa setiap perusahaan memiliki paling tidak sedikit sumber daya dan kemampuan khusus yang tidak dimiliki perusahaan lainnya, dan paling tidak dalam kombinasi yang berbeda. Sumber daya adalah sumber kemampuan, yang merupakan sebagian kompetensi inti perusahaan. Dengan menggunakan kompetensi intinya, perusahaan mampu melakukan aktivitas yang dapat menciptakan nilai lebih baik dari pada pesaingnya atau melakukan aktivitas yang menciptakan nilai yang tak dapat ditiru oleh pesaingnya.

Sumber daya merupakan input proses produksi perusahaan seperti kemampuan pekerja, keuangan, dan kemampuan manajer dalam memimpin perusahaan. Tentunya lebih sulit untuk dimengerti dan ditiru oleh pesaing dan sebagai sumber daya keunggulan bersaing yang berkesinambungan.

b. Kemampuan

Kemampuan mencerminkan kapasitas perusahaan dalam menggunakan sumber daya yang terintegrasi untuk mencapai yang diharapkan. Sebagai perekat yang mengikat organisasi menjadi satu. Kemampuan muncul dari waktu ke waktu melalui interaksi yang kompleks antara sumber daya berwujud maupun sumber daya tidak berwujud. Ini didasarkan pada pengembangan, pelaksanaan dan pertukaran informasi serta pengetahuan melalui modal manusia yang dimiliki perusahaan, dengan demikian pengetahuan perusahaan dicakup dan dicerminkan oleh kemampuannya, dan merupakan sumber inti keunggulan bersaing yang berkesinambungan dalam perekonomian global. Sejumlah pengetahuan yang dimiliki oleh pekerja di perusahaan adalah salah satu kemampuan perusahaan yang paling signifikan dan merupakan akar dari segala keunggulan bersaing.

c. Kompetensi inti

Sumber daya dan kemampuan merupakan dasar yang dibutuhkan perusahaan untuk merumuskan dan menerapkan strategi. Tujuan penerapan strategi yang dapat menciptakan nilai adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan dengan tujuan pencapaian daya saing strategis dan laba di atas rata-rata. Strategi penciptaan nilai menguraikan cara perusahaan mendefinisikan usahanya dan berhubungan bersama dengan hanya dua sumber daya yang penting dalam perekonomian saat ini, yaitu pengetahuan dan hubungan atau kompetensi organisasi dan konsumennya.

Tidak seluruh sumber daya dan kemampuan perusahaan merupakan asset strategi yang penting. Kenyataannya,

beberapa jenis sumber daya dan kemampuan menghasilkan inkompetensi karenanya, beberapa jenis sumber daya dan kemampuan menghasilkan inkompetensi karena mencerminkan bidang persaingan di mana perusahaan tersebut lemah jika dibandingkan dengan pesaingnya, dengan demikian dapat disimpulkan beberapa jenis sumber daya dan kemampuan dapat mengakhiri atau mencegah pengembangan suatu kompetensi inti. Memilih kemampuan yang merupakan kompetensi inti perusahaan, dan juga sumber keunggulan perusahaan membutuhkan analisis para pekerja di dalam perusahaan tersebut, serta perusahaan pada umumnya berupaya untuk selalu mencapai tujuan dan sasarannya di dalam kondisi persaingan yang semakin ketat. Pencapaian dan tujuan sasaran perusahaan tersebut diukur dengan besarnya total keuntungan perusahaan, tingkat keuntungan terhadap modal perusahaan dan penguasaan pasar. Pencapaian dan tujuan pencapaian sasaran perusahaan hanya dimungkinkan bila perusahaan itu mempunyai keunggulan bersaing. Suatu perusahaan baru dapat memiliki keunggulan bersaing bila perusahaan tersebut berhasil merancang dan mengimplementasikan strategi penciptaan nilai. Penciptaan nilai yang menimbulkan keunggulan bersaing, dapat terjadi apabila pesaing tidak menggunakan atau melakukan strategi yang sama. Keunggulan bersaing tersebut hanya dapat dipertahankan bila para pesaing yang ada sekarang dan para pesaing yang baru tidak meniru atau menggantikannya. Membangun keunggulan bersaing harus dilakukan perusahaan secara tepat dan berkelanjutan dengan menyusun strategi sekaligus mengimplementasikannya. Hal ini dapat dilakukan dengan kegiatan pengorganisasian yang tepat, dimulai dengan pengidentifikasian, penguatan organisasi dan meningkatkan kemampuan kepemimpinan perusahaan. Setiap perusahaan memiliki lingkungan internal masing-masing.

Lingkungan *internal* tersebut yang nantinya akan memunculkan kelemahan dan juga keunggulan dari perusahaan tersebut. Apa saja yang termasuk ke dalam lingkungan internal seharusnya

lebih mudah diidentifikasi karena berada didalam perusahaan. Pendapat lain juga dikemukakan oleh Nilasari di dalam Yulianti (2014:107), bahwa kondisi lingkungan internal dibagi menjadi: 1). Kompetensi, merupakan hal-hal yang bisa dilakukan perusahaan. Kompetensi ini meliputi : a). adakah posisi khusus yang dimiliki perusahaan dalam sebuah industri, b). mengembangkan sumber daya meliputi *skill*, teknologi atau cara produksi, c). apakah perlu untuk bertahan dalam sebuah industri, d). memiliki kompetensi untuk dikembangkan menjadi kompetensi inti, 2).Kompetensi Inti, merupakan kompetensi khusus yang dimiliki oleh perusahaan.

Menurut Prahalad dan Hamel dalam Nilasari (2014) kompetensi inti merupakan perkembangan superior dari kompetensi umum. Kompetensi inti perusahaan bisa juga diartikan dengan kemampuan perusahaan dalam mengembangkan kompetensi dan sumber daya yang lebih efektif dibandingkan dengan para kompetitor.

c. Sumber daya

Sumber daya merupakan input yang dipekerjakan dalam aktivitas organisasi. Sumber daya yang dimiliki perusahaan sangat beragam.

B. Tinjauan Tentang Organisasi

1. Konsep Organisasi

Organisasi adalah elemen yang sangat penting di dalam kehidupan manusia. Organisasi membantu kita melaksanakan hal-hal atau kegiatan-kegiatan yang tidak dapat kita laksanakan dengan baik sebagai individu serta disamping itu, organisasi dapat membantu masyarakat, kelangsungan ilmu pengetahuan dan merupakan sumber penting aneka macam karir di dalam masyarakat. Organisasi adalah sekelompok orang yang bekerja sama dalam struktur dan kordinasi tertentu dalam mencapai serangkaian tujuan tertentu (Sulistiowati, 2013:4), sedangkan menurut Hatch dalam

Kusdi (2016:5) organisasi didefinisikan dengan berbagai cara. Kita bisa melihatnya sebagai struktur sosial, teknologi, kultur struktur fisik atau bagian sub sistem dari lingkungan.

2. Tipe-tipe Organisasi

Setiap organisasi memiliki beberapa perbedaan organisasi serta memiliki tujuan tertentu. Ada beberapa tipe organisasi menurut Mahsun dalam Sulistiowati (2013:4) diantaranya :

1) *Pure-profit organisation*

Bertujuan untuk menyediakan atau menjual/barang dan/atau jasa dengan maksud utama untuk memperoleh laba sebanyak-banyaknya sehingga bisa dinikmati oleh para pemilik.

2) *Quasi profit organisation*

Bertujuan menyediakan barang dan/atau jasa dengan maksud untuk memperoleh laba dan mencapai sasaran atau tujuan lainnya sebagaimana yang dikehendaki oleh pemilik.

3) *Quasi nonprofit organisasi*

Bertujuan menyediakan atau menjual barang dan/atau jasa dengan maksud untuk melayani masyarakat dan memperoleh keuntungan.

4) *Pure nonprofit organisasi*

Bertujuan menyediakan atau menjual barang dan/atau jasa dengan maksud untuk melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Berdasarkan empat tipe organisasi di atas, Perum DAMRI masuk pada tipe organisasi dengan tipe *Pure nonprofit organisasi*. Hal tersebut dikarenakan Perum DAMRI selain menyediakan jasa angkutan penumpang, memiliki tugas untuk mencari laba.

BAB III

ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL DALAM PENCAPAIAN TUJUAN PERUSAHAAN PUBLIK

A. Pendahuluan

Setiap organisasi yang bersifat profit seperti perusahaan maupun organisasi yang bersifat non profit seperti organisasi massa, yayasan, dan lain-lain tentunya menginginkan adanya pertumbuhan dan keberlanjutan dalam setiap aktivitasnya. Perusahaan-perusahaan baik dalam skala kecil, menengah, maupun besar tentunya ingin terus meningkatkan keuntungannya, sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan pegawai, bertumbuh, bertahan dan melakukan ekspansi bisnis supaya lebih besar lagi. Meskipun hampir semua organisasi di dunia menginginkan keberlanjutan, sayangnya tidak semua organisasi mampu menciptakan pertumbuhan dan mempertahankan keberlanjutan aktivitasnya. Hanya sedikit perusahaan besar yang hidup walaupun hanya setengah dari umur manusia. Dalam tahun 1983, survey royal dutch/shell menemukan bahwa sepertiga dari perusahaan menurut uraian 500 perusahaan versi Fortune dalam tahun 1970 telah lenyap. Shell memeperkirakan bahwa rata-rata masa hidup perusahaan besar kurang dari 40 tahun (Hubeis dan Najib, 2014).

Perusahaan pada umumnya berupaya untuk selalu dapat mencapai tujuan dan sasarannya di dalam kondisi persaingan yang semakin ketat. Pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan diukur dengan besarnya total keuntungan perusahaan, tingkat keuntungan

terhadap modal investasi perusahaan, dan penguasaan pasar dengan saham terbesar. Pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan hanya dimungkinkan bila perusahaan itu mempunyai keunggulan bersaing.

Suatu perusahaan baru dapat memiliki keunggulan bersaing bila perusahaan tersebut berhasil merancang dan mengimplemetasikan strategi penciptaan nilai. Penciptaan nilai yang menimbulkan keunggulan bersaing, dapat terjadi apabila pesaing tidak menggunakan atau melakukan strategi yang sama. Keunggulan bersaing tersebut hanya dapat dipertahankan bila para pesaing yang ada sekarang dan para pesaing yang baru tidak meniru atau menggantikannya.

Membangun keunggulan bersaing harus dilakukan perusahaan secara tepat dan berkelanjutan, dengan menyusun strategi sekaligus mengimplementasikannya. Hal ini dapat dilakukan dengan kegiatan pengorganisasian yang tepat, dimulai dengan pengidentifikasian, penguatan organisasi dan meningkatkan kemampuan kepemimpinan perusahaan. Semua kegiatan tersebut dicakup dalam pemantapan manajemen stratejik, terutama dalam tingkat pimpinan puncak dan menengah di perusahaan. Oleh karena itu, untuk membangun keunggulan bersaing, suatu perusahaan perlu meakukan pemahaman strategi dan peran manajemen stratejik dalam peningkatan keunggulan bersaing secara berkelanjutan (Assauri, 2013).

Manajemen strategi memiliki arti penting dalam perkembangan sebuah perusahaan. Tidak hanya sebuah perencanaan atau *planning* saja, manajemen strategi mencakup bagian-bagian yang lebih dalam dan juga luas. Sebuah perusahaan terdiri dari banyak bagian dan strukturnya masing-masing. Setiap perusahaan juga memiliki strategi yang berbeda-beda. Guna mewujudkan tujuannya, keputusan-keputusan lalu diambil. Keputusan tersebut tentunya menjadi penentu perusahaan menjadi perusahaan yang sukses dan maju (Nilasari, 2014).

Menurut David (dalam Nilasari 2014), manajemen strategi adalah seni dan ilmu untuk merumuskan, mengimplementasikan dan

mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai tujuannya. Dari pengertian tersebut, maka manajemen strategi melibatkan semua unsur organisasi baik dalam perumusan maupun implementasinya. Situasi ini memungkinkan terjadinya komunikasi antarunsur perusahaan yang merupakan kunci sukses perusahaan. Secara finansial, manajemen strategi akan mendorong peningkatan dalam produksi, penjualan, dan laba karena perusahaan didorong untuk memiliki kinerja yang tinggi. Selain manfaat keuangan manajemen strategi juga memberikan manfaat non-keuangan seperti meningkatkan kesadaran dan ancaman-ancaman yang berasal dari lingkungan luar perusahaan, memungkinkan perusahaan memiliki strategi pesaing, meminimalisir munculnya resistensi terhadap perubahan yang terjadi di organisasi, memungkinkan hubungan yang jelas antara penghargaan dan kinerja, serta membuat perusahaan mampu melihat perubahan sebagai peluang (Hubeis & Najib, 2014).

Dengan menghadapi fenomena di atas, sebuah perusahaan harus memiliki suatu strategi bisnis sehingga bisa lebih unggul dari para pesaingnya serta dapat terus beroperasi dan bersaing di masa mendatang. Dengan adanya perencanaan strategi bisnis yang cepat, tepat dan efektif, di harapkan perusahaan dapat mengatasi permasalahan yang dihadapi dan dapat terus beroperasi, bersaing dan mencapai tujuannya.

Menganalisis suatu strategi dan situasi bertujuan untuk mempertimbangkan keadaan baik situasi internal perusahaan maupun lingkungan eksternal, yang langsung mempengaruhi peluang dan pilihan strategi. Analisis industri dan persaingan menekankan pada pengaruh lingkungan eksternal sedangkan analisis situasi perusahaan berdasarkan pada pengaruh lingkungan internal. Termasuk dalam lingkungan eksternal adalah faktor-faktor yang lebih luas di luar perusahaan seperti situasi politik, hukum, sosial, ekonomi, kependudukan dan lain-lain. Sedangkan yang tergolong lingkungan internal adalah faktor-faktor yang lebih sempit dan dekat dengan perusahaan seperti faktor internal perusahaan, pesaing, suplier, distributor, konsumen dan lain-lain.

Industri merupakan suatu kelompok usaha, dimana produknya mempunyai kesamaan atribut dan bersaing untuk pembeli yang sama.

B. Tinjauan Tentang Manajemen Strategi

Manajemen strategi yang sekarang pada dasarnya sudah mengalami beberapa fase pengembangan. Dimulai tahun 1950-an dengan istilah *strategy formulation* dan prosesnya dinamakan perencanaan stratejik. Periode berikutnya yaitu tahun 1970-an dengan proses yang dikenal dengan nama perencanaan kapabilitas. Dan terakhir sekitar tahun 1990-an bahwa perusahaan perlu untuk melakukan perubahan organisasi sendiri untuk melaksanakan strategi. Di tengah maraknya penggunaan nama dan istilah manajemen stratejik, sebenarnya yang ingin dicapai oleh perusahaan yang menggunakan manajemen strategi adalah perusahaan ingin berhasil dari waktu ke waktu, di tengah berbagai perubahan yang terjadi (Amir, 2012).

Menurut Assauri (2013) bahwa manajemen stratejik merupakan proses suatu organisasi atau perusahaan menata perumusan dan pengimplementasian strateginya. Sedangkan menurut Pearce II dan Robinson Jr (2013) bahwa manajemen strategi merupakan suatu rangkaian keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana untuk mencapai tujuan perusahaan.

Pendapat-pendapat lainnya mengenai manajemen strategi dikutip dari beberapa ahli yang disadur oleh Nilasari (2014) adalah sebagai berikut :

- 1). David (2002) manajemen strategi adalah seni dan ilmu untuk merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai tujuannya.
- 2). Ketchen (2009) menyatakan definisi manajemen strategi sebagai analisis, keputusan dan aksi yang dilakukan perusahaan,

untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

- 3). Pierce dan Robinson mendefinisikan manajemen strategi sebagai ilmu yang mengkaji kumpulan keputusan dan tindakan sebagai hasil dari penerapan rencana untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi.
- 4). Wheelan dan Hunger menyatakan bahwa manajemen strategi sebagai suatu kesatuan rangkaian keputusan dan tindakan yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.
- 5). Gluck, Kaufman dan Walleck (1982) menyatakan bahwa manajemen strategi merupakan sistem manajemen yang menghubungkan perencanaan strategis dengan pembuatan keputusan dalam proses operasional perusahaan.

Dari banyaknya pengertian-pengertian manajemen strategi menurut para ahli di atas, maka penulis menyimpulkan bahwa manajemen strategi adalah proses suatu organisasi menghasilkan keputusan atau tindakan untuk diformulasikan kemudian diimplementasikan untuk mencapai tujuan organisasinya.

C. Tinjauan Tentang Analisis Lingkungan

Menurut Hubeis dan Najib (2014) bahwa akibat menggejalanya reformasi informasi dan globalisasi, lingkungan kini mengalami perubahan yang luar biasa dan intensitasnya kini semakin sering serta sukar sekali diramalkan. Akibatnya, persaingan menjadi semakin sengit dan permasalahan yang dihadapi organisasi semakin hari menjadi semakin rumit. Untuk itu, sebelum berbagai proses lain dalam manajemen strategi dilakukan, analisis lingkungan perusahaan yang merupakan hal yang pertama untuk dilakukan. Yang dimaksud dengan analisis adalah penelusuran kondisi eksternal dan internal yang dihadapi perusahaan sampai pada pangkalnya. Dengan demikian perusahaan akan dapat mewaspadaikan dan memahami implikasi-implikasi perubahan untuk kemudian dapat bersaing secara lebih efektif.

Dasar pemikiran tentang analisis lingkungan ini harus dilakukan adalah *general system theory*. Menurut teori ini, organisasi dewasa ini lebih merupakan sistem yang terbuka. Oleh karena itu organisasi sangat dipengaruhi dan berinteraksi secara konstan dengan lingkungan yang melingkupinya. Dengan demikian tugas utama yang paling penting bagi manajemen perusahaan adalah memastikan bahwa pengaruh tersebut dapat disalurkan melalui arah yang positif dan dapat memberikan kontribusi optimal terhadap keberhasilan dan pencapaian daya saing organisasi secara keseluruhan.

Pelajaran-pelajaran dari masa lalu yang telah terinternalisasi secara mendalam dan terus dilanjutkan dari satu generasi manajer ke manajer berikutnya kadang kala menimbulkan bahaya tersendiri bagi organisasi secara keseluruhan. Pertama, dengan berjalannya waktu, orang mungkin lupa mengapa memercayai atau melakukan apa yang dipercayai dan melakukan. Kedua, mungkin para manajer jadi percaya apa yang diketahui tidaklah penting untuk diketahui. Dengan kata lain, apa yang telah diwariskan dari masa lalu seperti tujuan, misi, dan strategi telah menjadi suatu hal yang dogmatis untuk dilaksanakan masa kini.

Secara umum, tujuan perusahaan melakukan analisis lingkungan adalah untuk menilai lingkungan organisasi secara keseluruhan. Lingkungan organisasi ini adalah faktor-faktor yang berada di luar atau di dalam organisasi yang dapat memengaruhi organisasi tersebut dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkannya. Dengan demikian, manajemen dapat memberikan reaksi yang sesuai dan proporsional untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Menurut Certo dan Peter dalam Hubeis dan Najib (2014), ada beberapa peran utama mengenai analisis lingkungan :

1. *Policy-Oriented Role*
2. *Integrated Strategic Planning Role*
3. *Function-Oriented Role*

D. Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal perlu dianalisis sehingga dapat diantisipasi pengaruhnya terhadap perusahaan. Selain pengaruh yang buruk, peluang juga banyak bermunculan di lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal memang sulit untuk dikendalikan karena melibatkan pihak-pihak lain yang tidak berhubungan langsung dengan perusahaan. Oleh karena itu analisis lingkungan eksternal sangat diperlukan oleh perusahaan khususnya dalam proses perumusan strategi. Faktor lingkungan eksternal dapat subjektif karena setiap manajerial dapat memandang pada faktor-faktor luar yang berbeda. Faktor yang dianalisis merupakan faktor luar yang memang berpengaruh dalam perkembangan perusahaan. Secara garis besar lingkungan eksternal perusahaan dibagi menjadi dua, yaitu lingkungan makro dan mikro, (Nilasari, 2014).

1. Lingkungan makro. Merupakan lingkungan umum yang memiliki kekuatan secara luas sehingga dapat mempengaruhi seluruh industri secara umum. Yang termasuk lingkungan makro adalah : a). Politik, merupakan hal yang perlu diketahui juga oleh perusahaan. Politik merupakan cara dalam membagi dan mendapatkan kekuasaan. Tingkatan faktor politik ada tiga yaitu internasional, nasional dan daerah atau lokal. Peran pemerintah dalam ranah politik biasanya karena kebijakan dan peraturan yang mereka tetapkan. Beberapa contoh peran pemerintah dalam faktor politik antara lain : Kebijakan kesehatan, ketenagakerjaan, bea masuk, inflasi, dan pertumbuhan ekonomi, Pekerjaan pemerintah dan sektor publik, Kebijakan fiskal atau pajak, Kebijakan mengenai pelestarian lingkungan seperti polusi dan limbah. b). Ekonomi. Faktor ekonomi sebuah negara tentu akan berdampak pada perusahaan. Ogundele (2005) mengatakan bahwa ekonomi menjadi faktor vital yang harus mendapatkan perhatian perusahaan. Ekonomi pasar yang sedang lemah akan menurunkan konsumsi sehingga pendapatan perusahaan dapat berkurang. Guna menumbuhkan perekonomian sebuah negara ada juga penganjuran untuk lebih banyak melakukan belanja atau konsumsi daripada hanya

menabung. Beberapa faktor ekonomi yang perlu dianalisis antara lain : GDP dan GNP (pertumbuhan ekonomi negara, inflasi, tingkat bunga pinjaman, nilai tukar mata uang, isu regional, jual beli saham dan pasar uang). Salah satu faktor ekonomi yang cukup berpengaruh adalah nilai tukar mata uang. Hal ini akan berdampak pada perusahaan-perusahaan yang mengimpor bahan baku dari luar negeri. Jika nilai tukar dalam negeri menurun maka biaya untuk mendatangkan bahan baku akan jauh lebih besar. c). Sosial. Faktor selanjutnya adalah faktor sosial. Faktor sosial tersebut antara lain : Sikap, nilai dan kepercayaan. Faktor sosial biasanya langsung berhubungan dengan konsumen atau pelanggan perusahaan. Produk atau jasa perusahaan dapat diterima dengan baik jika tidak melanggar nilai dan kepercayaan yang dimiliki oleh masyarakat, Kebudayaan. Kebudayaan yang dimaksud seperti sikap dalam bekerja, menabung, menginvestasi, dan lain-lain, Demografi. Beberapa hal yang termasuk dalam faktor demografi antara lain besarnya populasi, usia, etnis, dan distribusi pendapatan. Struktur sosial. Struktur sosial dalam masyarakat dapat juga disebut dengan kelas segmentasi pasar. d). Teknologi. Saat ini perkembangan teknologi sangat berpengaruh terhadap daya saing perusahaan. Perkembangan teknologi yang terjadi sebaiknya terus mendapatkan perhatian sehingga perusahaan juga tidak ketinggalan dengan perusahaan lainnya. Faktor teknologi dapat termasuk dalam faktor internal dan juga faktor eksternal. Setiap perusahaan pasti menggunakan teknologi walaupun bentuknya tidak berupa *hardware* namun *software* seperti kontrol kualitas.

Beberapa hal yang termasuk dalam faktor teknologi antara lain : barang/jasa, proses produksi, informasi dan komunikasi, transportasi dan distribusi, teknologi informasi, komputasi dan yang berkaitan dengan produksi serta bioteknologi dan industri baru.

2). Lingkungan mikro

Lingkungan mikro sering juga disebut sebagai lingkungan industri atau lingkungan kompetitif. Jika lingkungan makro bersifat global maka lingkungan mikro lebih dekat dengan perusahaan. Jarak yang dekat tersebut dapat memberikan efek langsung pada perusahaan dibandingkan dengan lingkungan makro. Porter (1979) membagi lingkungan mikro menjadi lima kekuatan. Kelima kekuatan tersebut antara lain : a). Rintangan untuk masuk, b). Perusahaan pesaing, c). Kekuatan suplier atau pemasok, d). Kekuatan pembeli dan e). Ancaman dari substitusi

Analisis lingkungan eksternal memiliki peranan penting dalam memberikan masukan dalam mengambil sebuah keputusan. Beberapa tujuan dari dilakukannya analisis lingkungan eksternal antara: 1) Meningkatkan kepedulian manajerial terhadap perubahan lingkungan, 2) Meningkatkan pengertian terhadap industri dan pasar, 3) Meningkatkan pemahaman dalam pengaturan multinasional, 4) Meningkatkan keputusan alokasi sumber daya, 5) Memfasilitasi manajemen resiko, 6) Memusatkan pada pengaruh utama dalam perubahan strategi, 7) Beraksi saat permulaan tanda bahaya, 8) Mengidentifikasi adanya peluang-peluang bisnis, 9) Menyediakan *benchmark* untuk proses evaluasi perusahaan terhadap kompetitor, 10) Membantu perusahaan dalam menemukan keunggulan kompetitif dan 11) Mendorong pembelajaran dari kompetisi.

Informasi lingkungan eksternal bisa didapat berdasarkan sumber yang terpublikasi dan juga sumber yang tidak dipublikasikan. Sumber yang tidak dipublikasikan diantaranya yaitu survey pelanggan, riset pasar, pidato rapat profesional, pemilik modal, program televisi, *interview*, dan lain-lain. Sedangkan sumber yang dipublikasikan berupa informasi strategi setiap periode, jurnal, laporan, dokumen pemerintah, abstrak, buku, koran, dan lain-lain.

Di era internet ini banyak juga *website* yang memberikan informasi tentang perusahaan-perusahaan. Ada juga survei industri yang bisa diperoleh melalui *Standard & Poor's Industry Surveys*.

Laporan survei atau riset yang mereka lakukan biasanya terdiri atas : lingkungan terbaru, tren industri, bagaimana industri beroperasi, kunci rasio industri dan statistik, bagaimana menganalisa perusahaan, daftar istilah industri, informasi tambahan industri, referensi, dan analisis perbandingan keuangan perusahaan.

Lingkungan eksternal perlu dianalisis sehingga dapat diantisipasi pengaruhnya terhadap perusahaan. Selain pengaruh yang buruk, peluang juga banyak bermunculan di lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal memang sulit untuk dikendalikan karena melibatkan pihak-pihak lain yang tidak berhubungan langsung dengan perusahaan. Oleh karena itu analisis lingkungan eksternal sangat diperlukan oleh perusahaan khususnya dalam proses perumusan strategi.

Berdasarkan pendapat Nilasari di atas, maka dapat disimpulkan bahwa analisis lingkungan eksternal merupakan aktivitas yang sangat penting karena memberikan arahan bagi perusahaan dalam perumusan strateginya. Sedangkan lingkungan eksternal terbagi menjadi dua yaitu lingkungan mikro dan makro. Informasi tentang lingkungan eksternal bisa didapat berdasarkan sumber yang terpublikasi dan juga sumber yang tidak dipublikasikan. Sumber yang tidak dipublikasikan diantaranya yaitu survey pelanggan, riset pasar, pidato rapat profesional, pemilik modal, program televisi, interview, dan lain-lain. Sedangkan sumber yang dipublikasikan berupa informasi strategi setiap periode, jurnal, laporan, dokumen pemerintah, abstrak, buku, koran, dan lain-lain.

Mengenai informasi tentang lingkungan eksternal di PTPN VII (Persero), penulis mendapatkan sumber informasinya dari laporan tahunan perusahaan, laporan pertanggungjawaban pihak komisaris dan direksi serta analisis manajemen perusahaan. Analisis lingkungan eksternal memerlukan proses yang tidak singkat. Informasi yang didapatkan akan diolah terlebih dahulu pengaruhnya terhadap perusahaan. Berdasarkan penjelasan mengenai tahapan proses analisis lingkungan eksternal di atas, penulis mengidentifikasi peluang dan ancaman pada perusahaan melalui matrik EFE penjabaran mengenai matrik EFE dapat diamati pada tabel 1 di bawah ini :

Tabel 1. Matrik Evaluasi Faktor Eksternal

Faktor Eksternal	Bobot	Ranking	Skor Yang Dibobot
PELUANG			
Penghasil karet dan teh untuk komoditas ekspor	0,45	1	0,45
Penghasil produksi gula dan minyak sawit untuk kebutuhan nasional	0,13	4	0,52
Terus mendapatkan penghargaan dan sertifikasi produk	0,06	4	0,24
Satu-satunya Perusahaan BUMN Perkebunan yang berlokasi di Provinsi Lampung	0,08	3	0,24
Promosi perusahaan melalui kegiatan TJSL	0,06	3	0,18
TOTAL	0,47		
ANCAMAN			
Harga komoditi yang fluktuatif	0,07	2	0,14
Perubahan iklim yang memengaruhi jumlah produksi	0,17	2	0,34
Kondisi perekonomian nasional yang mengalami penurunan	0,19	1	0,19
Persaingan dengan pihak swasta untuk mendapatkan bahan olahan karet	0,09	1	0,09
TOTAL	0,52		2,39

Sumber : Yulianti, 2014

BAB IV

BUDAYA ORGANISASI MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN PUBLIK

A. Pendahuluan

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 19 tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (BUMN), perusahaan Negara Indonesia ini disebut sebagai BUMN, yakni : “badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh pemerintah melalui penyertaan langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan”. Istilah BUMN menurut Undang-Undang (UU) tersebut digunakan untuk menyebut perusahaan negara yang dimiliki oleh pemerintah. Sedangkan di tingkat pemerintah daerah dikenal adanya istilah Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Pengaturan BUMN sebelumnya dilaksanakna melalui UU Nomor 19 tahun 1969 yang menegaskan adanya tiga bentuk perusahaan negara yaitu : Perusahaan Jawatan (Perjan), Perusahaan Umum (Perum), dan Perusahaan Perseroan (PT). Namun kini sejak dikeluarkannya UU Nomor 19 tahun 2003 tentang BUMN, hanya dikenal adanya dua bentuk perusahaan negara yakni persero dan perjan.

Apabila melihat dari UU Nomor 19 tahun 2003 di atas, dengan demikian BUMN adalah suatu badan usaha yang tidak murni mencari laba tetapi juga memberikan pelayanan sosial. BUMN memiliki hak istimewa, yakni monopoli yang tidak dimiliki perusahaan swasta. Untuk mewujudkan perannya dalam

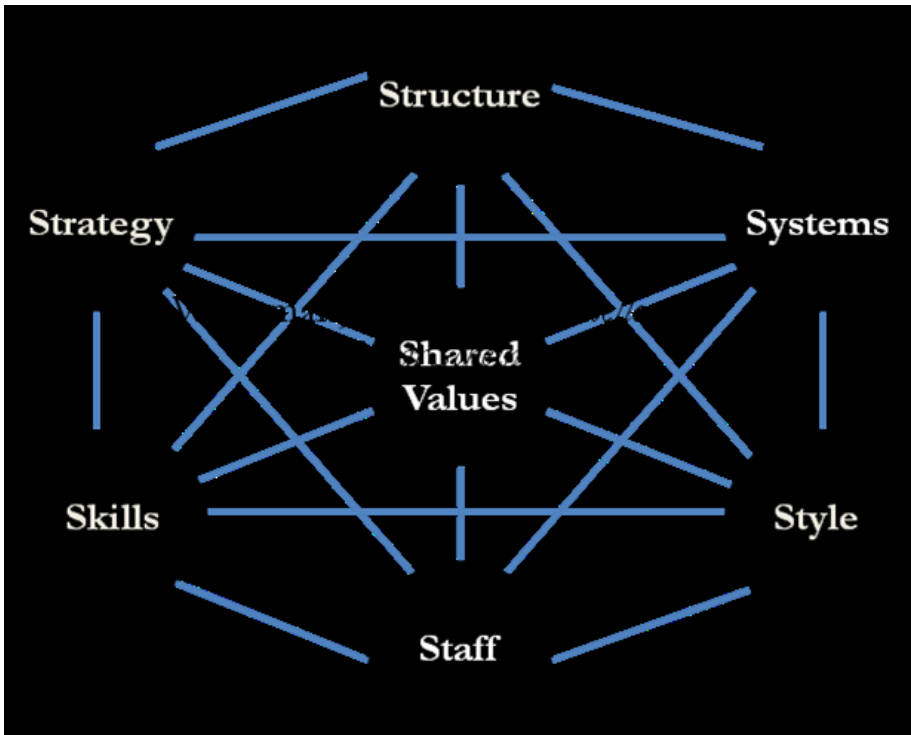
perekonomian, pemerintah menjabarkan tujuan-tujuan yang hendak dicapai ke dalam bentuk kebijakan publik. Kebijakan publik tersebut dilaksanakan pemerintah melalui berbagai macam instrumen. **Pertama**, Instrumen Sukarela (*Voluntary Instrument*). Salah satu karakteristik utama dalam instrumen ini adalah kecilnya, jika tak mau dikatakan tidak ada sama sekali, keterlibatan pemerintah dalam pembuatan dan pelaksanaan kebijakan yang dilaksanakan dalam *voluntary instrument*. Pelayanan publik dalam instrumen ini biasanya lebih didasarkan atas kepentingan-kepentingan pribadi, pertimbangan etis dan kepuasan emosional ketimbangan alasan-alasan politis dan ideologis. **Kedua**, Instrumen Wajib (*Compulsory Instrument*) atau sering disebut juga *directive instrument*, adalah jenis instrumen kebijakan yang ditandai dengan tingginya tingkat keterlibatan pemerintah dalam proses perumusan dan pelaksanaan kebijakan yang diambil. Pemerintah melalui otoritas legalnya dapat menginstruksikan individu, kelompok atau pakar untuk melaksanakan dan tidak melaksanakan kegiatan tertentu, atau memberikan pelayanan langsung kepada masyarakat, terutama melalui birokrasi. **Ketiga**, Instrumen Gabungan (*Mixed Instrument*) adalah gabungan dua instrumen di atas. Instrumen ini ditandai dengan keterlibatan pada derajat tertentu dua aktor pelayanan publik yaitu pemerintah dan kelompok atau organisasi non pemerintah, baik itu individu, pasar, maupun lembaga swadaya masyarakat (Soebarsono, 2005:104-109).

Perusahaan negara selaku wujud kehadiran negara di bidang ekonomi, termasuk ke dalam instrumen wajib. Kehadiran perusahaan negara berkaitan dengan upaya pemerintah untuk mengontrol monopoli. Banyak usaha tertentu yang sebaiknya diusahakan secara monopoli, artinya benar-benar diusahakan oleh organisasi yang menghasilkan untuk kepentingan masyarakat. Kalau kegiatan ini dilaksanakan oleh banyak perusahaan, maka tidak akan mendapatkan keuntungan karena perusahaan akan menghasilkan *output* sebanyak mungkin tapi harus dijual dengan tingkat harga yang sangat rendah. Satu-satunya cara adalah barang-barang seperti itu harus dihasilkan oleh seorang pengusaha tunggal atau

seorang monopolis. Tetapi monopoli oleh swasta selalu menghasilkan kerugian sosial. Karena itulah, maka kegiatan itu haruslah dihasilkan secara monopoli oleh pemerintah. Monopoli semacam ini disebut monopoli alamiah, dan di banyak negara ditangani oleh perusahaan negara (Surbakti,1992:215-215).

Berdasarkan pemaparan tentang pengertian dan peran strategis BUMN di atas terlihat bahwa BUMN adalah perusahaan negara yang memiliki banyak peran. Tentunya tidak mudah untuk mengelola perusahaan dengan karakteristik seperti BUMN sehingga masih banyak ditemukan kasus *mismanagement* dalam BUMN seperti yang terdapat dalam media cetak tersebut Patologi-patologi tersebut menunjukkan bahwa BUMN memiliki banyak kekurangan jika bercermin dari model 7S Mc.Kinsey yang terdiri dari *structure, staff, style, strategy, system, skills* dan *shared value*. Hal ini menunjukkan suatu sikap yang buruk dari BUMN. Sikap dari suatu institusi sering disebut sebagai perilaku organisasi dan perilaku organisasi bersumber dari akar budaya. Budaya organisasi merupakan salah satu jenis aktiva tidak berwujud yang dapat meningkatkan kinerja organisasi, keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung pada keberhasilan organisasi dalam menciptakan budaya organisasi yang khas sebagai bagian dari rencana strategis mereka. Rencana strategis yang efektif merupakan jawaban terhadap lingkungan eksternal organisasi yang bersifat dinamis. Oleh karena itu, menjadi tugas seorang pemimpin untuk menciptakan harmoni antara misi dan strategi organisasi dengan budaya organisasi. Keselarasan tersebut akan menghasilkan kesesuaian antara sikap dan perilaku karyawan, budaya organisasi, serta misi dan strategi organisasi. Akibatnya, akan tercipta transformasi organisasi yang akan meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Hal ini dapat dilihat dari gambar 1 model Mc. Kinsey 7-S Framework di bawah ini :

Gambar 1. Model Mc. Kinsey 7S Framework



Sumber : Kinsey dalam Kusdi, 2009:89

Budaya organisasi dalam konteks manajemen bukan merupakan sesuatu yang terjadi begitu saja. Budaya organisasi berkaitan erat dengan strategi organisasi. Strategi tersebut dirumuskan oleh para pimpinan puncak dengan mengaitkan kedudukan organisasi dengan lingkungannya (Burke, 1994). Dengan membentuk budaya yang sesuai di antara orang-orang dalam organisasi, organisasi akan lebih mudah bersaing dan meraih keberhasilan. Jika lingkungan sangat kompleks, maka organisasi bisa membangun kultur adaptasi sehingga fleksibel dan responsif terhadap perubahan lingkungan. Sebaliknya, kalau lingkungan bersifat statis dan rutin, maka perlu dibangun budaya kepatuhan yang cenderung birokratis (Kasali, 2005). Menurut Robbins (2001), budaya organisasi memiliki tujuh karakteristik, yaitu: inovasi dan

keberanian mengambil resiko, perhatian terhadap detail, berorientasi pada hasil, berorientasi pada manusia, berorientasi pada tim, agresif, dan stabil. Tujuh karakteristik budaya tersebut merupakan faktor-faktor objektif yang akan mempengaruhi persepsi subjektif karyawan terhadap keseluruhan organisasi.

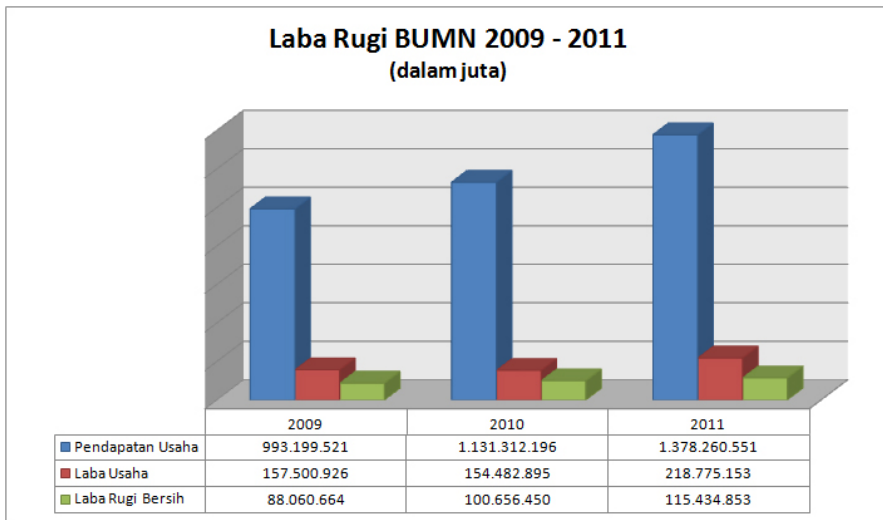
Persepsi yang mendukung atau tidak mendukung dari karyawan selanjutnya dapat diberi label sebagai budaya kuat atau lemah. Budaya kuat dicirikan oleh nilai inti dari organisasi yang dianut dengan kuat, diatur dengan baik, dan dirasakan bersama secara luas. Makin banyak anggota yang menerima nilai inti, menyetujui jajaran tingkat kepentingannya, dan merasa sangat terikat padanya, maka makin kuat budaya tersebut (Robbins, 2007). Dengan demikian, kinerja organisasi akan semakin meningkat seiring dengan terinternalisasinya budaya organisasi pada anggota organisasi tersebut. Karyawan yang memahami budaya organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai sebuah kepribadian. Selain pemaparan mengenai patalogi yang terjadi di BUMN dan hubungan antara sikap internal yang merupakan bagian dari budaya dan kinerja organisasi, BUMN juga secara keseluruhan mengalami peningkatan kinerja semenjak diberlakukannya restrukturisasi BUMN oleh Kementrian BUMN. Peningkatan kinerja ini dapat terlihat dari laporan laba rugi BUMN yang bersumber dari *website* Kemeneg BUMN.

Budaya organisasi dalam konteks manajemen bukan merupakan sesuatu yang terjadi begitu saja. Budaya organisasi berkaitan erat dengan strategi organisasi. Strategi tersebut dirumuskan oleh para pimpinan puncak dengan mengaitkan kedudukan organisasi dengan lingkungannya (Burke, 1994). Dengan membentuk budaya yang sesuai di antara orang-orang dalam organisasi, organisasi akan lebih mudah bersaing dan meraih keberhasilan. Jika lingkungan sangat kompleks, maka organisasi bisa membangun kultur adaptasi sehingga fleksibel dan responsif terhadap perubahan lingkungan. Sebaliknya, kalau lingkungan bersifat statis dan rutin, maka perlu dibangun budaya kepatuhan yang cenderung birokratis (Kasali, 2005). Menurut Robbins (2001),

budaya organisasi memiliki tujuh karakteristik, yaitu: inovasi dan keberanian mengambil resiko, perhatian terhadap detail, berorientasi pada hasil, berorientasi pada manusia, berorientasi pada tim, agresif, dan stabil. Tujuh karakteristik budaya tersebut merupakan faktor-faktor objektif yang akan mempengaruhi persepsi subjektif karyawan terhadap keseluruhan organisasi. Persepsi yang mendukung atau tidak mendukung dari karyawan selanjutnya dapat diberi label sebagai budaya kuat atau lemah.

Budaya kuat dicirikan oleh nilai inti dari organisasi yang dianut dengan kuat, diatur dengan baik, dan dirasakan bersama secara luas. Makin banyak anggota yang menerima nilai inti, menyetujui jajaran tingkat kepentingannya, dan merasa sangat terikat padanya, maka makin kuat budaya tersebut (Robbins, 2007). Dengan demikian, kinerja organisasi akan semakin meningkat seiring dengan terinternalisasinya budaya organisasi pada anggota organisasi tersebut. Karyawan yang memahami budaya organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai sebuah kepribadian. Selain pemaparan mengenai patalogi yang terjadi di BUMN dan hubungan antara sikap internal yang merupakan bagian dari budaya dan kinerja organisasi, BUMN juga secara keseluruhan mengalami peningkatan kinerja semenjak diberlakukannya restrukturisasi BUMN oleh Kementrian BUMN. Peningkatan kinerja ini dapat terlihat dari laporan laba rugi BUMN yang bersumber dari *website* Kemeneg BUMN.

Gambar 2. Bagan Laba Rugi BUMN 2009-2011



Dari gambar di atas dapat terlihat bahwa dari tahun 2009-2011 baik pendapatan usaha, laba usaha dan laba rugi bersih mengalami peningkatan. Hal ini tentulah disebabkan oleh beberapa faktor diantaranya restrukturisasi. Sesuai dengan Undang-undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN, restrukturisasi adalah upaya yang dilakukan dalam rangka penyehatan BUMN yang merupakan salah satu langkah strategis untuk memperbaiki kondisi internal perusahaan guna memperbaiki kinerja dan meningkatkan nilai perusahaan. Restrukturisasi dilakukan dengan maksud untuk menyehatkan BUMN agar dapat beroperasi secara efisien, transparan, dan profesional. Restrukturisasi dilakukan di semua BUMN tidak terkecuali di PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) atau PTPN VII (Persero). Tetapi apakah restrukturisasi yang salah satunya bertujuan untuk meningkatkan kinerja di BUMN benar-benar dapat berhasil dengan baik ataukah ada faktor lain yang menghambat restrukturisasi yang dapat dijelaskan dengan menggunakan model 7S. Mc.Kinsey.

B. Penerapan Model 7S Mc. Kinsey di BUMN Perkebunan

Adaptasi dari model Seven S dari Mc. Kinsey terdiri dari : *strategy, system, style, staffs, skills, structure* dan *shared values*. Tahapan formulasi strategi (*creation of strategy*) tidak berlangsung secara pragmatis, melainkan dikontrol oleh tanggung jawab sosial (*social responsibility*) dan nilai-nilai organisasi (*managerial values*). Tujuannya adalah agar strategi yang dirumuskan memiliki pertanggungjawaban secara sosial maupun nilai-nilai. Strategi kadang-kadang digambarkan sebagai salah satu unsur yang memengaruhi organisasi, yaitu bersama dengan nilai organisasi (*shared value*), sistem operasional (*systems*), struktur organisasi (*structure*), kemampuan anggota (*skills*), jajaran pengelola (*staffs*) dan gaya pengelolaan (*style*). Berikut ini adalah hasil dan pembahasan penerapan model 7S Mc. Kinsey di PTPN VII (Persero) :

1. *Shared Values*

Nilai budaya kerja yang hidup di tengah organisasi tersebut. Merupakan suatu *guideline* bagi para anggota organisasi untuk tumbuh dan berkembang. Perusahaan Perseroan (Persero) PTPN VII (Persero) mempunyai tata nilai yang dikenal dengan *The Spirit of Change* “ProMOSI”, yang merupakan singkatan dari 5 (lima) nilai dasar, yaitu : Produktivitas, Mutu, Organisasi, Servis dan Inovasi. *The Spirit of Change* “ProMOSI“ ditetapkan menjadi tata nilai di PTPN VII (Persero) dengan Surat Keputusan Direksi Nomor: 7.6/Kpts/477/2008 tanggal 19 Desember 2008. Berikut ini adalah penjelasan dari kelima nilai dasar tersebut di PTPN VII (Persero) : a). Produktivitas, Produktivitas adalah upaya optimalisasi pemanfaatan sumber daya yang dimiliki dan dikelola Perseroan secara transparan, akuntabel, adil dan bertanggung jawab, untuk mencapai hasil optimal semua sasaran Perseroan yang dilaksanakan dengan cara Sigap, Maju, Antusias, Rajin dan Terampil (SMART), b). Mutu, Mutu dipahami sebagai sikap lahir dan batin untuk menghasilkan kinerja yang terbaik kepada pemangku kepentingan sebagai perwujudan kemuliaan diri. Mutu ditandai dengan sikap berpegang teguh pada

kualitas kerja dalam upaya merebut pangsa pasar dan menjaga kelangsungan hidup perusahaan, c). Organisasi, Organisasi mengandung pengertian sadar akan posisi, peran dan tanggung jawab dalam satu sistem dinamis yang utuh serta menjunjung tinggi etos kerja dan nilai-nilai kekeluargaan. Memandang organisasi sebagai wadah insan yang utuh dan unggul, bercreta, berkarsa dan berkarya, d). Servis, Servis diartikan sebagai panggilan untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada pemangku kepentingan demi pertumbuhan Perseroan secara berkesinambungan, e). Inovasi, Inovasi adalah tindakan kreatif dalam melakukan upaya perbaikan dan penyempurnaan terus menerus untuk mengembangkan proses kerja dan produk dalam rangka menciptakan nilai tambah. Semangat Perubahan tersebut dirumuskan dengan memperhatikan aspek-aspek dominan sesuai dengan jenis, karakteristik, lingkungan serta proses bisnis, dan digali dari nilai-nilai yang berasal dari budaya insan perkebunan PTPN VII (Persero).

Dari deskripsi mengenai tata nilai (*shared values*) di PTPN VII (Persero), bahwa perusahaan ini telah menetapkan tata nilai yang yang berisi lima hal yaitu : produksi, mutu, organisasi, servis dan inovasi, yang kesemuanya berisikan nilai yang digali sesuai dengan karakteristik pekerja dalam organisasi tersebut. Nilai-nilai tersebut diharapkan dapat tumbuh dan berkembang sehingga menjadi landasan bagi terbentuknya budaya organisasi sebagai petunjuk bagi pekerja PTPN VII (Persero) dalam berprilaku, bekerja, dan membuat kebijakan bagi terciptanya dan bertumbuhnya kinerja perusahaan yang baik.

2). *Structure*

Struktur organisasi (*organizational structure*) merupakan cerminan dari *shared values* organisasi dalam upaya pencapaian sasaran dan tujuan organisasi secara optimal begitu juga dengan bagan organisasi di PTPN VII (Persero) yang dibentuk berdasarkan SK Direksi No.7.6/Kpts/519/2010 Tanggal 29 November 2010 perihal Penyempurnaan Struktur Organisasi dan Uraian Wilayah

kerja Perusahaan Perseroan (Persero) PTPN VII (Persero) yang tersebar di tiga provinsi yang terdiri atas 5 Distrik dengan 28 Unit Usaha. Masing-masing distrik dikepalai Manajer Distrik dan masing-masing Unit Usaha dikepalai Manajer Unit Usaha.

3). System

Sistem ini termasuk berbagai hal yang menyangkut perencanaan, implementasi, control, evaluasi, anggaran, dan penghargaan. Peneliti melihat bahwa PTPN VII (Persero) memiliki laporan tahunan yang berisikan pemaparan informasi lengkap mengenai perencanaan, implementasi, evaluasi, anggaran dan penghargaan yang diperoleh perusahaan dalam kurun waktu satu tahun. Contohnya dalam laporan tahunan perusahaan tahun 2012, dijelaskan bahwa perusahaan memberikan penghargaan untuk masa pengabdian pekerja yang telah memiliki masa kerja tertentu sebagai berikut : a). Masa Pengabdian 25 (dua puluh lima tahun), Penghargaan medali emas 22 karat seberat 10 gram, berikut uang penghargaan sebesar 5 (lima) kali gaji pokok, serta piagam penghargaan, b). Masa Pengabdian 30 (tiga puluh) tahun : Penghargaan medali emas 22 karat seberat 10 gram, uang penghargaan sebesar (tiga) kali gaji pokok dan piagam penghargaan, c). Masa Pengabdian 35 (tiga puluh lima) tahun : Penghargaan medali emas 22 karat seberat 10 gram, uang penghargaan 5 (lima) kali gaji pokok dan piagam penghargaan.

4). Staff

Berdasarkan *shared values* yang ada, organisasi membentuk personil di dalamnya (pengelola). Organisasi akan menentukan prasyarat orang-orang seperti apa yang dianggap sesuai dengan keberadaan dan tujuan organisasi. Sebagaimana diketahui, jika tujuan organisasi dan tujuan individu di dalamnya tidak searah, maka akan sangat sulit bagi organisasi tersebut untuk dapat tumbuh dan berkembang dengan baik. Sebelum mempekerjakan pekerja,

perusahaan melakukan seleksi terlebih dahulu yang dikenal dengan rekrutmen. Rekrutmen staff di PTPN VII (Persero) terdiri dari berbagai jurusan dari ilmu eksakta dan sosial yang diambil sesuai dengan kebutuhan organisasi untuk mengisi bagian atau divisi dari organisasi tersebut. Karyawan sebagai aset potensial dan merupakan *human capital* berhak atas penilaian obyektif yang berbasis kompetensi (*hard & soft*) dan kinerja yang terukur. Organisasi sebagai alat potensial dalam pemberdayaan (*empowerment*) sumber daya perlu ditata secara efektif sesuai dengan perkembangan bisnis dan rentang kendali dengan mempertimbangkan keselarasan *job requirement* terhadap kompetensi personil.

5). *Skills*

Ketrampilan setiap individu di dalam organisasi merupakan unsur yang sangat penting bagi keberhasilan organisasi mencapai sasaran dan tujuannya dengan efektif dan efisien. Jika ketrampilan para pelaksana organisasi kurang sesuai dengan kebutuhan organisasi tersebut untuk mewujudkan visinya, maka organisasi tersebut akan cenderung kontra produktif. Oleh karenanya, *skills* merupakan cerminan dari *core competence* organisasi, karena strategi yang disusun juga merupakan refleksi atas *skills* yang ada. Karyawan sebagai aset potensial dan merupakan *human capital* berhak atas penilaian obyektif yang berbasis kompetensi (*hard & soft*) dan kinerja yang terukur. Sebagai usaha perkebunan yang melibatkan banyak tenaga kerja, PTPN VII (Persero) memiliki 13.348 orang pekerja, perusahaan menyadari akan pentingnya Sumber Daya Manusia (SDM) yang kompeten untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan tetap memberikan perhatian dalam pengembangan SDM perusahaan dalam melaksanakan berbagai program pengembangan SDM. Berdasarkan aktivitas dan *assesment center* pada tahun 2012, PTPN VII (Persero) memberikan pelatihan, seminar maupun *workshop* bagi peningkatannya *skill* pekerjanya yang dilakukan oleh bagian SDM dan

Umum yang bekerja sama dengan instansi lainnya seperti perguruan tinggi dan pihak profesional.

Dalam laporan perusahaan tahun 2012 dikatakan bahwa kegiatan *assesment center* tahun 2012 sebesar Rp. 3,6 Miliar atau berada di bawah RKAP sebesar Rp. 15 Miliar atau 80,9%. Hal ini dikarenakan antara lain: a). Kegiatan dilakukan dengan skala prioritas kegiatan sesuai dengan kebutuhan dan kondisi keuangan perusahaan, b). Realisasi biaya kualifikasi berada di bawah RKAP sebesar Rp. 8,1 Miliar atau 79,8%, c). Realisasi biaya Rekrutmen berada di bawah RKAP sebesar Rp. 7 Miliar atau 82,2%.

Secara keseluruhan kegiatan-kegiatan pengembangan SDM masih di bawah RKAP kecuali biaya pelatihan yang berada di atas RKAP sebesar Rp. 1,4 Miliar atau 37,9% dan biaya Pendidikan S2/D3 berada di atas RKAP sebesar Rp. 54 Juta atau 11,4%. Pelaksanaan pengembangan SDM dan *assesment center* tahun 2012 telah cukup memadai dengan tetap memperhatikan kondisi keuangan perusahaan. Realisasi biaya tenaga kerja tahun 2012 sebesar Rp. 616,3 Miliar atau 24,3% dibawah RKAP sebesar Rp. 197,5 Miliar, dan dibandingkan dengan tahun 2011 mengalami kenaikan sebesar 3,3% atau Rp. 19,9 Miliar. Berdasarkan deskripsi di atas, bahwa PTPN VII (Persero) memberikan berbagai bentuk kursus jabatan, kursus pemeriksaan, pelatihan, *field and mild day*, studi banding, peningkatan kinerja pabrik, pelatihan purna karya, pendidikan S2/S3, dan seminar. Program-program tersebut melibatkan pekerja dari berbagai strata, baik pekerja pada level pimpinan, maupun pekerja pelaksana. Besarnya anggaran dan realisasi di sesuaikan dengan kondisi perusahaan pada saat itu. Tetapi kita dapat melihat bahwa PTPN VII (Persero) sudah membuat dan melaksanakan program pengembangan keterampilan untuk membekali individu dalam organisasi yang sangat penting bagi pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

6). Style

Gaya manajemen (kepemimpinan) organisasi merupakan hasil perpaduan antara kelima elemen sebelumnya. Kelima elemen tersebut menentukan gaya kepemimpinan seperti apakah yang paling tepat agar organisasi dapat mencapai sasaran dan tujuannya secara efektif dan efisien. Gaya kepemimpinan yang kurang tepat dengan kelima elemen tersebut akan menyebabkan organisasi menjadi gagal atau bahkan menuju kehancuran. Kepemimpinan yang memiliki peran strategis, bersifat transformasional (*visionary*), profesional, memiliki kompetensi, integritas dan komunikatif serta berorientasi pada kepentingan jangka panjang. Di PTPN VII (Persero), gaya kepemimpinan para manajernya menerapkan komunikasi dua arah yaitu pemimpin tidak hanya ingin didengar tetapi mau menerima masukan ide pekerja sesuai dengan tata nilai mewujudkan ide menjadi inovasi bagi kepentingan jangka panjang.

7). Strategy

Strategi suatu organisasi dimaksudkan agar organisasi dapat memiliki arahan yang jelas dan tegas tentang cara-cara yang dipakainya untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi. Sesuai akte pendirian perusahaan dalam laporan tahunan 2012 bahwa tujuan perusahaan yang akan dicapai selama lima tahun ke depan adalah: a). Melaksanakan pembangunan dan pengembangan agribisnis sektor perkebunan sesuai prinsip perusahaan yang sehat, kuat dan tumbuh berkesinambungan dalam skala usaha yang ekonomis, b). Menjadi perusahaan yang berkemampulabaan (*profitable*), makmur (*wealthy*) dan berkelanjutan (*sustainable*), sehingga dapat berperan lebih jauh dalam akselerasi pembangunan regional dan nasional.

Untuk mencapai maksud dan tujuan di atas, Perseroan dapat melaksanakan kegiatan usaha utama dan strategi-strategi. Berikut ini adalah beberapa kegiatan utama yang dilakukan oleh PTPN VII (Persero) : a). Pengusahaan budidaya tanaman meliputi pembukaan dan pengolahan lahan, pembibitan, penanaman, pemeliharaan dan

pemungutan hasil tanaman serta melakukan kegiatan-kegiatan lain yang berhubungan dengan pengusahaan budidaya tanaman tersebut, b). Produksi meliputi pengolahan hasil tanaman sendiri maupun dari pihak lain menjadi barang setengah jadi dan atau barang jadi serta produk turunannya, c). Perdagangan meliputi penyelenggaraan kegiatan pemasaran berbagai macam hasil produksi serta melakukan kegiatan perdagangan lainnya yang berhubungan dengan kegiatan usaha Perseroan. Pengembangan usaha bidang Perkebunan, Agro wisata, Agro Bisnis dan Agro Industri. Selain dari itu, PTPN VII (Persero) juga melaksanakan *Corporate Strategy* (Strategi perusahaan), merupakan upaya terobosan yang dilakukan dalam melaksanakan misi *Grand Strategy* : “Pertumbuhan” melalui: a). Peningkatan produktivitas sumber daya, b). Pengembangan skala ekonomi usaha perkebunan, c). Pengembangan industri yang terintegrasi.

Strategi lainnya yaitu *The Business Success Model* (Model Sukses Bisnis) merupakan kriteria sukses dari setiap proses bisnis yang ditinjau dari 5 (lima) dimensi dan 9 (sembilan obyek strategis) yaitu: PTPN VII (Persero) juga menjalankan Program Transformasi Bisnis yang merupakan peningkatan, yaitu upaya untuk menghasilkan keadaan yang lebih baik. Pembaruan, yaitu upaya mengganti kebiasaan-kebiasaan dan cara-cara yang tidak efektif dengan kebiasaan-kebiasaan dan cara-cara baru. Terobosan, yaitu upaya untuk mencari jalan alternatif yang lebih cepat dan lebih baik dalam mencapai tujuan organisasi. Program Transformasi Bisnis merupakan langkah untuk membangun grafik kedua dalam siklus kehidupan perusahaan, sehingga perusahaan dapat tetap mempertahankan eksistensinya dan berkembang dengan lebih baik. Berikut ini adalah rumusan Program Transformasi Bisnis (PTB) yang meliputi:

a) *New Paradigm* (Paradigma baru), dengan rumusan sebagai berikut:

Sadar akan tanggung jawab terhadap kelangsungan usaha yang berkelanjutan, maka warga PTPN VII (Persero) bertekad mewujudkan paradigma baru sebagai berikut: 1). Kepemimpinan

yang memiliki peran strategis, bersifat transformasional (*visionary*), profesional, memiliki kompetensi, integritas dan komunikatif serta berorientasi pada kepentingan jangka panjang, 2). Karyawan sebagai aset potensial dan merupakan *human capital* berhak atas penilaian obyektif yang berbasis kompetensi (*hard & soft*) dan kinerja yang terukur, 3). Organisasi sebagai alat potensial dalam pemberdayaan (*empowerment*) sumber daya perlu ditata secara efektif sesuai dengan perkembangan bisnis dan rentang kendali dengan mempertimbangkan keselarasan *job requirement* terhadap kompetensi personil, 4). Pelaksanaan investasi yang terfokus kepada *core business* dan berorientasi jangka panjang serta skala ekonomi usaha, yang berazaskan *cost effectiveness*, nilai tambah dan *sustainability (planet, people and profit)*, 5). Penggalan produksi yang diarahkan kepada optimalisasi produktivitas, mutu, *cost effectiveness* dengan berazaskan pada norma teknis yang memanfaatkan teknologi tepat guna dan memelihara *sustainability*, dan 6). Kegiatan pemasaran yang diarahkan kepada kepuasan pelanggan (*customer focus*) dengan berazaskan pada mutu dan pelayanan prima, serta membina hubungan pelanggan (*customer relationship*) yang efektif.

2. *The Winning Formula* (Rumusan Keunggulan), terdiri dari:

- a. *Vision* (Visi), yaitu arah yang akan dicapai perusahaan. Perusahaan Perseroan (Persero) PTPN VII menjadi perusahaan agribisnis berbasis karet, kelapa sawit, teh dan tebu yang tangguh serta berkarakter global. Tangguh Memiliki daya saing yang prima, melalui peningkatan produktivitas, mutu, skala ekonomi usaha dan dukungan industri hilir. Karakter Global dengan karakteristik perusahaan berkelas dunia dengan proses bisnis dan kinerja yang prima serta menghasilkan produk yang berstandar internasional.
- b. *Mission* (Misi), yaitu langkah-langkah yang ditempuh untuk mewujudkan visi.

- c. Menjalankan usaha perkebunan karet, kelapa sawit, teh, dan tebu dengan menggunakan teknologi budidaya dan proses pengolahan yang efektif serta ramah lingkungan.
 - d. Mengembangkan usaha industri yang terintegrasi dengan bisnis inti (karet, kelapa sawit, teh dan tebu) dengan menggunakan teknologi terbaru.
 - e. Mengembangkan sumber daya manusia yang berbasis kompetensi.
 - f. Membangun tata kelola usaha yang efektif.
 - g. Memelihara keseimbangan kepentingan *stakeholders* untuk mewujudkan daya saing guna menumbuhkembangkan perusahaan.
- 3). *Values* (Tata Nilai), yaitu nilai-nilai yang disepakati bersama sebagai landasan membangun budaya perusahaan guna mencapai Visi dan Misi Perusahaan. Warga PTPN VII (Persero) menjunjung tinggi dan bertekad mengembangkan nilai-nilai integritas dalam organisasi sebagai berikut :
- a. Produktivitas
“Selalu memperlihatkan keunggulan melalui perbaikan berkelanjutan untuk memperoleh hasil maksimal”.
 - b. Mutu
“Selalu bekerja keras untuk menghasilkan yang terbaik bagi semua”.
 - c. Organisasi
“Selalu mengutamakan kerjasama tim untuk menghasilkan sinergi yang optimal”.
 - c. Servis
“Selalu memberikan pelayanan dengan rasa tanggung jawab bagi kepentingan bersama”.
 - d. Inovasi
“Selalu menghargai kreativitas dan inovasi untuk nilai tambah”.
- Lima nilai integritas tersebut disingkat dengan kata “ProMOSI”.

4). *Corporate Strategy* (Strategi perusahaan), merupakan upaya terobosan yang dilakukan dalam melaksanakan misi. Grand Strategi “Pertumbuhan” melalui:

- a. Peningkatan produktivitas sumber daya.
- b. Pengembangan skala ekonomi usaha perkebunan.
- c. Pengembangan industri yang terintegrasi.

5). *Policy* (Kebijakan)

Kebijakan dalam mengimplementasikan *Grand Strategy*: Melaksanakan konsolidasi pada seluruh sumber daya produksi meliputi tanaman, teknik pengolahan serta infrastruktur.

- a. Melaksanakan Investasi fokus pada upaya peningkatan kinerja dari *core business* (karet, kelapa sawit, teh dan tebu) dan berorientasi pada kepentingan jangka panjang.
- b. Memelihara keseimbangan antara pertumbuhan dan kemampulabaan.
- c. Melaksanakan penataan ulang organisasi sesuai perkembangan usaha, dan *span of control*, dalam mendukung upaya penggalian potensi produksi.
- d. Membangun budaya kerja dengan mengembangkan tata nilai (ProMOSI) dalam organisasi.
- e. Melaksanakan kemitraan dan aliansi strategis dalam mendukung pertumbuhan usaha.

Menurut Wibowo (2010:15-19), berikut ini adalah pengertian budaya organisasi yang diungkapkan oleh beberapa ahli, diantaranya :

- a. Budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan oleh suatu organisasi tertentu karena mempelajari dan menguasai masalah adaptasi eksternal dan integral internal, yang telah bekerja dengan cukup baik untuk dipertimbangkan secara layak dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang dipersiapkan, berpikir dan

dirasakan dengan benar dalam hubungan dengan masalah tersebut (Schein,1997:12).

- b. Budaya terdiri dari mental program bersama yang menyaratkan tanggapan individual pada lingkungannya. Definisi tersebut mengandung makna bahwa kita melihat budaya dalam perilaku sehari-hari tetapi dikontrol oleh mental program yang ditanamkan sangat dalam. Budaya bukan hanya perilaku di permukaan, tetapi sangat dalam ditanamkan dalam diri kita masing-masing (Thomas dan Inkson, 2004:22).
- c. Pola integrasi dari perilaku manusia termasuk pikiran, pembicaraan, tindakan, dan artifak serta tergantung pada kapasitas orang untuk menyimak dan meneruskan pengetahuan kepada generasi penerus (Deal dan Kennedy, 2004:4).
- d. Sebuah kumpulan orang yang terorganisasi yang berbagi tujuan, keyakinan dan nilai-nilai yang sama dan dapat diukur dalam bentuk pengaruhnya dalam motivasi (Cartwright, 1999:11).
- e. Cara hidup yang dipindahkan dari generasi ke generasi melalui berbagai proses pembelajaran untuk menciptakan cara hidup tertentu yang paling cocok dengan lingkungannya (Zwell, 2000:9).
- f. Sebuah pola asumsi dasar yang cukup bekerja baik untuk dipertimbangkan layak dan karena itu diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memresepsikan, berpikir, dan merasa dalam hubungannya dengan masalah tersebut (Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 2000:30).
- g. Nilai-nilai dan norma-norma bersama yang terdapat dalam suatu organisasi dan mengajarkan kepada pekerja yang datang (Vecchio, 1995:618).
- h. Kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma, perilaku dan harapan yang diterima bersama oleh anggota organisasi (Baron, 2003:515).
- i. Sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem tentang keberartian bersama (Robbins, 2003:525).

- j. Nilai-nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan (Kreitner dan Kinicki, 2001:68).
- k. Bagaimana orang merasa melakukan pekerjaan baik dan apa yang membuat peralatan dan orang bekerja bersama dalam harmoni (Phegan, 2000:1).
- l. Cara hidup suatu organisasi yang diberikan melalui generasi penerus pekerja (Zwell, 2000:9).
- m. Cara orang melakukan sesuatu dalam organisasi (Tan, 2002:18).
- n. Sebuah sistem keyakinan kolektif yang dimiliki orang dalam organisasi tentang kemampuan mereka bersaing di pasar, dan bagaimana mereka bertindak dalam sistem keyakinan tersebut untuk memberikan nilai tambah di produk dan jasa di pasar (pelanggan) sebagai imbalan atas penghargaan finansial (Want,2006:42).

Diantara pendapat para pakar di atas, tampak bahwa ada diantaranya yang memberikan pengertian yang lebih bersifat filosofis, namun ada pula yang lebih bersifat operasional. Dari pengertian-pengertian tersebut pula, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang menurut keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya. Dari penjelasan para ahli tersebut maka yang menjadi budaya organisasi di PTPN VII (Persero) adalah tata nilainya yang bersumber dari lima nilai dasar yang disingkat dengan nama ProMOSI (produktivitas, mutu, organisasi, servis dan inovasi). Nilai-nilai yang disepakati bersama sebagai landasan membangun budaya perusahaan guna mencapai visi dan misi perusahaan dan dijunjung tinggi dan dikembangkan oleh warga PTPN VII (Persero) dalam organisasi sebagai berikut :

- a. Produktivitas
“Selalu memperlihatkan keunggulan melalui perbaikan berkelanjutan untuk memperoleh hasil maksimal”.
- b. Mutu
“Selalu bekerja keras untuk menghasilkan yang terbaik bagi semua”.
- c. Organisasi
“Selalu mengutamakan kerjasama tim untuk menghasilkan sinergi yang optimal”
- d. Servis
“Selalu memberikan pelayanan dengan rasa tanggung jawab bagi kepentingan bersama”.
- e. Inovasi
“Selalu menghargai kreativitas dan inovasi untuk nilai tambah”

C. Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Peningkatan Kinerja Perusahaan

Budaya organisasi di PTPN VII (Persero) terlihat dari model 7S Mc.Kinsey sebelumnya dimana sistem nilai sebagai dasar atau sentral yang mempengaruhi *staff, skill, strategy, system, style, dan structure*. *Strategic Initiative Road Map* (Peta Jalan Gagasan Strategis) dimulai dari pembentukan *Values* (Tata Nilai) yang pada akhirnya diharapkan dapat terbangun sebuah budaya perusahaan yang indikatornya terlihat pada adanya efisiensi, kepuasan pelanggan, pertumbuhan pendapatan dan kompetensi. Untuk membangun budaya perusahaan yang kuat, diperlukan lima hal yang menjadi pilar dalam pembentukan budaya perusahaan, yaitu:

- 1). *Customer Relations Management* (CRM) atau pengelolaan hubungan pelanggan;
- 2). *Operational Excellent* (OPEX);
- 3) *Information Technology* (IT);
- 4) *Total Quality Management* (TQM);
- 5) Pengelolaan Sumber Daya Manusia berbasis kompetensi.

CRM antara lain meliputi analisa pasar, analisa kepuasan pelanggan serta jaringan komunikasi dengan pelanggan yang akan menghasilkan *feed back* bagi manajemen produksi. Pengelolaan hubungan pelanggan yang baik pada akhirnya akan melahirkan hubungan pelanggan yang kuat yang akan mempengaruhi *cash flow management*. OPEX, IT dan TQM meliputi *bussiness process reengineering, redesign work system, information restructuring, assets restructuring, organization management, knowledge management* serta *assets management* yang merupakan bagian dari *production management* dan *production management* yang akan bermuara pada *cash flow management*. Sedangkan pengelolaan SDM berbasis kompetensi meliputi *personal competency assessment, design competency profile, developing training needs, reassign people*, sistem karir, manajemen kinerja dan sistem imbal jasa yang juga bermuara pada *cash flow management*. Berdasarkan bagan dan penjelasan gagasan strategis bahwa budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang menurut keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya. Adanya keterkaitan hubungan antara budaya korporat dengan kinerja organisasi bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi makin baik kinerja organisasi tersebut (Djokosantoso, 2003 : 42).

BAB V

DESAIN STRUKTUR ORGANISASI EFEKTIF DALAM MENCAPAI TUJUAN PERUSAHAAN PUBLIK

Organisasi merupakan unsur yang sangat penting dalam masyarakat modern baik di sektor publik (negara) maupun di sektor swasta. Dalam masyarakat modern seperti Indonesia, masa kini dikenal berbagai macam organisasi seperti rumah sakit, sekolah, universitas, yayasan, badan usaha milik negara dan kantor-kantor pemerintah. Dalam administrasi negara, organisasi merupakan unsur yang utama karena menyangkut kerja sama antara orang-orang yang terlibat dalam kegiatan yang saling berhubungan untuk mencapai tujuan-tujuan publik seperti pembangunan dan pelayanan masyarakat (Kasim, 1993:15).

Robbins (1996:10) menyatakan bahwa organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar relatif, terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Tujuan-tujuan tersebut di dalam organisasi tidak akan dapat tercapai apabila organisasi tersebut tidak memiliki sumber daya untuk mencapainya. Sumber daya di dalam organisasi antara lain adalah sumber daya manusia, alam, keuangan serta informasi (Griffin, 2002). Untuk mencapai tujuan itu, Handoko (1992:20) menyatakan perlunya proses pengorganisasian dan proses ini tercermin dalam struktur organisasi.

Struktur organisasi mencakup aspek-aspek penting, antara lain : (1) pembagian kerja, (2) departementalisasi, (3) bagan organisasi formal, (4) rantai perintah dan kesatuan perintah, (5) tingkat hierarki manajemen, (6) saluran komunikasi, (7) penggunaan. longgar yang di bagian-bagian lain untuk mendorong pengambilan resiko serta inovasi.

Berdasarkan penjelasan mengenai karakteristik perusahaan yang efektif, dapat terlihat bahwa untuk menjadi efektif maka organisasi harus memiliki struktur organisasi yang tepat, memiliki kontrol dan desentralisasi wewenang. Dalam hal ini PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) adalah salah satu badan usaha milik negara yang berada di Provinsi Lampung dan telah melakukan beberapa perubahan terhadap struktur organisasinya sejak tahun 2009. Dengan membandingkan laporan tahunan dari tahun 2009-2012 terlihat bahwa yang banyak mengalami perubahan adalah struktur bagian di kantor direksi dan jumlah unit usaha.

Pada tahun 2009 terdapat 13 bagian di kantor direksi dan 26 unit usaha, pada tahun 2010 terdapat 14 bagian di kantor direksi dan 27 unit usaha, pada tahun 2011 terdapat 15 bagian di kantor direksi dan 29 unit usaha dan pada tahun 2012 tidak terdapat penambahan jumlah bagian di kantor direksi tetapi terdapat pengurangan jumlah unit usaha yaitu menjadi 28 unit usaha. Berbagai perubahan struktur bagian di kantor direksi sepanjang periode 2009-2012 yang terlihat yaitu bagian plasma dan kemitraan di tahun 2009 berubah menjadi bagian kemitraan dan bahan baku pada tahun 2010. Bagian keuangan dan bagian akuntansi terpisah pada tahun 2009 tetapi mengalami penggabungan di tahun 2010. Bagian pengkajian, perencanaan dan pengembangan di tahun 2009 dikembangkan menjadi bagian perencanaan dan pengendalian serta bagian penelitian dan pengembangan di tahun 2010. Pada tahun 2009 belum terdapat bagian teknologi informasi sehingga di tahun 2010, PTPN VII (Persero) menambahkan bagian sistem dan teknologi informasi. Sedangkan tahun 2011 terdapat penambahan bagian yaitu bagian tanggung jawab sosial dan lingkungan dan struktur bagian di

kantor direksi semakin berkembang di tahun 2012 dengan beberapa penambahan bagian antara lain : bagian hukum dan pertanahan, bagian PKBL dan umum, bagian kepatuhan dan manajemen resiko, bagian anggaran dan bagian logistik.

Berdasarkan data laporan tahunan perusahaan tersebut telah terjadi perubahan pada struktur organisasi di PTPN VII (Persero) selama kurun waktu 4 tahun. Perubahan-perubahan tersebut berupa penggabungan, pemisahan, pengembangan atau penambahan bagian di kantor direksi maupun kenaikan ataupun penurunan jumlah unit usaha. Keputusan untuk merancang, memilih dan merubah struktur organisasi di PTPN VII (Persero) yang dilakukan oleh manajernya memiliki tujuan untuk membuat organisasi tersebut tetap bertahan hidup. Selain itu pemilihan desain organisasi tersebut akan menentukan besar kecilnya organisasi. Setiap ukuran organisasi akan memberikan keuntungan masing-masing, tetapi diharapkan tercapainya tujuan organisasi dan juga eksistensi dari organisasi.

Perumusan desain struktur organisasi sangat penting bagi keberlangsungan organisasi. Struktur organisasi adalah pola tentang hubungan antara berbagai komponen dan bagian organisasi. Pada organisasi formal struktur direncanakan dan merupakan usaha sengaja untuk menetapkan pola hubungan antar komponen, sehingga dapat mencapai sasaran secara efektif. Sedangkan pada organisasi informal, struktur organisasi adalah aspek sistem yang tidak direncanakan dan timbul secara spontan akibat interaksi peserta. Struktur organisasi memberikan kerangka yang menghubungkan wewenang karena struktur merupakan penetapan dan penghubung antar posisi para anggota organisasi. Jika seseorang memiliki suatu wewenang, maka dia harus dapat mempertanggungjawabkan wewenangnya tersebut. Pada umumnya orang akan menganggap struktur sama dengan desain organisasi. Sesungguhnya desain organisasi merupakan proses perkembangan hubungan dan penciptaan struktur untuk mencapai tujuan organisasi. Jadi struktur merupakan hasil dari proses desain. Proses desain merupakan suatu kegiatan yang bersifat kontinu dan dirancang oleh manajer.

Sebagaimana telah disampaikan bahwa struktur organisasi yang efektif dapat membantu pencapaian tujuan bagi terwujudnya efektivitas organisasi.

A. Deskripsi Struktur Organisasi Di Perusahaan Publik

Struktur organisasi di PTPN VII (Persero) terdiri dari Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), dewan komisaris, jajaran direksi, distrik-distrik, bagian-bagian di kantor direksi, dan unit-unit usaha yang tersebar di tiga provinsi. Pada struktur organisasi di PTPN VII (Persero) terlihat bahwa posisi dewan komisaris terdiri dari 6 orang komisaris, jajaran direksi terdiri dari 5 direksi, distriknya terdiri dari 5 pembagian distrik, banyak bagian di kantor direksi serta unit usaha yang mengalami penambahan, pengurangan maupun penggabungan bagian.

Apabila melihat deskripsi dari struktur organisasi di PTPN VII (Persero) terlihat bahwa struktur organisasinya memiliki banyak bagian dan unit usaha.

Hal ini berarti bahwa desain struktur organisasinya didominasi oleh manajer tingkat menengah. Hal ini sesuai dengan pendapat Mintzberg yang menyatakan bahwa desain organisasi yang berupa struktur divisional didominasi oleh manajer tingkat menengah.

Struktur ini terdiri dari kesatuan yang terdiri dari unit-unit yang memiliki otonomi tinggi dan masing-masing unit birokrasi mesin dan dikoordinasi oleh masing-masing kepala divisi (manajer tingkat menengah). Kepala divisi bertanggung jawab terhadap produk dan jasa secara penuh. Tipe ini cocok digunakan dalam organisasi yang melaksanakan diversifikasi produk dan jasa secara penuh. Tipe ini cocok digunakan dalam organisasi yang melaksanakan diversifikasi produk dan pasar yang beraneka ragam. Lingkungan yang cocok untuk struktur jenis ini adalah lingkungan yang simpel dan stabil. Sehingga apabila melihat macam-macam desain struktur organisasi yaitu struktur sederhana, birokrasi mesin, birokrasi profesional, struktur divisional, dan

adhocracy, maka struktur organisasi di PTPN VII (Persero) masuk golongan desain struktur organisasi divisional yang didominasi oleh *The Middle Line* yaitu banyaknya manajer yang menjembatani manajer tingkat atas dengan bagian operasional.

B. Perkembangan Struktur Organisasi Di Perusahaan Publik

Struktur organisasi di PTPN VII (Persero) mengalami perubahan sejak tahun 2009 sampai dengan tahun 2012, dimana dari tahun 2009-2012 terlihat bahwa yang banyak mengalami perubahan adalah struktur bagian di kantor direksi dan jumlah unit usaha. Pada tahun 2009 terdapat 13 bagian di kantor direksi dan 26 unit usaha, pada tahun 2010 terdapat 14 bagian di kantor direksi dan 27 unit usaha, pada tahun 2011 terdapat 15 bagian di kantor direksi dan 29 unit usaha dan pada tahun 2012 tidak terdapat penambahan jumlah bagian di kantor direksi tetapi terdapat pengurangan jumlah unit usaha yaitu menjadi 28 unit usaha.

Berbagai perubahan struktur bagian di kantor direksi sepanjang periode 2009-2012 yang terlihat yaitu bagian plasma dan kemitraan di tahun 2009 berubah menjadi bagian kemitraan dan bahan baku pada tahun 2010. Bagian keuangan dan bagian akuntansi terpisah pada tahun 2009 tetapi mengalami penggabungan di tahun 2010. Bagian pengkajian, perencanaan dan pengembangan di tahun 2009 dikembangkan menjadi bagian perencanaan dan pengendalian serta bagian penelitian dan pengembangan di tahun 2010. Pada tahun 2009 belum terdapat bagian teknologi informasi sehingga di tahun 2010, PTPN VII (Persero) menambahkan bagian sistem dan teknologi informasi. Sedangkan tahun 2011 terdapat penambahan bagian yaitu bagian tanggung jawab sosial dan lingkungan dan struktur bagian di kantor direksi semakin berkembang di tahun 2012 dengan beberapa penambahan bagian antara lain : bagian hukum dan pertanahan, bagian PKBL dan umum, bagian kepatuhan dan manajemen resiko, bagian anggaran dan bagian logistik. Berdasarkan data laporan tahunan perusahaan tersebut telah terjadi perubahan

pada struktur organisasi di PTPN VII (Persero) selama kurun waktu 4 tahun.

Perubahan-perubahan tersebut berupa penggabungan, pemisahan, pengembangan atau penambahan bagian di kantor direksi maupun kenaikan ataupun penurunan jumlah unit usaha. Perubahan struktur organisasi tersebut tentunya disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan, baik berupa pembagian kerja, distribusi wewenang dan jaringan komunikasi sesuai dengan pengertian struktur organisasi menurut Silalahi (2011:185) yang menyatakan bahwa struktur organisasi diartikan sebagai pola-pola yang menggambarkan peranan dan hubungan peran, alokasi kegiatan ke subunit-subunit terpisah, distribusi otoritas di antara posisi-posisi administratif, dan jaringan komunikasi formal. Perubahan struktur organisasi juga memerlukan fungsi manajemen dalam hal pengorganisasian. Hal ini sesuai dengan pendapat Handoko (1992:20) menyatakan bahwa perlunya proses pengorganisasian dalam struktur organisasi.

Struktur organisasi mencakup aspek-aspek penting, antara lain : (a) pembagian kerja, (b) departementalisasi, (c) bagan organisasi formal, (d) rantai perintah dan kesatuan perintah, (e) tingkat-tingkat hierarki manajemen, (f) saluran komunikasi, (g) penggunaan komite, (h) rentang manajemen dan kelompok-kelompok informal yang tidak dapat dihindarkan.

C. Hubungan Antara Struktur Organisasi Dengan Pencapaian Tujuannya

Untuk melihat hubungan antara struktur organisasi di PTPN VII (Persero) dengan pencapaian tujuan organisasinya, maka peneliti memaparkan terlebih dahulu struktur dan tujuan organisasi yang dimaksud. PTPN VII (Persero) menggunakan desain struktur organisasi divisional dimana banyaknya dominasi peran *the middle line* atau manajer tingkat menengah yang menjembatani antara manajer tingkat atas dengan bagian operasional. Struktur ini cocok digunakan untuk organisasi yang memiliki banyak jenis produksi

barang atau jasa dengan lingkungan yang stabil. Struktur organisasi di PTPN VII (Persero) juga mengalami perubahan dan perkembangan yang disesuaikan dengan kebutuhan, jaringan komunikasi, pembagian peran dan pendelegasian wewenang. Sedangkan tujuan perusahaan di PTPN VII (Persero) yang terdapat pada akte pendirian perusahaan dalam lima tahun kedepan adalah : 1) Melaksanakan pembangunan dan pengembangan agribisnis sektor perkebunan sesuai dengan prinsip perusahaan yang sehat, kuat dan tumbuh berkesinambungan dalam skala usaha yang ekonomis, 2) Menjadi perusahaan yang berkemampulabaan (*profitable*), makmur (*wealthy*), dan berkelanjutan (*sustainable*) sehingga dapat berperan lebih jauh dalam akselerasi pembangunan regional dan nasional.

Dalam tujuan perusahaan dikatakan bahwa PTPN VII (Persero) ingin menjadi perusahaan yang berkemampulabaan (*profitable*). Berikut ini adalah faktor-faktor penyumbang efektivitas organisasi menurut Steers (1985:8) yang, bahwa karakteristik organisasi terdiri dari struktur dan teknologi. Struktur diartikan sebagai hubungan yang relatif tetap sifatnya, merupakan cara suatu organisasi menyusun orang-orangnya untuk menciptakan sebuah organisasi yang meliputi faktor-faktor seperti desentralisasi pengendalian, jumlah spesialisasi pekerjaan, cakupan perumusan interaksi antar pribadi dan seterusnya. Secara singkat struktur diartikan sebagai cara bagaimana orang-orang akan dikelompokkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan menurut Petters dan Waterman dalam Robbins (1994:80) bahwa karakteristik umum perusahaan-perusahaan efektif terdiri dari : 1) Mempunyai bias terhadap tindakan dan penyelesaian pekerjaan, 2). Selalu dekat dengan para pelanggan agar dapat mengerti secara penuh kebutuhan pelanggan, 3). Memberi para pegawai tingkat otonomi yang tinggi dan memupuk semangat kewirausahaan, 4). Berusaha meningkatkan produktivitas lewat partisipasi para pegawai, 5). Para pegawainya mengetahui apa yang diinginkan perusahaan dan para manajernya terlibat aktif dalam masalah di semua tingkatan, 6). Selalu dekat dengan usaha yang diketahui dan pahami, 7). Mempunyai struktur organisasi yang luwes dan sederhana, dengan

jumlah orang yang minimal dalam aktivitasaktivitas yang mendukung, 8). Menggabungkan kontrol yang ketat dan desentralisasi untuk mengamankan nilai-nilai perusahaan dengan kontrol yang longgar di bagian-bagian lain untuk mendorong pengambilan resiko serta inovasi.

BAB VI

SISTEM INFORMASI MANAJEMEN DI PERUSAHAAN PUBLIK UNTUK MENDUKUNG EFEKTIVITAS KEGIATANNYA

Mulai tahun 1990-an Ilmu Administrasi Publik memasuki paradigma baru yang sering disebut *New Public Management* (NPM). Kehadiran *New Public Management* sebagai paradigma baru administrasi publik diproyeksikan dapat memberikan solusi bagi kompleksitas permasalahan sektor publik. Paradigma ini menekankan pada perubahan perilaku pemerintah menjadi lebih efektif dan efisien dengan prinsip *The Invisible Hand*-nya Adam Smith, yaitu mengurangi peran pemerintah, membuka peran swasta, dan pemerintah lebih berfokus pada kepentingan publik yang luas. Konsep *New Public Management* dalam birokrasi publik diwujudkan dengan mengupayakan para pemimpin birokrasi agar meningkatkan produktivitas dan menemukan alternatif cara-cara pelayanan publik yang baru dan inovatif berdasarkan perspektif ekonomi untuk mendorong perbaikan dalam mewujudkan akuntabilitas publik kepada pelanggan dan memperoleh hasil yang maksimal. Sebagai negara yang juga turut ingin berbenah, Indonesia berusaha menerapkan paradigma NPM tersebut. NPM merupakan sebuah kerangka reformasi birokrasi menuju pemerintahan yang baik (*Good Governance*).

Reformasi birokrasi merupakan upaya untuk melakukan perubahan dan pembaharuan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek pada penerapan pelayanan prima (www.menpan.go.id diakses pada 14 Desember 2018). Salah satu usaha pembaharuan yang inovatif untuk menunjang reformasi birokrasi adalah menggunakan *e-government* (www.president.go.id diakses pada 14 Desember 2018). Secara konseptual menurut Alexander (dalam Erick 2011:27), konsep dasar dari *e-government* adalah cara memberikan pelayanan melalui elektronik (*e-service*), seperti melalui internet, jaringan telepon seluler dan komputer, serta multimedia agar pelayanan publik dapat diakses secara mudah dan cepat diterima oleh masyarakat. Sejalan dengan pengembangan *e-gov* ini, maka dilakukan pula penataan sistem informasi manajemen dalam proses pelayanan publik dengan mengoptimalkan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi.

Salah satu bentuk perpanjangan tangan pemerintah untuk melakukan pelayanan kepada masyarakat adalah dengan mendirikan Badan Usaha Milik Negara atau yang biasa disingkat sebagai BUMN. Menurut Pasal 1 UU No. 19 Tahun 2003, BUMN adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan Negara yang dipisahkan. Kehadiran BUMN sangat berpengaruh terhadap kesejahteraan rakyat, karena BUMN menyediakan kebutuhan barang/jasa bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak dan juga berpengaruh terhadap perekonomian nasional dan negara (Khairady, 2009:76). Namun pelayanan publik di Indonesia menurut hasil riset pada tahun 2017 menunjukkan fakta bahwa sebagian besar instansi pelayanan publik di Indonesia memiliki rapor merah, baik di tingkat nasional maupun daerah (Ombudsman, 2017). Hal tersebutlah yang membuat kondisi birokrasi Indonesia lambat dan menghambat laju pembangunan, apalagi ketertinggalannya sistem pelayanan Indonesia di era digital yang modern ini.

Dunia sangat cepat berubah, layanan publik dari negara tak mampu bersaing dengan sektor bisnis, padahal pelayanan publik masa kini tentu harus mengikuti perubahan. Dengan menganut

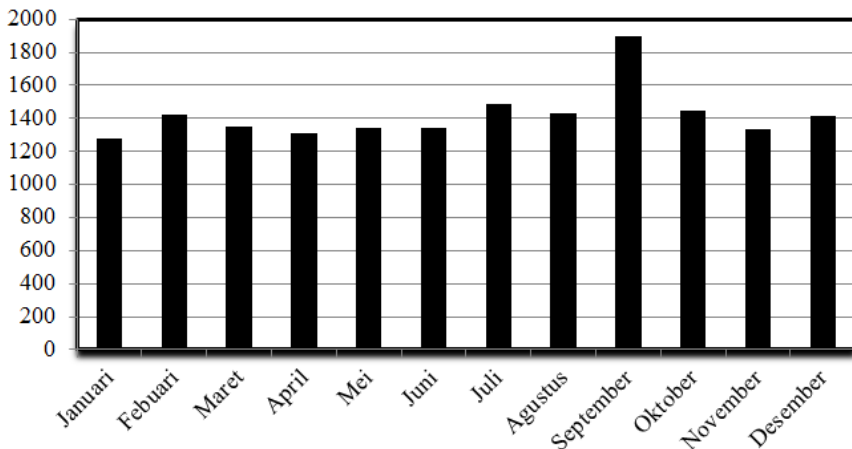
paham *New Public Management* (NPM) yaitu sektor publik yang berorientasi pada bisnis yang pelayanannya lebih berfokus kepada kepuasan pelanggan, dan dengan diujarkannya pengembangan *e-government* oleh pemerintah (dalam Inpres No. 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan *E-Government*) diharapkan dapat memperbaiki produktivitas, efektivitas, efisiensi birokrasi, transparansi dan meningkatkan pertumbuhan ekonomi serta perusahaan Indonesia di era digital ini.

Perusahaan yang berkecimpung dalam dunia teknologi dituntut untuk berinovasi dalam mengembangkan *e-government*, dengan melakukan inovasi secara berkelanjutan, perusahaan dapat meningkatkan citra produknya sehingga konsumen akan dengan mudah mengingat produk perusahaan. Beberapa usaha inovasi *e-government* telah dilakukan oleh salah satu perusahaan BUMN di Bandarlampung yaitu dilakukan oleh Peseroan Terbatas (PT) IPC (*Indonesia Port Corporation*) Terminal Petikemas Area Panjang Kota Bandarlampung yaitu merupakan BUMN yang bergerak dalam bidang jasa kepelabuhanan dan logistik nasional. PT IPC Terminal Petikemas Area Panjang atau yang disingkat sebagai PT IPC TPK Area Panjang merupakan anak perusahaan dari PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Panjang (tpkpanjang.com diakses pada 13 September 2018 pukul 19.00).

PT. IPC TPK telah mengoperasikan kegiatannya di 5 cabang, salah satunya adalah cabang Panjang yang merupakan Terminal Petikemas terbaik yang berada di Sumatera bagian selatan yang dilengkapi berbagai sistem dan peralatan bongkar muat yang modern. Jasa yang disediakan oleh IPC Terminal Petikemas Area Panjang ini antara lain jasa dermaga, bongkar muat barang dan petikemas, jasa gudang dan penimbunan barang, alat bongkar muat serta peralatan pelabuhan, jasa terminal petikemas, curah air, curah kering, dan lain sebagainya (*Profil Port Of Panjang Directory*). Peran pelabuhan sangat penting untuk membangun kegiatan ekonomi. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2008 Pasal 68 tentang Pelayaran, pelabuhan memiliki 6 peran penting, yaitu sebagai: (a) Simpul dalam jaringan transportasi sesuai dengan

hierarkinya, (b) Pintu gerbang kegiatan prekonomian, (c) Tempat kegiatan alih roda transpostasi, (d) Penunjang kegiatan industri dan perdagangan, (e)Tempat distribusi, produksi, dan konsolidasi muatan atau barang , (f) Mewujudkan wawasan nusantara dan kedaulatan Negara. PT. IPC TPK Area Panjang mempunyai lebih dari 100 *costumer* dan setiap harinya selalu mendapatkan banyak permintaan jasa, dalam 1 bulan saja dapat mencapai 1000 lebih transaksi. Tingkat arus transaksi petikemas PT IPC TPK Area Panjang adalah sebagai berikut:

Gambar 3. Arus Petikemas PT IPC TPK Area Panjang pada Tahun 2017 Januari – Desember



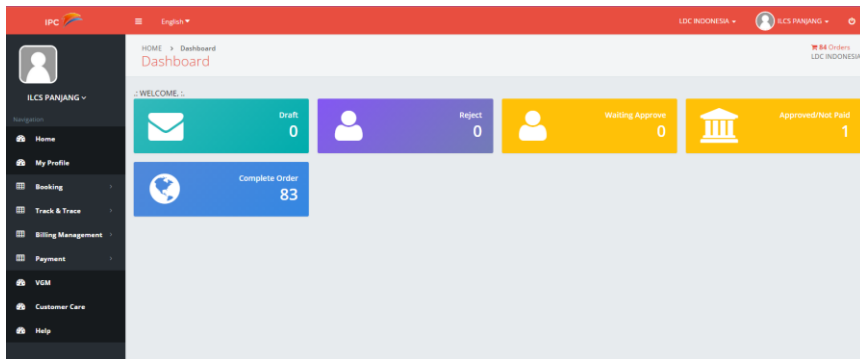
(Sumber : Data Pemberitahuan Export Barang PT IPC TPK Panjang Januari –Desember 2017).

Berdasarkan Gambar 3 menunjukan bahwa arus permintaan jasa *export* petikemas sangat deras yaitu selalu mencapai 1000 lebih transaksi bahkan di bulan September permintaan jasa meningkat hampir mencapai 2000 transaksi *export* barang, hal itu menunjukan bahwa peran transportasi laut sangat penting bagi kegiatan pengusaha yaitu dalam kegiatan industri, pertambangan, dan perkebunan. Namun, berdasarkan wawancara dengan Sdr. Yudi Permana salah satu karyawan PT. IPC TPK Area Panjang mengatakan bahwa, sistem pelayanan yang digunakan masih manual kurang

mendukung dalam menangani banyaknya permintaan jasa yang masuk. Sehingga membuat PT IPC TPK kewalahan dalam melayani pelanggan, bahkan banyak pelanggan yang telah melaporkan keluhannya kepada PT IPC TPK Area Panjang tentang sistem pelayanannya yang belum praktis, masih berbelit dan memakan banyak waktu (Hasil Pra-Riset pada 12 September 2018). Padahal di era digital ini harusnya semua sudah modern, karena tuntutan dari masyarakat modern membawa kegiatan pengusaha di pelabuhan untuk dituntut modern juga agar pelayanan dapat berjalan lebih efektif dan efisien. Hal tersebut juga dapat menjamin investor untuk berinvestasi di Indonesia. Prekonomian suatu Negara tidak lepas dari persaingan usaha di antara para pemangku kepentingan, maka penyediaan sarana dan prasarana perusahaan dituntut untuk meningkatkan kualitas pelayanan guna mendapatkan perhatian khusus dalam mengatasi kebutuhan permintaan akan jasa.

Melihat permasalahan tersebut akhirnya pada tahun 2018 PT. IPC TPK Area Panjang mengembangkan salah satu *e-government* yaitu suatu inovasi sistem informasi berbasis web yang bernama Sistem E-Service (Hasil Pra-Riset pada 12 September 2018). E-service diciptakan dan diterapkan pertama kali oleh Perusahaan Pusat yaitu PT IPC Tanjung Priok, lalu PT IPC TPK Area Panjang adalah cabang pertama diterapkannya sistem *e-service* ini, sistem ini diciptakan sebagai salah satu langkah mewujudkan misi PT IPC PTK Panjang yaitu menyediakan, membangun dan mengoperasikan pelayanan kepelabuhanan dan logistik secara terintegrasi, berkualitas dan handal untuk memenuhi kepuasan pelanggan dan mitra juga dalam rangka mendukung mewujudkan visi IPC yaitu menuju pelabuhan kelas dunia (*World Class*) (www.indonesiaport.co.id diakses pada 15 Desember 2018).

**Gambar 4. Website Sistem E-service
PT IPC Terminal Petikemas**



(Sumber: <https://eservice.indonesiaport.co.id/ci/index.php/mainpage> diakses pada 14 Desember 2018).

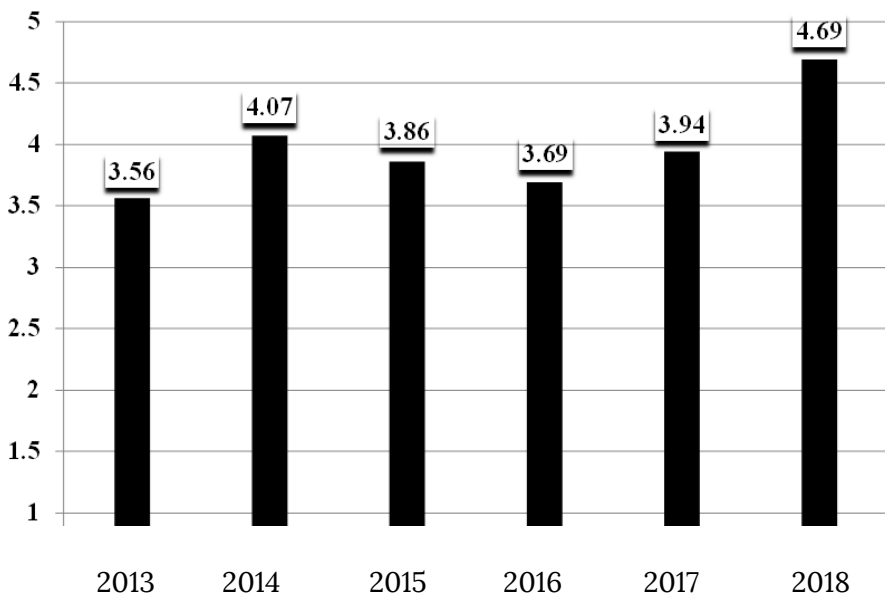
Sistem E-Service berdomain <https://eservice.indonesiaport.co.id> merupakan salah satu bentuk kontribusi bahwa perusahaan BUMN ini telah ikut aktif dalam membantu pemerintah mewujudkan *e-government*. Layanan tersebut merupakan suatu inovasi yang akan langsung dinikmati oleh pengguna jasa kepelabuhanan dan memberikan keuntungan, diantaranya kemudahan dalam melakukan proses pelayanan meliputi permohonan, fungsi penelusuran serta tersedianya fleksibilitas dalam melakukan pembayaran secara online dimana saja dan kapan saja. Selain itu informasi yang dihasilkan juga lebih relevan, akurat, tepat waktu, dan lengkap. Sistem E-service sendiri, mencakup enam fungsi utama yaitu *e-Registration*, *e-Booking*, *e-Tracking*, *e-Payment*, *e-Invoice*, dan *e-Care* yang tiap fiturnya mempunyai fungsi masing-masing (www.lamport.co pada 8 September 2018).

Keterangan lainnya dari informan juga mengatakan bahwa banyak pelanggan yang memberikan respon positif terhadap diterapkannya sistem ini, kualitas pelayanan menjadi jauh lebih baik karena memberikan kemudahan kepada pelanggan dalam proses pelayanan (Hasil Pra-Riset 12 September 2018). Selain itu, *e-service* juga dapat membantu perusahaan untuk bergerak maju mewujudkan

visi PT IPC yaitu menjadi pelabuhan digital kelas dunia (*World Class*) dengan menerapkan *Digital Port* disemua sistem (www.lamport.co diakses pada 8 September 2018).

Respon positif dari pelanggan juga dapat dilihat dari hasil Survey Kepuasan Pelanggan yang meningkat jauh pada tahun 2018, yaitu sebagai berikut:

**Gambar 5. Costumer Service Index (Indeks Kepuasan Pelanggan)
PT IPC Terminal Petikemas Area Panjang Tahun 2013 - 2018**



(Sumber: Data Survey CSI PT IPC PT IPC Terminal Petikemas Area Panjang)

Gambar 4 di atas menunjukkan adanya kenaikan tingkat kepuasan pelanggan PT. IPC TPK Area Panjang tiap tahunnya dari Tahun 2013 hingga 2018, dan kenaikan melesat jauh pada Tahun 2018. Pada awal tahun 2018 adalah awal mula diterapkannya sistem *e-service* ini di TPK Panjang, jadi pada tahun sebelum-sebelumnya PT. IPC TPK masih menggunakan sistem pelayanan petikemas yang

manual. Indeks Kepuasan Pelanggan pada Tahun 2018 memperoleh nilai 4,69 dengan menggunakan skala 5, indeks tersebut dapat dikategorikan sangat puas. Pencapaian Indeks Kepuasan Pelanggan Tahun 2018 mengalami kenaikan dibandingkan dengan Indeks Kepuasan Pelanggan Tahun 2017 dan secara total kenaikan dari 3,94 menjadi 4,69 ini menunjukkan bahwa PT. IPC TPK Area Panjang mendapatkan respon yang sangat baik dari pelanggan PT. IPC TPK karena telah menerapkannya sistem *e-service* ini.

Sistem *e-service* diterapkan agar mempermudah pelanggan dalam melakukan permohonan jasa di pelabuhan. Walaupun kepuasan pelanggan meningkat jauh dari tahun sebelumnya, tapi sdr Yudi mengatakan bahwa kondisi sistem informasi dalam *e-service* masih mengalami beberapa hambatan yaitu beberapanya adalah: keterlabatan pengiriman data, belum seluruhnya pengguna dapat beradaptasi dengan sistem baru ini, jaringan yang tidak selalu mendukung, bug perangkat lunak dan lain sebagainya (Hasil Pra-Riset pada 12 September 2018). Adapun yang menjadi acuan penulis adalah dengan memilih dari penelitian terdahulu yang pernah dilakukan oleh Indah Calculus W.O (2010) dengan judul : “Pemanfaatan Sistem Informasi Pada Perseroan Terbatas Pertamina Unit Pemasaran VII Makassar.” Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada skripsi tersebut maka dapat diketahui Pertamina menerapkan sistem informasi MySAP yang akan membantu perusahaan dalam manajemen jalur suplai, manajemen masa edar (*life-cycle*) produk, dan manajemen hubungan dengan penyuplai. Selain itu, sistem yang baru tersebut akan memberikan kemudahan, terutama bagi pengusaha SPBU sehingga pihak SPBU bisa memesan bahan bakar secara *online* terintegrasi. Program ini memberikan kemudahan kontrol secara sentralistis dalam hal pasokan dan distribusi, termasuk perhitungan *budget* dan evaluasi arus uang, terkait transaksi BBM dari SPBU, depo, Bank, dan Kantor Pusat Pertamina. Dalam proses pemanfaatan sistem informasi MySAP masih terdapat berbagai kendala dikarenakan pegawai biasanya belum familiar dalam menggunakan *software* tersebut. Selain itu kerena MySAP itu sistem yang terintegrasi sehingga semua proses

kerja berjalan harus selaras, sehingga jika ada salah satu dari fungsi yang terhenti, maka fungsi lain akan mengerjakan pekerjaan dengan cara mereka sendiri.

Penelitian kedua dilakukan oleh Farid Bintoro dan Edi Abdurachman (2011) dengan judul : “Pengaruh Sistem Informasi Manajemen, Pelayanan, Dan Kepemimpinan Terhadap Indeks Kepuasan Masyarakat Di Kota Tangerang.” Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa: Pertama, unit layanan publik yang menggunakan SIM yang baik memiliki pengaruh langsung terhadap meningkatnya kepuasan masyarakat dalam Pelayanan Surat Ijin Usaha Perdagangan (SIUP); Kedua: terjadinya perubahan kinerja pelayanan unit layanan publik yang semakin baik juga berpengaruh terhadap meningkatnya kepuasan masyarakat dalam penyelenggaraan SIUP. Ketiga, kepemimpinan terhadap unit pelayanan publik yang semakin baik akan mempengaruhi kepuasan masyarakat yang semakin baik pula. Keempat, responden di dalam penelitian ini tidak terlalu peduli dan memperhatikan faktor kepemimpinan sebagai salah satu variable yang mempengaruhi kepuasan masyarakat. Temuan 4 poin tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara variable-variabel penelitian yaitu bahwa sistem informasi manajemen, kinerja pelayanan, kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap tingkat kepuasan masyarakat. Beberapa temuan hambatan dalam penyelenggaraan SIUP adalah perlu lebih dikembangkannya kemampuan SDM aparatur secara terus menerus dengan bersentuhan langsung dengan proses pelayanan agar menguasai makisme kerja hal ini juga dalam upaya peningkatan kinerja pelayanan.

Penelitian ketiga selanjutnya dilakukan oleh Firman Alandari (2013) dengan judul: “Peran Sistem Informasi Manajemen Berbasis Komputer Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik di Lingkungan Kantor Bupati Kabupaten Berau”. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada skripsi tersebut maka dapat diketahui peranan sistem informasi manajemen memiliki peranan penting dalam keberhasilan di lingkungan Kantor Bupati Kabupaten Berau dalam

menyajikan hingga penyaluran informasi. Sistem informasi manajemen mampu menciptakan penghematan dalam kegiatan operasional baik dari segi waktu, biaya dan tenaga para pegawainya serta meningkatkan kinerja pada pegawai. Namun peneliti menemukan beberapa hambatan dalam penerapan SIM ini yaitu masih minimnya kemampuan dan keterampilan para pegawai dalam mengoperasikan sistem-sistem komputer serta terbatasnya pengetahuan masyarakat dalam memanfaatkan dunia internet dalam proses penyampaian sebuah informasi.

Berdasarkan hasil pra-riset yang didapatkan peneliti dan temuan penulis dari tiga penelitian terdahulu, terdapat beberapa masalah yang hampir sama dengan yang ditemui saat ini di PT. IPC TPK Area Panjang Kota Bandarlampung yang berhubungan dengan penerapan sistem informasi manajemen yaitu : belum optimalnya pelaksanaan sistem informasi manajemen karena perubahan dari sistem manual ke sistem otomatis ini juga mempengaruhi perilaku *user/pengguna* jasa sehingga diperlukan adaptasi terhadap perubahan tersebut; kurangnya kualitas sumber daya manusia pengolah sistem informasi manajemen yaitu meliputi: kurangnya kemampuan tenaga ahli dalam mengoperasikan sistem *e-service* dan memberikan informasi yang akurat, relevan dan tepat waktu kepada pelanggan yang mengakibatkan sistem *e-service* terkadang mengalami beberapa kendala seperti sistem tidak berjalan semestinya dikarenakan ada kesalahan dalam menjalankannya atau yang dinamakan bug perangkat lunak; jaringan tidak stabil; dan lain sebagainya mengakibatkan sistem *e-service* tidak berjalan secara semestinya sehingga mempengaruhi pelanggan dalam menggunakan sistem ini. Adanya tuntutan Manajemen yang menginginkan informasi yang cepat dan akurat sebagai akibat penggunaan komputer sangat berperan besar untuk itulah timbul permasalahan tersendiri bagaimana kesiapan tenaga ahli dalam menyiapkan informasi yang cepat, tepat, dan akurat (wawancara dengan Sdr. Yudi pada 12 September 2018).

BAB VII

PENERAPAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* BAGI PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI PERUSAHAAN PUBLIK

A. Pendahuluan

Sejak dua dekade terakhir, pelaksanaan reformasi administrasi publik makin nyata di berbagai negara termasuk Indonesia. Organisasi sektor publik sering digambarkan tidak produktif, tidak efisien, selalu rugi, rendah kualitas, miskin inovasi dan miskin kreativitas, serta berbagai kritikan lainnya. Munculnya kritik keras yang ditujukan kepada organisasi-organisasi sektor publik tersebut kemudian menimbulkan gerakan untuk melakukan reformasi manajemen sektor publik. Salah satu gerakan reformasi sektor publik adalah dengan munculnya konsep *Good Corporate Governance* (GCG). Mengingat konsep *corporate governance* belum memasyarakat dalam dunia usaha di Indonesia, dipandang perlu untuk mensosialisasikan *corporate governance* tersebut kepada para pelaku pasar modal regulator dan *Self Regulatory Organization* (SROs). Sosialisasi ini diperlukan guna memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai *corporate governance* kepada pihak-pihak tersebut. Selanjutnya setelah sosialisasi perlu diikuti dengan implementasi *corporate governance* agar pengelolaan perusahaan dapat dilakukan dengan baik. Untuk itu, dipandang perlu membentuk semacam pusat kajian *corporate governance* yang

berfungsi antara lain memberikan konsultasi dan evaluasi terhadap ketaatan dalam menerapkan *good corporate governance* khususnya bagi perusahaan terbuka di Indonesia (Sutedi, 2011: 81).

Menurut Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor KEP-117/M-MBU/2002, *Corporate Governance* adalah suatu proses dari struktur yang digunakan oleh organ BUMN untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholder* (pemangku kepentingan) lainnya, berlandaskan peraturan perundangan dan nilai-nilai etika. Sedangkan *Good Corporate Governance* (GCG) merupakan suatu proses dan struktur yang digunakan untuk mengarahkan dan mengelola bisnis dan akuntabilitas perusahaan dengan tujuan utama mempertinggi nilai saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholder* lain.

Salah satu perusahaan BUMN yang ada dan berkembang adalah PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero). PTPN VII (Persero) didirikan untuk ambil bagian dalam melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan dan program pemerintah di dalam bidang ekonomi dan pembangunan nasional serta sub-sektor pertanian. Tujuannya, untuk menghasilkan barang/jasa bermutu tinggi yang berdaya saing kuat untuk mengejar keuntungan dan peningkatan nilai melalui prinsip perseroan.

PTPN VII (Persero) adalah salah satu BUMN dalam sektor perkebunan Indonesia yang berkantor pusat di Bandar Lampung, Provinsi Lampung dan bergerak di bidang agribisnis perkebunan dengan wilayah kerja di Provinsi Lampung, Sumatra Selatan dan Bengkulu. PTPN VII (Persero) merupakan perkebunan yang pembentukannya adalah hasil konsolidasi dari PTP X, PTP XXXI. PTPN VII yang ada di Provinsi Lampung untuk saat ini mengalami perkembangan yang cukup baik dan mampu bersaing dengan perusahaan swasta. PTPN VII (Persero) Lampung merupakan salah satu BUMN yang ikut melaksanakan konsep GCG. Era pelaksanaan GCG di PTPN VII (Persero) Lampung didasarkan pada Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor: PER-01/MBU/2011 tanggal 1 Agustus

2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (GCG) bagi BUMN pada tahun 2011 yang merupakan penyempurnaan dari peraturan sebelumnya. Kondisi kinerja perusahaan sebelum melaksanakan GCG cenderung fluktuatif. Berdasarkan laporan keuangan tahun 2009, kinerja keuangan PTPN VII (Persero) mengalami penurunan laba bersih sebesar 80% dari tahun sebelumnya. Hal ini berdampak pada laba (rugi) nilai saham yang beredar. Pada tahun 2011, berdasarkan laporan keuangan tahun 2011 kinerja keuangan PTPN VII (Persero) juga mengalami penurunan kinerja keuangan dibandingkan dengan tahun 2010. Hal ini nampak pada penurunan laba dan rasio-rasio keuangan perusahaan, utamanya rasio likuiditas dan profitabilitas.

PTPN VII (Persero) ditargetkan dapat lepas landas (*take off*) menuju fase pertumbuhan pada 2013, setelah berhasil melakukan konsolidasi sejak tahun 2007. Proses konsolidasi PTPN VII (Persero) telah berjalan sesuai dengan jalur yang benar sehingga perusahaan pun tumbuh menggembirakan. Pada tahun 2007 total aset PTPN VII (Persero) sebesar Rp2,5 triliun, pada akhir tahun 2011 sudah mencapai Rp6,7 triliun. Begitu juga pendapatan dari sekitar Rp3 triliun pada 2007 bertumbuh menjadi Rp6,2 triliun, dengan tingkat kesehatan perusahaan dari kategori menjadi AAA. Boyke juga menjelaskan dalam beberapa tahun terakhir PTPN VII (Persero) terus membukukan keuntungan meski setiap tahunnya terjadi fluktuasi atau naik dan turun bergantung pada produksi komoditas andalan yang dihasilkan. Direktur Utama PTPN VII (Persero) Ir. Boyke Budiono, ketika berdialog dengan sejumlah pemimpin redaksi dan wartawan di Kantor Direksi PTPN VII (Persero), Rabu (11/4), menganalogikan perkembangan PTPN VII (Persero) seperti pesawat terbang yang hendak *take off*. Periode 2007–2013, BUMN perkebunan ini berada pada fase konsolidasi.

Pada fase tersebut, perusahaan membangun pondasi yang kuat dengan melakukan pembenahan diberbagai bidang, seperti membangun budaya perusahaan (*corporate culture*) yang baru, kode etik dan aturan main (*code of conduct*), penerapan prinsip GCG, prosedur baku (SOP), sistem administrasi dan akuntansi, sistem

sumber daya manusia, dan sistem teknologi informasi. Setelah konsolidasi itu selesai pada 2013, selanjutnya tahun 2014 PTPN VII (Persero) harus maju ke depan memasuki tahapan pertumbuhan. Boyke menjelaskan revitalisasi kapital yang dilakukan sejak tahun 2007 hingga 2011 telah menghasilkan banyak hal. Di bidang SDM, terjadi peningkatan kompetensi dan kualitas serta tertanamnya nilai-nilai baru yang tertuang dalam ProMOSI, yaitu produktivitas, mutu, organisasi, servis, dan inovasi. Di bidang tanaman telah dilakukan replanting dipercepat, rekondisi tanaman produktif, perbaikan kesuburan tanah, dan perbaikan lingkungan. (sumber: <http://www.bumn.go.id/ptpn7/berita/102/PTPN.VII.Memasuki.Fase.Pertumbuhan>) Selain itu, kondisi kinerja pegawai PTPN VII (Persero) Lampung sebelum adanya pelaksanaan GCG belum cukup baik. Menurut Herry Suheri, Manajer Distrik PTPN VII (Persero) dalam majalah swasembada *online* mengungkapkan tingkat produktivitas karyawan sangat rendah. Para karyawan hanya bekerja normatif tanpa ada keinginan untuk mencoba melakukan terobosan atau inovasi. Pada waktu itu budaya perusahaan terlalu bersifat umum. Moto perusahaan yang ada hanya bersifat “ucapan” namun sulit untuk dilaksanakan. (sumber: <http://202.59.162.82/swamajalah/sajian/detail.php?cid=1&id=8122> diakses pada tanggal 4 Mei 2014).

Kinerja pegawai yang buruk akan berimplikasi kepada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Hal ini didasarkan karena pegawai merupakan salah satu faktor yang menentukan kinerja organisasi. Melihat dari permasalahan yang terjadi di dalam tubuh PTPN VII (Persero), maka PTPN VII (Persero) melakukan suatu perubahan untuk meningkatkan kualitas perusahaan menjadi lebih baik yaitu dengan menerapkan konsep GCG agar memiliki kualitas dan integritas yang tinggi serta mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan strategis. Hal tersebut mengharuskan PTPN VII (Persero) memiliki karakter yang mandiri untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri di tengah kompetisi global dan meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap peran PTPN VII (Persero) sebagai organisasi publik. Salah satu tujuan dari penerapan GCG adalah untuk meningkatkan kinerja pegawai PTPN VII (Persero)

agar dapat menjadi lebih baik lagi, sehingga dapat meningkatkan kualitas perusahaan. Dengan diterapkannya GCG maka diharapkan dapat menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang ada di dalam PTPN VII (Persero). Dalam hal ini yang akan dilakukan PTPN VII (Persero) dalam penerapan GCG adalah dapat terlihat pada manajemen strategi bisnis, meliputi *new paradigma* (cara pandang terhadap berbagai aspek yang terkait dengan keseluruhan aktivitas bisnis perusahaan), *the winning formula* (rumusan keuangan) meliputi: *vision* (visi) arah tujuan yang akan dicapai perusahaan, *mission* (misi) langkah-langkah yang dilakukan guna mewujudkan visi. *Values* (tata nilai); nilai-nilai yang disepakati bersama sebagai landasan membangun budaya perusahaan. *Corporate strategy* (strategi perusahaan) upaya terobosan yang dilakukan dalam melaksanakan misi, *Policy* (kebijakan): kebijakan dalam mengimplementasikan strategi. Kinerja diukur dengan pencapaian RKAP (Rencana Kerja Anggaran Perusahaan) dan RKO (Rencana Kerja Operasional), sedangkan untuk kinerja pekerja yang berkaitan dengan produksi berdasarkan target produksi, sedangkan pembukuan dan umum berdasarkan kedisiplinan, kecepatan menyelesaikan pekerjaan serta patuh pada atasan. (Hasil wawancara dengan Bapak Andi Firman, Bagian Humas pada tanggal 23-10-2013).

Landasan penerapan konsep GCG di PTPN VII (Persero) di dorong etika yang menjadi prinsip penerapan GCG bersumber dari tata nilai Perusahaan yaitu ProMOSI (Produktivitas, Mutu, Organisasi, Servis, dan Inovasi) sehingga seluruh upaya yang didasarkan untuk memenuhi tata nilai tersebut dicapai melalui penerapan GCG secara optimal dalam kegiatan usaha dan operasional Perusahaan. Di sisi lain, sebagai Badan Usaha Milik Negera (BUMN), PTPN VII (Persero) juga senantiasa merujuk pada Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor: PER-01/MBU/2011 tanggal 1 Agustus 2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (GCG) bagi BUMN pada tahun 2011. Kepatuhan terhadap peraturan tersebut merupakan perwujudan komitmen Perusahaan untuk menyelenggarakan kegiatan operasional yang dapat dipertanggungjawabkan baik secara etis maupun legal. Berdasarkan

karakteristik GCG yaitu meningkatkan keberhasilan usaha dan mewujudkan akuntabilitas, maka apa yang dilakukan oleh perusahaan milik pemerintah adalah berusaha bersaing untuk memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat dan pada gilirannya publiklah yang diuntungkan atas upaya ini. Melalui penerapan GCG ini adalah untuk menghendaki suatu kinerja di PTPN VII (Persero) sebagai organisasi publik dengan tujuan untuk meningkatkan kompetisi, akuntabilitas, responsif terhadap perubahan, transparan, berpegang pada aturan hukum, mendorong adanya partisipasi pengguna jasa, mementingkan kualitas, efektif dan efisien, mempertimbangkan rasa keadilan bagi seluruh pengguna jasa dan terbangunnya suatu orientasi pada nilai-nilai untuk mewujudkan kinerja yang profesional yang memiliki didikasi dan akuntabilitas tinggi.

B. Tinjauan Tentang Konsep *Performance* (Kinerja)

1. Pengertian *Performance* (Kinerja)

Cardy (James dan Nelson, 2009: 195) dalam Noor (2013: 270) mengatakan, *Performance management is process of defining, measuring, appraising, providing feedback on, and improving performance*. Dari pengertian ini dapat diuraikan bahwa mengelola kinerja sebaiknya dilakukan secara kolaboratif dan kooperatif antara pegawai, pemimpin dan organisasi, melalui pemahaman dan penjelasan kinerja dalam suatu kerangka kerja atas tujuan-tujuan terencana, standard dan kompetensi yang disetujui bersama.

Manajemen kinerja bersifat menyeluruh dan menjamah semua elemen, unsur atau input yang harus didayagunakan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Sistem manajemen kinerja berusaha mengukur (*measuring*), mengevaluasi (*appraising*), mencegah kinerja buruk dan cara bekerja sama memperbaiki kinerja (*improving performance*). Yang lebih penting lagi, manajemen kinerja berarti komunikasi dua arah yang berlangsung terus-menerus (*feedback on*) antara atasan dan pegawai. Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak

tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil individu dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi, serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional. Gibson (Whitmore, 2004:104) dalam Noor (2013: 270) mendefinisikan kinerja (*performance*) sebagai “... is considered to be a *multiplicative function of motivation (the force) and ability.*” Kinerja juga diartikan sebagai suatu pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang. Kinerja adalah suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pemeran keterampilan.

Kinerja adalah catatan mengenai akibat-akibat yang dihasilkan pada fungsi pekerjaan atau aktivitas selama periode tertentu yang berhubungan dengan tujuan organisasi. Kinerja seseorang merupakan gabungan dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat diukur dari akibat yang dihasilkan. Oleh karena itu kinerja bukan menyangkut karakteristik pribadi yang ditunjukkan oleh seseorang melalui hasil kerja yang telah dan akan dilakukan seseorang. Dari definisi-definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil yang dicapai pegawai menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Menentukan kriteria yang akan dipakai dalam penelitian ini, peneliti tidak langsung menggunakan pendapat salah satu pakar di atas, namun berusaha menyesuaikan dengan keadaan pada PTPN VII (Persero) sebagai salah satu organisasi yang ada pada Lembaga Kementerian BUMN.

Menurut Keban (2005:90), pendekatan yang dapat dilakukan untuk mengukur kinerja perusahaan yaitu pendekatan manajerial dan pendekatan kebijakan, dengan asumsi bahwa efektivitas dari tujuan perusahaan sangat tergantung dari dua kegiatan pokok tersebut. Pendekatan manajemen mempersoalkan hingga seberapa jauh fungsi-fungsi manajerial perusahaan BUMN telah dijalankan seefisien dan seefektif mungkin. Sasarannya adalah semua yang bertugas mengimplementasikan kebijakan publik. Selanjutnya Keban (2005:87) menggabungkan kedua pendekatan tersebut yang disebutnya dengan pendekatan moral/etika, yang mana beliau melihat hingga seberapa jauh BUMN menaruh perhatian terhadap

aspek moralitas, yakni apakah BUMN memperlakukan pegawainya dan masyarakat umum atau golongan tertentu secara adil atau apakah instansi terkait memperhatikan internal dan eksternal etik. Apakah instansi cukup responsif atau tanggap terhadap perubahan yang datang dari masyarakat adapun sasaran dari pendekatan ini adalah gabungan dari dua pendekatan di atas. Selanjutnya fungsi manajerial dapat ditinjau dari manajerial yang bertugas, berupa adanya peningkatan dalam pemakaian manajerial *skill* (kemampuan), pemakaian sistem, dan prosedur kerja yang lebih baik, peningkatan motivasi serta kepuasan kerja di antara pegawai atau perusahaan. Apakah peningkatan ini telah memberikan sumbangan terhadap tercapainya tujuan secara efisien dan efektif, selain itu kinerja perusahaan dapat dinilai sampai sejauh mana masing-masing instansi telah melaksanakan fungsi, tugas dan tanggung jawab tersebut yang merupakan manifestasi dari kegiatan manajemen dan *policy* (kebijakan).

2. Pengukuran Kinerja Pegawai (SDM)

Mahmudi (2010:12-14) berpendapat bahwa, pengukuran kinerja merupakan alat untuk menilai kesuksesan organisasi. Apabila kinerja suatu organisasi itu sudah baik, maka organisasi tersebut dinilai sukses dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Pengukuran kinerja itu sendiri merupakan bagian penting dari proses pengendalian manajemen organisasi, baik publik maupun swasta. Penilaian kinerja merupakan evaluasi keberhasilan atau kegagalan seseorang dalam menjalankan tugasnya. Jika penilaian kinerja terhadap birokrasi, berarti evaluasi keberhasilan atau kegagalan birokrasi dalam menjalankan tugasnya sebagai pelayan masyarakat. Gary Dessler dalam Pasolong (2010:182), menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah merupakan upaya sistematis untuk membandingkan apa yang dicapai seseorang dibandingkan dengan standar yang ada. Tujuannya, yaitu untuk mendorong kinerja seseorang agar bisa berada di atas rata-rata.

Kinerja SDM merupakan istilah yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Definisi kinerja pegawai yang dikemukakan Bambang Kusriyanto (1991: 3) adalah: “perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya per jam)”, (Mangkunegara, 2005: 9).

Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja mempunyai makna ganda yaitu pengukuran kinerja sendiri dan evaluasi kinerja di mana untuk melaksanakan kedua hal tersebut terlebih dahulu harus ditentukan tujuan dari suatu program secara jelas. Pengukuran kinerja merupakan jembatan antara perencanaan strategis dengan akuntabilitas, sehingga suatu pemerintah daerah dapat dikatakan berhasil jika terdapat bukti-bukti atau indikator-indikator atau ukuran-ukuran capaian yang mengarah pada pencapaian misi. Teknik dan metode yang digunakan dalam menganalisis kinerja kegiatan yang pertama-tama dilakukan adalah dengan melihat sejauh mana adanya kesesuaian antara program dan kegiatannya. Program dan kegiatan merupakan sebagaimana yang tertuang dalam perencanaan strategis PTPN VII (Persero) yang bersangkutan.

Evaluasi kinerja atau penilaian prestasi pegawai yang dikemukakan Leon C. Mengginson (1981: 310) dalam Mangkunegara (2000: 69) adalah sebagai berikut: “Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seseorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya”. Selanjutnya Andrew E.Sikula (1981: 2005) yang dikutip Mangkunegara (2000: 69) mengemukakan bahwa “penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa obyek orang ataupun sesuatu (barang)”, (Mangkunegara, 2005: 9). Mangkunegara (2005: 22-23) menjelaskan bahwa dalam rangka

peningkatan kinerja, paling tidak terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan sebagai berikut:

- a. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja, dapat dilakukan dengan tiga cara yaitu: 1). Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus-menerus mengenai fungsi-fungsi bisnis, 2). Mengidentifikasi masalah melalui karyawan, 3). Memperhatikan masalah yang ada.
- b. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan, untuk memperbaiki keadaan tersebut, diperlukan beberapa informasi, antara lain: 1). Mengidentifikasi masalah setepat mungkin, 2). Menentukan tingkat keseriusan masalah dengan mempertimbangkan harga yang harus dibayar bila tidak ada kegiatan, harga yang harus dibayar bila ada campur tangan dan penghematan yang diperoleh apabila ada penutupan kekurangan kinerja, mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri, mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut, melakukan tindakan tersebut, melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum dan mulai dari awal, apabila perlu.

Banyak pendapat mengenai pengukuran kinerja, Menurut Lembaga Administrasi Negara-RI dalam Pasolong (2010:177), adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan dengan mempertimbangkan indikator masukan (*inputs*), keluaran (*outputs*), hasil (*outcomes*), manfaat (*benefits*) dan dampak (*impacts*). Lebih lanjut LAN-RI mendefinisikan indikator masukan (*inputs*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator ini dapat berupa dana, sumber daya manusia, informasi, kebijakan ataupun peraturan perundang-undangan dan sebagainya. Indikator keluaran (*outputs*) adalah suatu yang dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik maupun non fisik. Indikator hasil (*outcomes*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung). Indikator manfaat (*benefits*)

adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan. Indikator dampak (*impacts*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang ditetapkan.

Penetapan indikator kinerja menurut LAN-RI, yaitu merupakan proses identifikasi dan klasifikasi indikator kinerja melalui sistem pengumpulan dan pengolahan data atau informasi untuk menentukan kinerja kegiatan, program, dan/atau kebijakan. Penetapan indikator kinerja harus didasarkan pada masukan (*inputs*), keluaran (*outputs*), hasil (*outcomes*), manfaat (*benefits*), dan dampak (*impacts*). Dengan demikian indikator kinerja dapat digunakan untuk mengevaluasi tahapan perencanaan, tahap pelaksanaan, dan tahap setelah kegiatan selesai dan berfungsi. Adapun hal-hal yang perlu diperhatikan dalam menentukan indikator kinerja, yaitu:

1. Spesifik dan jelas;
2. Dapat terukur secara objektif baik yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif;
3. Dapat menunjukkan pencapaian keluaran, hasil, manfaat dan dampak;
4. Harus cukup fleksibel dan sensitive terhadap perubahan, dan
5. Efektif yaitu dapat dikumpulkan, diolah dan dianalisis datanya secara efisien dan efektif.

Simamora dalam Mangkunegara (2005:14) mengatakan bahwa kinerja pegawai diukur dari beberapa faktor, antara lain:

1. Faktor individual yang terdiri dari:
 - a) Kemampuan dan keahlian
 - b) Latar belakang
 - c) Demografi
2. Faktor Psikologis yang terdiri dari:
 - a) Persepsi
 - b) Attitude
 - c) Personality
 - d) Pembelajaran
 - e) Motivasi

3. Faktor Organisasi yang terdiri dari:

- a) Sumber daya
- b) Kepemimpinan
- c) Penghargaan
- d) Struktur
- e) *Job design*

Standar pekerjaan dapat ditentukan dari isi suatu pekerjaan, dapat dijadikan sebagai dasar penilaian setiap pekerjaan. Untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui jumlah, kualitas, ketepatan waktu mengerjakannya, kehadiran, kemampuan bekerja sama yang dituntut suatu pekerjaan tertentu, (Bangun, 2012: 233)

1. Jumlah Pekerjaan.

Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai. Berdasarkan persyaratan pekerjaan tersebut dapat diketahui jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk dapat mengerjakannya, atau setiap karyawan dapat mengerjakan beberapa unit pekerjaan.

2. Kualitas Pekerjaan.

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan. Karyawan memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.

3. Ketepatan Waktu.

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi, bila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan. Demikian pula, suatu pekerjaan harus diselesaikan tepat waktu karena karena batas waktu pesanan pelanggan dan penggunaan hasil produksi. Pelanggan sudah melakukan pemesanan produk sampai batas waktu tertentu. Untuk memenuhi tuntutan tersebut, pihak perusahaan harus menghasilkannya tepat waktu. Suatu jenis produk tertentu saja, ini menuntut agar dapat digunakan sampai batas tertentu saja, ini menuntut agar diselesaikan tepat waktu, karena akan berpengaruh atas penggunaannya. Pada dimensi ini, karyawan dituntut untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

4. Kehadiran.

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan. Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran karyawan selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja seminggu. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.

5. Kemampuan Kerja Sama.

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antarkaryawan sangat dibutuhkan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

Hasibuan dalam Mangkunegara (2005: 17) mengemukakan bahwa aspek-aspek yang dinilai kinerja mencakup sebagai berikut: (1). Kesetiaan; (2). Hasil kerja; (3). Kejujuran; (4). Kedisiplinan; (5). Kreativitas; (6). Kerjasama; (7). Kepemimpinan; (8). Kepribadian; (9). Prakarsa; (10). Kecakapan; dan (11). Tanggung Jawab.

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan di atas maka dalam konteks penelitian ini konsep yang akan digunakan untuk mengukur kinerja pegawai adalah konsep yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsi PTPN VII dan berdasarkan data empiris di lapangan (*actionable causes*), yaitu faktor individual, faktor psikologis, dan faktor organisasi.

C. Tinjauan Tentang *Good Corporate Governance* (GCG)

Organisasi sektor publik sering digambarkan tidak produktif, tidak efisien, selalu rugi, rendah kualitas, miskin inovasi dan miskin kreativitas, serta berbagai kritikan lainnya. Munculnya kritik keras yang ditujukan kepada organisasi-organisasi sektor publik tersebut kemudian menimbulkan gerakan untuk melakukan reformasi manajemen sektor publik. Salah satu gerakan reformasi sektor publik adalah dengan munculnya konsep *Good Corporate Governance* (GCG). *Governance* yang terjemahannya adalah pengaturan yang dalam konteks *Good Corporate Governance* (GCG) ada yang menyebut tata pamong. *Corporate Governance* dapat didefinisikan sebagai suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organ perusahaan (Pemegang Saham/Pemilik Modal, Komisaris/Dewan Pengawas dan Direksi) untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholder* (pemangku kepentingan) lainnya, berlandaskan peraturan perundang-undangan dan nilai-nilai etika. Selain itu, menurut Cadbury dalam Sutedi (2011:1) mengatakan bahwa *Good Corporate Governance* adalah mengarahkan dan mengendalikan perusahaan agar tercapai keseimbangan antara kekuatan dan kewenangan perusahaan.

Adapun *Center for European Policy Study (CEPS)*, memformulasikan GCG adalah seluruh sistem yang dibentuk mulai dari hak (*right*), proses dan pengendalian baik yang ada di dalam maupun di luar manajemen perusahaan. Dengan catatan bahwa hak disini adalah hak dari seluruh *stakeholders* dan bukan hanya terbatas kepada satu *stakeholders* (pemangku kepentingan) saja. Noensi, seorang pakar GCG dari *Indo Consult*, mendefinisikan GCG adalah menjalankan dan mengembangkan perusahaan dengan bersih, patuh pada hukum yang berlaku dan peduli terhadap lingkungan yang dilandasi nilai-nilai sosial budaya yang tinggi. (Sutedi, 2011:1)

Dalam rangka *economy recovery* (pemulihan ekonomi), pemerintah Indonesia dan *International Monetary Fund (IMF)* memperkenalkan dan mengintroduksir konsep *Good Corporate Governance (GCG)* sebagai tata cara kelola perusahaan yang sehat. Konsep ini diharapkan dapat melindungi pemegang saham (*stockholders*) dan kreditor agar dapat memperoleh kembali investasinya. Penelitian yang dilakukan oleh *Asian Development Bank (ADB)* menyimpulkan penyebab krisis ekonomi di negara-negara Asia, termasuk Indonesia, adalah (1) mekanisme pengawasan dewan komisaris (*board of director*) dan komite audit (*audit committee*) suatu perusahaan tidak berfungsi dengan efektif dalam melindungi kepentingan pemegang saham dan (2) pengelolaan perusahaan yang belum profesional. Dengan demikian, penerapan konsep GCG di Indonesia diharapkan dapat meningkatkan profesionalisme dan kesejahteraan pemegang saham tanpa mengabaikan kepentingan *stakeholders*. *Good Corporate Governance (GCG)* secara definitif merupakan sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan untuk menciptakan nilai tambah (*value added*) untuk semua *stakeholder*. Ada dua hal yang ditekankan dalam konsep ini, *pertama*, pentingnya hak pemegang saham untuk memperoleh informasi dengan benar (akurat) dan tepat pada waktunya dan, *kedua*, kewajiban perusahaan untuk melakukan pengungkapan (*disclosure*) secara akurat, tepat waktu, dan transparan terhadap semua informasi kinerja perusahaan, kepemilikan, dan *stakeholder*. Secara singkat, ada empat komponen utama yang diperlukan dalam konsep

GCG ini, yaitu *fairness* (keadilan), *transparency* (transparansi), *accountability* (akuntabilitas), dan *responsibility* (pertanggung jawaban). Keempat komponen tersebut penting karena penerapan prinsip GCG secara konsisten terbukti dapat meningkatkan kualitas laporan keuangan.

Untuk mewujudkan *Good Corporate Governance* (GCG) agar lebih efektif dan efisien maka perlu berlandaskan pada prinsip-prinsip penerapan *Good Corporate Governance* (GCG). Penerapan prinsip GCG dalam dunia usaha di Indonesia merupakan tuntutan zaman agar perusahaan-perusahaan yang ada jangan sampai terlindas oleh persaingan global yang semakin keras. Prinsip-prinsip GCG juga merupakan komponen tata perilaku (*code of conduct*) yang diyakini oleh banyak pakar yang merupakan katalisator pemulihan sektor perusahaan di Indonesia, termasuk juga di sektor badan-badan hukum negara (BUMN), perbankan, maupun di bidang pasar modal.

Indonesia mulai menerapkan prinsip GCG sejak menandatangani *letter of intent* (LOI) dengan IMF, yang salah satu bagian pentingnya adalah pencantuman jadwal perbaikan pengelolaan perusahaan-perusahaan di Indonesia (YPPMI & SC, 2002). Sejalan dengan hal tersebut, Komite Nasional Kebijakan *Corporate Governance* (KNKCG) berpendapat bahwa perusahaan-perusahaan di Indonesia mempunyai tanggung jawab untuk menerapkan standar GCG yang telah diterapkan di tingkat Internasional. Namun, walau menyadari pentingnya GCG, banyak pihak yang melaporkan masih rendahnya perusahaan yang menerapkan prinsip tersebut. Masih banyak perusahaan menerapkan prinsip GCG karena dorongan regulasi dan menghindari sanksi yang ada dibandingkan yang menganggap prinsip tersebut sebagai bagian dari kultur perusahaan. Selain itu, kewajiban penerapan prinsip GCG seharusnya mempunyai pengaruh yang positif terhadap kualitas laporan keuangan yang dipublikasikan.

Unsur-unsur GCG secara umum adalah sebagai berikut: (1). *Fairness* (keadilan), menjamin perlindungan hak para pemegang saham dan menjamin terlaksananya komitmen dengan para investor;

(2). *Transparency* (transparansi), mewajibkan adanya suatu informasi yang terbuka, tepat waktu, serta jelas dan dapat diperbandingkan, yang menyangkut keadaan keuangan, pengelolaan perusahaan, dan kepemilikan perusahaan; (3). *Accountability* (akuntabilitas), menjelaskan peran dan tanggung jawab, serta mendukung usaha untuk menjamin penyeimbangan kepentingan manajemen dan pemegang saham, sebagaimana yang diawasi oleh Dewan Komisaris; dan (4). *Responsibility* (pertanggungjawaban), memastikan dipatuhinya peraturan-peraturan serta ketentuan yang berlaku sebagai cermin dipatuhinya nilai-nilai sosial.

Sistem *corporate governance* yang baik memberikan perlindungan efektif kepada para pemegang saham dan pihak kreditor, sehingga mereka bisa meyakinkan dirinya akan perolehan kembali investasinya dengan wajar dan bernilai tinggi. Oleh karena itu, sistem tersebut harus juga membantu menciptakan lingkungan yang kondusif terhadap pertumbuhan sektor usaha yang efisien dan berkesinambungan. Dengan demikian, *corporate governance* dapat didefinisikan sebagai:

“Seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang saham, pengurus (pengelola) perusahaan, pihak kreditor, pemerintah, karyawan serta para pemegang kepentingan intern dan ekstern lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka atau dengan kata lain suatu sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan”.

Dengan tujuan “untuk menciptakan nilai tambah bagi semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*)”, prinsip-prinsip internasional mengenai *corporate governance* mulai muncul dan berkembang baru-baru ini. Prinsip-prinsip tersebut mencakup:

- a. Hak-hak para pemegang saham, yang harus diberi informasi dengan benar dan tepat pada waktunya mengenai perusahaan, dapat ikut berperan serta dalam pengambilan keputusan mengenai perubahan-perubahan yang mendasar atas perusahaan, dan turut memperoleh bagian dari keuntungan perusahaan.

- b. Perlakuan sama terhadap para pemegang saham, terutama kepada pemegang saham minoritas dan pemegang saham asing, dengan keterbukaan informasi yang penting serta melarang pembagian untuk pihak sendiri dan perdagangan saham oleh orang dalam (*insider trading*).
- c. Peranan pemegang saham harus diakui sebagaimana ditetapkan oleh hukum dan kerja sama yang aktif antara perusahaan serta para pemegang kepentingan dalam menciptakan kekayaan, lapangan kerja dan perusahaan yang sehat dari aspek keuangan.
- d. Pengungkapan yang akurat dan tepat pada waktunya serta transparansi semua hal yang penting bagi kinerja perusahaan, kepemilikan, serta para pemegang kepentingan (*stakeholders*).
- e. Tanggung jawab pengurus dalam manajemen, pengawasan manajemen serta pertanggungjawaban kepada perusahaan dan para pemegang saham.

Karena pentingnya penerapan prinsip GCG pada perusahaan, maka Setiap perusahaan harus memastikan bahwa prinsip GCG diterapkan pada setiap aspek bisnis di semua jajaran perusahaan. Prinsip-prinsip utama dari GCG yang menjadi indikator yaitu: (1) transparansi; (2) akuntabilitas; (3) responsibilitas; (4) independensi; (5) kesetaraan dan kewajaran (Zarkasyi, 2008). Hal ini diperlukan untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan dengan tetap memperhatikan pemangku kepentingan. Prinsip transparansi sendiri diperlukan untuk menjaga dalam menjalankan bisnis, perusahaan harus menyediakan informasi yang material dan relevan dengan cara yang mudah diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan. Pedoman pokok pelaksanaan transparansi yaitu: (a) Perusahaan harus menyediakan informasi secara tepat waktu, memadai jelas, akurat, dan dapat diperbandingkan serta mudah diakses oleh pemangku kepentingan sesuai dengan haknya; (b) Informasi yang harus diungkapkan meliputi, tetapi tidak terbatas pada visi, misi, sasaran usaha dan startegi perusahaan, kondisi

keuangan, susunan dan kompensasi pengurus, pemegang saham pengendali, kepemilikan saham oleh anggota Direksi dan anggota Dewan Komisaris beserta anggota keluarganya dalam perusahaan dan perusahaan lainya yang memiliki benturan kepentingan, sistem manajemen resiko, sistem pengawasan dan pengendalian internal, sistem dan pelaksanaan *Corporate Governance* (GCG) serta tingkat kepatuhannya dan kejadian penting yang dapat mempengaruhi kondisi perusahaan; (c) Prinsip keterbukaan yang dianut oleh perusahaan tidak mengurangi kewajiban untuk memenuhi ketentuan kerahasiaan perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan, rahasia jabatan, dan hak-hak pribadi; (d) Kebijakan perusahaan harus tertulis dan secara proporsional dikomunikasikan kepada pemangku kepentingan.

Akuntabilitas, artinya perusahaan harus dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar. Untuk perusahaan harus dikelola secara benar, terukur dan sesuai dengan kepentingan perusahaan dengan tetap memperhitungkan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lain. Akuntabilitas merupakan prasyarat yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan. Pedoman pokok pelaksanaannya yaitu: (a) Perusahaan harus menetapkan rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing organ perusahaan dan semua karyawan secara jelas; (b) Perusahaan harus meyakini bahwa semua organ perusahaan dan semua karyawan mempunyai kompetensi sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan perannya dalam pelaksanaan GCG; (c) Perusahaan harus memastikan adanya sistem pengendalian internal yang efektif dalam pengelolaan perusahaan; (d) Perusahaan harus memiliki ukuran kinerja untuk semua jajaran perusahaan yang konsisten dengan nilai-nilai perusahaan, sasaran utama dan strategi perusahaan, serta memiliki sistem penghargaan dan sanksi (*reward and punishment system*); (e) Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, setiap organ perusahaan dan semua karyawan harus berpegang pada etika bisnis dan pedoman perilaku (*code of conduct*) yang telah disepakati.

Responsibilitas (*Responsibility*), yang artinya perusahaan harus memenuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapat pengakuan sebagai *good corporate citizen*. *Good Corporate Citizen* yaitu perusahaan, direksi, jajaran manajemen, dan seluruh karyawan dan komisaris dalam bersikap, menjalankan bisnis serta kewajibannya, memberikan manfaat dan dirasakan kontribusinya oleh masyarakat, bangsa dan negara. Kemudian yang menjadi pedoman pokok sebagai tolak ukur responsibilitas yaitu: (a) Organ perusahaan harus berpegang pada prinsip kehati-hatian dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, anggaran dasar, dan peraturan perusahaan; (b) Perusahaan harus melaksanakan tanggung jawab sosial dengan antara lain peduli terhadap masyarakat dan kelestarian lingkungan terutama disekitar perusahaan dengan membuat perencanaan dan pelaksanaan yang memadai.

Prinsip independensi digunakan untuk melancarkan pelaksanaan asas *Good Corporate Governance* (GCG), perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain. Pedoman pelaksanaan prinsip independensi yaitu: (a) Masing-masing organ perusahaan harus menghindari terjadinya dominasi oleh pihak manapun; (b) Masing-masing organ perusahaan harus melaksanakan fungsi dan tugasnya sesuai dengan anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan.

Prinsip Kesetaraan dan Kewajaran, dalam melaksanakan kegiatannya, perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan kesetaraan dan kewajaran. Pedoman pokok pelaksanaan prinsip ini yaitu: (a) Perusahaan harus memberikan kesempatan kepada pemangku kepentingan untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat bagi kepentingan perusahaan serta membuka akses terhadap informasi sesuai dengan prinsip transparansi dalam lingkup kedudukan masing-masing; (b)

Perusahaan harus memberikan perlakuan yang setara dan wajar kepada pemangku kepentingan sesuai dengan manfaat dan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan; (c) Perusahaan harus memberikan kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan, berkarir, dan melaksanakan tugasnya secara profesional tanpa membedakan suku, agama, ras, jender, dan kondisi fisik.

Secara umum, penerapan prinsip GCG secara konkrit memiliki tujuan terhadap perusahaan yaitu:

- a) Memudahkan akses terhadap investasi domestik maupun asing;
- b) Mendapatkan *cost of capital* (*cost of capital* adalah biaya riil yang harus dikeluarkan oleh perusahaan untuk memperoleh dana baik hutang, saham preferen, saham biasa, maupun laba ditahan untuk mendanai suatu investasi perusahaan) yang lebih murah;
- c) Memberikan keputusan yang lebih baik dalam meningkatkan kinerja ekonomi perusahaan;
- d). Meningkatkan keyakinan dan kepercayaan dari *stakeholder* terhadap perusahaan;
- e) Melindungi direksi dan komisaris dari tuntutan hukum (Surya, 2006).

Untuk mendukung terwujudnya *Good Corporate Governance* (GCG), maka perlu dilakukan tahapan-tahapan agar pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG) dapat berjalan efektif. Agar pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG) dapat berjalan efektif, diperlukan proses keikutsertaan semua pihak dalam perusahaan. Untuk itu diperlukan tahapan sebagai berikut:

1. Membangun pemahaman, kepedulian dan komitmen semua organ perusahaan dan semua karyawan dengan dipelopori oleh Pemegang Saham Pengendali, Dewan Komisaris dan Direksi untuk melaksanakan GCG.
2. Melakukan kajian terhadap kondisi perusahaan yang berkaitan dengan pelaksanaan GCG dan tindakan penyempurnaan yang diperlukan.

3. Menyusun program dan pedoman pelaksanaan GCG (*manual building*).
4. Melakukan internalisasi pelaksanaan GCG sehingga terbangun rasa memiliki dari semua pihak dalam perusahaan.
5. Melakukan penilaian baik secara sendiri (*self assesment*) maupun dengan menggunakan jasa pihak eksternal yang independen untuk memastikan implemetasi GCG secara berkesinambungan.

Untuk mewujudkan prinsip-prinsip GCG diseluruh BUMN bukanlah hal yang mudah dan bisa dilakukan dalam waktu singkat. Belum semua BUMN di tanah air sanggup memulai bahkan mengimplementasikan GCG dengan optimal. Permasalahan yang sering dihadapi oleh BUMN antara lain meliputi masalah organisasi, hukum dan *Good Corporate Governance*, biaya dan pendanaan, kemampuan penguasaan *cross functional area*, *enterpreneurship*, kepemimpinan, *change management*. Oleh karena itu, penerapan GCG dapat menjadi solusi untuk mengatasi problematika BUMN, karena BUMN adalah aset ekonomi bangsa terpenting.

Ketika krisis ekonomi melanda Indonesia, BUMN menjadi satu-satunya pelaku ekonomi nasional yang berpotensi untuk berperan. Dengan demikian, untuk mendukung terlaksananya penerapan GCG dalam meningkatkan kinerja pegawai maka pelaksanaannya harus mengacu pada prinsip-prinsip tata kelola yang baik atau *Good Corporate Governance* (GCG). Dengan dilaksanakannya penilaian kinerja pegawai dengan didukung oleh penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) maka sistem tata kelola perusahaan dalam BUMN akan menjadi lebih efektif dan efisien.

Berkaitan dengan peningkatan kinerja PTPN VII (Persero) maka model GCG yang akan digunakan sangat tergantung pada perkembangan kondisi obyektif dan lingkungan yang ada di PTPN VII (Persero) dan bila memungkinkan (dilihat dari kondisi obyektif dan lingkungan), maka model GCG yang akan digunakan dan dianggap cocok untuk diimplementasikan dalam suatu perusahaan

negara, namun bila tidak maka dengan mengolaborasi hasil temuan dalam penelitian akan disusun kebijakan model GCG yang dapat diterapkan untuk membangun kinerja PTPN VII (Persero) dengan memperhatikan kendala dan peluang yang ada.

BAB VIII

PENUTUP

Menurut Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor KEP-117/M-MBU/2002, *Corporate Governance* adalah suatu proses dari struktur yang digunakan oleh organ BUMN untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholder* (pemangku kepentingan) lainnya, berlandaskan peraturan perundangan dan nilai-nilai etika. Sedangkan GCG merupakan suatu proses dan struktur yang digunakan untuk mengarahkan dan mengelola bisnis dan akuntabilitas perusahaan dengan tujuan utama mempertinggi nilai saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholder* lain.

Kinerja pegawai yang buruk akan berimplikasi kepada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Hal ini didasarkan karena pegawai merupakan salah satu faktor yang menentukan kinerja organisasi. Melihat dari permasalahan yang terjadi di dalam tubuh perusahaan publik untuk melakukan suatu perubahan untuk meningkatkan kualitas perusahaan menjadi lebih baik yaitu dengan menerapkan konsep GCG agar memiliki kualitas dan integritas yang tinggi serta mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan strategis.

Perusahaan pada umumnya berusaha dapat mencapai tujuannya dalam kondisi persaingan yang semakin ketat. Pencapaian tuju tersebut diukur dengan total keuntungan perusahaan, tingkat keuntungan terhadap modal investasi perusahaan, penguasaan

pasar dengan jumlah saham terbesar. Itu semua dapat tercapai apabila perusahaan memiliki keunggulan bersaing. Perusahaan dapat memiliki keunggulan bersaing apabila perusahaan tersebut dapat merancang suatu strategi penciptaan nilai. Penciptaan nilai dapat mendukung perwujudan keunggulan bersaing.

Dalam hal pencapaian tujuan suatu organisasi yang berhasil dapat dilihat melalui pemenuhan indikator-indikator keberhasilan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Semakin banyak tujuan yang dicapai maka dinilai organisasi tersebut semakin efektif. Sehingga efektivitas organisasi dapat didefinisikan sebagai pencapaian tujuan jangka pendek, menengah maupun jangka panjang. Istilah efektif menunjukkan seberapa baik proses atau ukuran dalam mencapai tujuan organisasinya. Menurut Pettters dan Waterman dalam Robbins (1994:80) mengungkapkan beberapa karakteristik perusahaan yang efektif antara lain :

- a. Mempunyai dampak terhadap penyelesaian pekerjaan.
- b. Memahami kebutuhan pelanggan.
- c. Memotivasi semangat kewirausahaan di kalangan pekerja.
- d. Meningkatkan partisipasi pegawai sehingga berdampak pada kinerja perusahaan.
- e. Pimpinan perusahaan berpartisipasi aktif dalam penyelesaian permasalahan.
- f. Memahami usaha strategis perusahaan.
- g. Mempunya struktur organisasi fleksibel dan sederhana.
- h. Memiliki inovasi yang tinggi.

Apabila melihat UU Nomor 19 Tahun 2003 menyatakan bahwa BUMN adalah suatu badan usaha yang tidak murni mencari laba tetapi juga memberikan pelayanan sosial. BUMN memiliki hak istimewa yaitu monopoli yang tidak dimiliki perusahaan swasta. Untuk mewujudkan perannya dalam perekonomian pemerintah menjabarkan tujuan-tujuan yang hendak dicapai ke dalam kebijakan publik. Kebijakan publik tersebut dijalankan pemerintah dengan berbagai instrumen. Pertama, instrumen sukarela (*voluntary instrument*). Salah satu karakteristik dalam instrumen ini adalah sedikitnya keterlibatan pemerintah dalam pembuatan dan

pelaksanaan kebijakan. Pelayanan publik dalam instrumen biasanya didasarkan atas kepentingan pribadi, pertimbangan etis dan kepuasan emosional Kedua, instrumen wajib (*compulsory instrument*) adalah jenis instrumen kebijakan dengan indikator tingginya tingkat keterlibatan pemerintah dalam proses perumusan dan pelaksanaan kebijakan. Pemerintah secara legal dapat menginstruksikan individu, kelompok dan pakar untuk melaksanakan dan tidak melaksanakan kegiatan tertentu atau memberikan pelayanan kepada masyarakat terutama melalui birokrasi. Ketiga, instrumen gabungan (*Mixed Instrument*) adalah gabungan kedua instrumen. Ditandai dengan partisipasi pemerintah pada kegiatan tertentu antara pemerintah dengan lembaga non pemerintah, (Soebarsono, 2005 : 104-109).

Perusahaan publik selaku wujud kehadiran negara di bidang ekonomi termasuk ke dalam instrumen wajib. Kehadiran perusahaan publik berkaitan dengan usaha pemerintah untuk mengontrol monopoli. Banyak bidang yang seharusnya diusahakan secara monopoli untuk kepentingan masyarakat. Kalau usaha tersebut dijalankan oleh banyak perusahaan maka tidak akan mendapatkan keuntungan karena perusahaan harus menghasilkan *output* sebanyak mungkin dengan harga yang rendah. Satu-satunya cara untuk mengatasi hal tersebut adalah bahwa barang-barang tersebut harus diproduksi oleh perusahaan tunggal atau monopolis. Tetapi apabila monopoli dilakukan oleh pihak swasta akan menimbulkan kerugian sosial. Karena hal itulah ada kegiatan tertentu yang membutuhkan peranan pemerintah. Monopoli semacam ini adalah alamiah yang dikelola oleh perusahaan publik (Surbakti, 1992 : 215).

Memperhatikan berbagai fenomena di atas, untuk itu sangat perlu mengatasi permasalahan dengan cara memberikan solusi dalam pengelolaan perusahaan publik secara efektif melalui rangkuman dari berbagai riset tentang pengelolaan di beberapa perusahaan publik di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

Literatur Dan Artikel Jurnal

- Alandari, Firman. 2013. "Peran Sistem Informasi Manajemen Berbasis Komputer Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik di Lingkungan Kantor Bupati Berau". *eJournal Ilmu Pemerintahan*, 2013 1 (1) 182-194. Kalimantan: Uiversitas Mulawarman.
- Amir, Taufiq. 2012. *Manajemen strategi, konsep dan aplikasi*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Assauri, Sofjan. 2013. *Strategic management, sustainable competitive advantage*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Burke, E. Andrew. 1994. *Economic Integration and New Firm Formation: Evidence from the United Kingdom and Ireland*. Trinity College Dublin, Department of Economics.
- Gluech, William F. dan Jauch, Lawrence R. 1994. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan: Airlangga*.
- Griffin, W, Ricky. 2002. *Manajemen*. Jakarta. Erlangga
- Handoko T. Hani. 2002. *Manajemen*. Yogyakarta. BPF E.
- Holle, Erick. 2011. "Pelayanan Publik Melalui Electronic Government: Upaya Meminimalisir Praktek Maladministrasi dalam Meningkatkan Public Service". *Jurnal Sasi*, Vol. 17 No. 3 volume 6 September 2011.

- Hoskisson E. Robert dkk. 1997. *Manajemen Strategis*. Jakarta: Airlangga.
- Hubeis dan Najib. 2014. *Manajemen strategi dalam pengembangan daya saing organisasi*. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Kasali. 2005. *Change*. Gramedi PustakaUtama. Jakarta
- Kasim, Azhar. (1993). *Ke Arah Pengukuran Efektivitas Organisasi Yang Lebih Komprehensif*. Jakarta. Jurnal Ilmu Politik 5.
- Keban, Yeremias. T. 2005. “Indikator Kinerja Pemerintah Daerah : Pendekatan Manajemen dan Kebijakan”, Makalah, Seminar Sehari, Fisipol UGM, Yogyakarta.
- Khairady, Ridwan. 2009. “Korupsi di Badan Usaha Milik Negara Khususnya Perusahaan Perseroan: Suatu Kajian atas Kekayaan Negara yang Dipisahkan dan Keuangan Negara. *Jurnal Hukum*, No. 1 Vol 16 Januari 2009:73-87
- Kusdi. 2016. *Teori Organisasi dan Administrasi*. Jakarta: Salemba Humanika
- Mahmudi.2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. UPP STIM YKPN. Yogyakarta.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Nilasari, Senja. 2014. *Manajemen strategi*. Dunia Cerdas. Jakarta Timur.
- Noor, Juliansyah.2013.*Penelitian Ilmu Manajemen*. Jakarta: Kencana.
- Pasolong, Harbani. 2010. *Teori Administrasi Publik*. Alfabeta. Bandung.
- Purnmo, dkk. 1996. *Manajemen Strategi*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Robbins. P. Stephen. 1994. *Management*. Pearson Education. Canada
- Robbins. P. Stephen. 1996. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*. Jakarta. PT. Bhuana Ilmu Populer.

- Robbins, Coulter. 2007. *Manajemen*. PT. Indeks. Jakarta
- Salusu, J. 2006. *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Subarsono, A. G. 2005. *Analisis Kebijakan Publik : Konsep, Teori dan Aplikasi*. Pustaka Pelajar
- Sulistiowati. Rahayu. *Teori Organisasi*. 2013. Buku Ajar Teori Organisasi. Fisip: Universitas Lampung
- Surbakti, A. Ramlan. 1992. *Memahami Ilmu Politik*. Gramedia Widiasarana Indonesia. Jakarta
- Surya, Indra dan Yustiavandana, Ivan. 2006. *Penerapan Good Corporate Governance Mengesampingkan Hak-hak Istimewa demi Kelangsungan Usaha*. Jakarta: Kencana
- Sutedi, Adrian. 2011. *Good Corporate Governance*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Wibowo. 2010. *Budaya Organisasi : Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Rajawali Pers. Jakarta
- Yulianti, D., & Hermawan, D. DESIGNING AN EFFECTIVE ORGANIZATIONAL STRUCTURE TO ACHIEVE PUBLIC ORGANIZATION OBJECTIVE (CASE STUDY IN PT. PTPN VII LAMPUNG). *Spirit Publik*, 10(1), 93-114.
- Yulianti, D. (2014). Analisis Lingkungan Internal Dan Eksternal Dalam Pencapaian Tujuan Perusahaan (Studi Kasus di PT. Perkebunan Nusantara VII Lampung). *Jurnal Sosiologi*, 16(2), 103-114.
- Yulianti, D. (2018). PENERAPAN MODEL 7S MC. KINSEY DI PT. PERKEBUNAN NUSANTARA VII (PERSERO) LAMPUNG (ANALISIS ATAS DAMPAK BUDAYA ORGANISASI BAGI PENINGKATAN KINERJA DI BADAN USAHA MILIK NEGARA). *Administratio: Jurnal Ilmiah Administrasi Publik dan Pembangunan*, 8(2).

Zarkasyi, Wahyudin. 2008. *Good Corporate Governance Pada Badan Usaha Manufaktur, Perbankan, dan Jasa Keuangan Lainnya*. Bandung: Alfabeta.

Dokumen Perundangan

Inpres Nomor 3 Tahun 2003 Tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan E-Government

Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor KEP-117/M-MBU/2002

Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor: PER-01/MBU/2011

Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 Tentang Badan Usaha Milik Negara

Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2008 Pasal 68 tentang Pelayaran, pelabuhan

TENTANG PENULIS

A. IDENTITAS DIRI

1. Nama : Mediya Destalia, S.A.B., M.AB
2. NIP : 19851215 200812 2 002
3. NIDN : 0015128501
4. Pangkat/Gol : Asisten Ahli/ III.b
5. TTL : Metro, 15 Desember 1985
6. Jenis Kelamin : Perempuan
7. Jabatan : Dosen Jurusan Ilmu Adm. Bisnis
FISIP Universitas Lampung
8. Bidang Ilmu : Sosial.
9. Alamat :
 - ❖ Kantor : Jl. Sumantri Brojonegoro No. 01 Bandar
Lampung Telp. (0721) 704626 Pswt 519.
Email: desta_lia2004@yahoo.com
[/mediya.destalia@fisip.unila.ac.id](mailto:mediya.destalia@fisip.unila.ac.id)
 - ❖ Rumah : Jl. Unyi No.16 Ganjaragung, Kec. Metro Barat,
Kota Metro

B. RIWAYAT PENDIDIKAN

1. 1991-1997 : SD Al-Qur'an Metro.
2. 1997-2000 : SLTP N 01 Metro.
3. 2000-2003 : SMA N 02 Bandar Lampung.
4. 2003-2008 : S-1 Jurusan Administrasi Niaga FISIP
Universitas Lampung.
5. 2008-2010 : S-2 Jurusan Administrasi Niaga FISIP
Universitas Brawijaya

C. PENGALAMAN MENGELOLA, MENJABAT, DAN TASK FORCE

1. 2004-2005 : Anggota Divisi Kreativitas Teknis HMJ Ilmu
Administrasi Bisnis FISIP Universitas
Lampung
2. 2005-2006 : Ketua HMJ Ilmu Administrasi Bisnis FISIP
Universitas Lampung
3. 2005-2006 : Koordinator Kesekretariatan UKM Karate
Universitas Lampung.
4. 2013-2015 : Anggota Tim Penjaminan Mutu Jurusan
5. 2015-2017 : Ketua Tim Penjaminan Mutu Program Studi
(TPMPS) Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis
FISIP Universitas Lampung.
6. 2015-2016 : Tim Penyusun Borang 3A Program Studi Ilmu
Administrasi Bisnis
7. 2016-sekarang : Tim Penyusun Borang 3B FISIP
8. 2017-sekarang : Ketua Tim Penjaminan Mutu Fakultas (TPMF)
FISIP
9. 2017-sekarang : Satuan Pengendali Internal dalam program
ISO FISIP

D. PENGHARGAAN DAN PRESTASI

1. Penghargaan telah menyelesaikan Studi S2 yang diberikan oleh Universitas Lampung pada tahun 2011

E. PRESTASI PUBLIKASI ILMIAH

1. Penulis Utama *Pengaruh Beberapa Faktor Fundamental Dan Pertumbuhan Perusahaan Terhadap Harga Saham (Studi Pada Perusahaan Yang Terdaftar Dalam Indeks Lq45 Di BEI)*. Jurnal Perspektif Bisnis. Vol .1 No. 1 Bulan Juni 2013.
2. Penulis Utama *Biaya Lingkungan dan Ekoefisiensi*. Jurnal Komunitas. September 2009.

F. PRESTASI PENELITIAN

1. Pengaruh Beberapa Variabel Fundamental Dan Pertumbuhan Perusahaan Terhadap Harga Saham	2011 DIPA FISIP Unila
2. Kinerja Keuangan Lampung Bid. Ekonomi	2012 DIPA Yuniior Unila
3. Analisis Pengaruh Pelaksanaan Program Kemitraan Bumn Terhadap Kesejahteraan Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah Di Provinsi Lampung : Pendekatan <i>Corporate Responsibility (CSR)</i>	2012 DIPA FISIP Unila
4. Efektivitas Facebook Sebagai Media Promosi Terhadap Pembentukan Perilaku Konsumen Dan Keputusan Berbelanja Online	2012 DIPA FISIP Unila
5. Rasio keuangan dan pertumbuhan laba pada perbankan Lampung	2013 DIPA Yuniior Unila
6. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi <i>Corporate Social Responsibility</i> Dan Dampaknya Pada Nilai Perusahaan Di Indonesia	2013 DIPA FISIP Unila
7. Analisis Pengaruh <i>Corporate Governance</i> dan <i>Corporate Social Responsibility</i> Terhadap Nilai Perusahaan Pada Indeks LQ 45 Periode 2010-2013	2014 DIPA FISIP Unila
8. Pengaruh GCG dan CSR terhadap besarnya pajak.	2015 DIPA FISIP Unila
9. Pemetaan Potensi natural dan Kultural Produk Pemasaran Pariwisata di Provinsi Lampung	2016 DIPA FISIP Unila
10. Analisis indeks pembangunan manusia (IPM) dan faktor-faktor yang mempengaruhinya di kota bandar lampung dan kota metro	2016 DIPA FISIP Unila

G. PRESTASI PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT

1. Pengenalan dasar-dasar komputer dan pemanfaatannya sebagai media pembelajaran dan penunjang kinerja guru pada mahasiswa PGSD Unila kelas PJJ Metro	2010 DIPA BLU Unila
2. Pelatihan online sales bagi usaha kerajinan tapis di kota bandar lampung	2010 DIPA BLU Unila
3. Pelatihan Dasar Kepemimpinan Pada Pengurus OSIS SMU Kartikatama Kota Metro	2011 DIPA FISIP Unila
4. Pelatihan Pembuatan Blog Sebagai Media Promosi Sekolah Pada Civitas Akademika Smu Negeri 2 Metro	2012 DIPA FISIP Unila
5. Pelatihan Pendidikan Integritas Melalui Living Values Education Pada Siswa Smu Negri 1 Metro	2013 DIPA FISIP Unila
6. Membangun dan Mengembangkan Budaya Wirausaha Melalui Sosialisasi dan Pelatihan Knowledge, Skill dan Attitude (KSA)Wirausaha pada SMK N 01 Candipuro Kabupaten Lampung Selatan	2013 DIPA Unila
7. Pelatihan Young Entrepreneur Bagi Siswa SMA N. 2 Kalianda	2013 DIPA Unila
8. Pelatihan Metode Perancangan Rencana Bisnis Sebagai Pendidikan Kewirausahaan Berbasis Keahlian Bagi Siswa Sekolah SMK Negeri 1 Bandar Lampung	2014 DIPA FISIP Unila
9. Pelatihan mengenai ekspor impor kepada UKM	2015 DIPA FISIP Unila
10. Pelatihan dalam peningkatan kualitas hasil kerajinan bambu bagi pengrajin bambu di desa Tulungagung kec. Gadingrejo, Kab. Pringsewu	2015 DIPA FISIP Unila
11. IbM Revitalisasi Fungsi kelembagaan Gapoktan sesuai Permenpan No.273/KPTS/Ot/160/4/2007	2016 Hibah IBM
12. pelatihan marketing: menciptakan inovasi dari pohon bamboo	2016 DIPA FISIP Unila

H. KEIKUTSERTAAN DALAM PELATIHAN/PENATARAN/ WORKSHOP

1. Workshop International Rasch model	B. Lampung	2017
2. Diklat Asesor Ekspor Impor	Jakarta	2017
3. Lokakarya Buku Ajar berdasarkan KBK	B. Lampung	2014
4. Workshop silabus mata kuliah berdasarkan KBK	B. Lampung	2014
5. Pelatihan penerapan model pembelajaran SCL	B. Lampung	2014
6. Workshop penyusunan panduan praktikum	B. Lampung	2014
7. Pelatihan Pembuatan Jurnal Ilmiah	B. Lampung	2013
8. Pelatihan Penerapan media pembelajaran SCL	B. Lampung	2013
9. Pelatihan Ekspor Impor	Jakarta	2012
10. Seminar Hasil Pengabdian Masyarakat	B. Lampung	2011
11. International One Day Seminar	Malang	2010
12. Achievement Motivation Training	Bandung	2007
13. Pekan Ilmiah Mahasiswa Nasional	Jakarta	2006
14. Pelatihan Pajak	B. Lampung	2003
15. Seminar Daerah Strategi & Kebijakan Pemerintah dalam Pemberdayaan UKM	B. Lampung	2003

I. PENGALAMAN MENJADI PEMATERI SEMINAR/PELATIHAN

1. Pemateri Seminar Dengan Judul *Pengenalan dasar-dasar komputer dan pemanfaatannya sebagai media pembelajaran dan penunjang kinerja guru pada mahasiswa PGSD Unila kelas PJJ Metro*. Seminar Hasil-Hasil Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat Dalam Rangka Dies Natalis Ke-45 Universitas Lampung. Bandar Lampung September 2010.

TENTANG PENULIS

A. Identitas Diri

- 1 Nama Lengkap (gelar) : Devi Yulianti, S.A.N, M.A
2. Jenis Kelamin : P
- 3 Jabatan Fungsional : Lektor
- 4 NIP : 198507052008122004
- 5 Nomor Induk Dosen Nasional : 0005078501
- 6 Tempat Tanggal Lahir : Muara Enim, 5 Juli 1985
- 7 Alamat E mail yang aktif saat ini : devi.yulianti@fisip.unila.ac.id
- 8 No.Telp/Hp : 081273376677
- 9 Alamat Kantor : Jl. Sumantri Brojonegoro No. 1
Gedung Meneng Rajabasa
Bandar Lampung
- 9 No. Telp/Fax :
- 11 Lulusan yang telah dihasilkan : S1= 60 orang S2= orang S3=
orang
- 12 Mata Kuliah yang diampu :
 1. Ekologi dan Perbandingan Administrasi Publik
 2. Manajemen BUMN
 3. Manajemen Strategi Sektor Publik
 4. Administrasi Pembangunan
 5. Bahasa Inggris
 6. Bahasa Inggris Keahlian
 7. Bahasa Perancis
 8. *Conversation For Secretary*
 9. Korespondensi Inggris
 10. Azas-Azas Manajemen
 11. Statistika
 12. Manajemen Pembangunan
 13. Kepemimpinan Organisasi Publik
 14. Perilaku dan Pengembangan Organisasi
 15. Administrasi Perkantoran dan Logistik
 16. Sistem Informasi Manajemen Sektor Publik
 17. Sistem Administrasi Negara Indonesia

B. Riwayat Pendidikan

Riwayat Pendidikan			
Program	S1	S2	S3
Nama PT	Universitas Lampung	Universitas Indonesia	
Bidang Ilmu	Administrasi Negara	Kebijakan Publik	
Thn Masuk	2003	2010	
Thn Lulus	2007	2012	
Judul Skripsi	Penerapan Manajemen Strategi di BUMN (Studi Tentang Langkah-Langkah Pelaksanaan Implementasi Strategi di PTPN VII)		
Nama Pembimbing/Promotor:	Drs. Bambang Utoyo S, M.Si		
Judul Tesis	Dedy Hermawan, S.Sos.M.Si		
Nama Pembimbing/Promotor:	Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA		
Judul Disertasi			
Nama Pembimbing/Promotor:			

C. Pengalaman Penelitian 5 tahun terakhir

No	Tahun	Judul Penelitian	Pendanaan	
			Sumber	Jumlah (Rp)
1.	2012	Pengukuran Perbedaan Sikap Mahasiswa Sekolah Bisnis Dalam Merespon Isu Pertanggungjawaban Sosial Perusahaan (<i>Corporate Social Responsibility</i>)	DIPA Lembaga Penelitian Universitas Lampung Tahun Anggaran 2012	Rp. 5.000.000 (Anggota)
2.	2013	Penerapan Model 7S Mc. Kinsey Di PT. Perkebunan	DIPA BLU UNILA Yuniior	Rp. 10.000.000

		Nusantara VII (Persero) Lampung (Suatu Analisis Atas Dampak Budaya Organisasi Bagi Peningkatan Kinerja Di Badan Usaha Milik Negara)		(Ketua)
3.	2014	Corporate Social esponsibility (CSR) Sebagai Media Komunikasi Antara Perusahaan dan Masyarakat (Studi Pada Program PTPN 7 PEDULI Di PTPN VII Lampung)	DIPA BLU Fakultas	Rp. 6.000.000 (Anggota)
4.	2015	Desain Struktur Organisasi Efektif Untuk Mencapai Tujuan Dalam Mewujudkan Efektivitas Organisasi Publik (Studi Pada PT. Perkebunan Nusantara VII Lampung)	DIPA BLU Fakultas	Rp. 6.000.000 (Anggota)
5.	2016	Perencanaan Strategis Pada Organisasi Publik (Studi Tentang Kegiatan Sensus Ekonomi 2016 di Badan Pusat Statistik Kota Bandar Lampung)	DIPA BLU Fakultas	Rp. 6.000.000 (Anggota)
6.	2016	Pengembangan Model Pemberdayaan Perempuan Untuk Mengentaskan Kemiskinan Di Desa Wisata (Studi Di Kabupaten Lampung Selatan)	Stranas Ristekdikti	Rp.75.000.000 (Anggota)
7.	2017	Analisis Program Generasi Berencana (GenRe) Untuk Membina Remaja Dalam Rangka Pembangunan Manusia Menuju Pembangunan Nasional Berkualitas Di Badan Kependudukan Dan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN) Di Kota Bandar Lampung	DIPA BLU FISIP	Rp. 7.000.000 (Ketua)
8.	2018	Profil Alumni Jurusan Administrasi Publik Melalui Penelurusan Lulusan (Tracer Study) Tahun 2018 Dan Relevansinya Terhadap Dunia Kerja	DIPA BLU FISIP (Ketua)	Rp. 10.000.000

9.	2018	Strategi Pengelolaan Sumber Daya Perum Damiri Cabang Lampung Dalam Jasa Trasportasi Antarkota Dalam Kabupaten	DIPA BLU FISIP (Anggota)	Rp. 10.000.000
10.	2018	Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) (Studi Pada BUMDes Mandiri Bersatu Pekon Gisting Bawah Kecamatan Gisting Kabupaten Tanggamus)	DIPA BLU FISIP (Anggota)	Rp. 10.000.000
11.	2018	Model Formulasi Kebijakan Penatakelolaan Wisata Desa Berbasis <i>Integrated Coastal Zone Management</i> Di Kabupaten Pesawaran (Mewujudkan Kabupaten Pesawaran Sebagai Pilot Project Kawasan Strategis Pariwisata Provinsi Lampung)	Penelitian Terapan Ristekdikti	Rp. 100.000.000
12.	2019	Dinamika Formulasi Sistem Informasi Manajemen PT. IPC Cabang Panjang Kota Bnndar.lampung	Penelitian DIPA BLU FISIP UNILA	Rp. 10.000.000

D. Pengalaman Pengabdian Kepada Masyarakat 5 tahun terakhir

No	Tahun	Judul Pengabdian	Pendanaan	
			Sumber	Jumlah (Rp)
1.	2010	Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Penyusunan Tata Tertib Badan Permusyawaratan Desa (Upaya Mewujudkan Good Government dan Clean Governance) di Desa Sidosari Kecamatan Natar	Dana DIPA UNILA Tahun Anggaran 2010	Rp. 3.500.000 (Anggota)
2.	2013	Penyuluhan Kebijakan Penanggulangan <i>Trafficking</i> di Provinsi Lampung Pada <i>Children Crisis Centre</i> (CCC) Lampung	DIPA BLU UNILA Yuniior	Rp. 5.000.000 (Ketua)

3.	2014	Peningkatan Mutu Program Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Melalui Pembentukan Program CSR Inovatif Pada PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) Lampung	DIPA BLU Fakultas	Rp. 5.000.000 (Anggota)
4.	2015	Peningkatan <i>Technical Skill</i> Anggota Badan Permusyawaratan Desa Dalam Rangka Mewujudkan <i>Good Governance</i> (Studi di Desa Sidosari Kecamatan Natar Kabupaten Lampung Selatan)	DIPA BLU Fakultas	Rp. 5.000.000 (Anggota)
5.	2016	Peningkatan Kapasitas Penerima Program Bantuan Wirausaha di Lembaga CCC (<i>Children Crisis Centre</i>) Lampung Melalui Penggunaan Analisis SWOT Untuk Menciptakan Usaha Strategis	DIPA BLU UNILA Yuniior	Rp. 6.000.000 (Ketua)
6.	2016	Peningkatan Kapasitas Organisasi Sosial Dalam Perencanaan Strategis Di Lembaga <i>Children Crisis Centre</i> Lampung	DIPA BLU Fakultas	Rp. 5.000.000 (Ketua)
7.	2017	Peningkatan Kapasitas Sasaran Pelaksanaan Program Perencanaan Persalinan Dan Pecegahan Komplikasi (P4K) Dalam Perencanaan Strategi Untuk Mengurangi Angka Kematian Ibu (AKI) Menuju <i>Sustainable Development</i> (Pembangunan Berkelanjutan) di Kecamatan Panjang Kota Bandar Lampung	DIPA BLU Senior Universitas Lampung	Rp. 20.000.000 (Ketua)
8.	2017	Pelatihan Pengembangan Kreativitas Anak Melalui Media <i>Story Telling</i> Di Taman Kanak-Kanak (TK) UNILA Bandarlampung	DIPA BLU Fakultas	Rp. 8.000.000 (Anggota)
9.	2017	Peningkatan Kapasitas Ekonomi Perempuan Pesisir Melalui Kelembagaan Kelompok Sadar Wisata Dalam Pengembangan Wisata Bahari Berbasis Kearifan Lokal	DIPA BLU Fakultas	Rp. 8.000.000 (Anggota)
10.	2018	Peningkatan Kapasitas Dan Pemberdayaan Perempuan	DIPA BLU UNILA (Ketua)	Rp. 20.000.000

		Kelompok PKK (Pembinaan Kesejahteraan Keluarga) Melalui Penciptaan Usaha Strategis Berbasis Potensi Daerah (Studi Pada Kelompok Perempuan PKK Desa Sukajaya Lempasing Kecamatan Teluk Pandan Kabupaten Pesawaran)		
11.	2018	Pelatihan Penyusunan Struktur Organisasi Untuk Mencapai Tujuan Dalam Mewujudkan Efektivitas Organisasi Di Desa Sukajaya Lempasing Kecamatan Teluk Pandan Kabupaten Pesawaran	DIPA BLU FISIP (Anggota)	Rp.7.500.000
12.	2018	Pilot Project Sekolah Ramah Anak Satuan Pendidikan SMPN 2 Kalianda Kabupaten Lampung Selatan	DIPA BLU FISIP (Anggota)	Rp. 7.500.000
13.	2018	Pilot Project Sekolah Ramah Anak Satuan Pendidikan SMK Bakahehi Kalianda Kabupaten Lampung Selatan	DIPA BLU FISIP (Ketua)	Rp. 7.500.00
14.	2019	Sosialisasi Penerapan E-Commerce Dalam Peningkatan Komersialisasi Komoditas Provinsi Lampung	Hibah Institusi Pusat Studi ASEAN (PSA) Universitas Lampung (Anggota)	Rp. 30.000.000

E. Pengalaman Penulisan Artikel Ilmiah Dalam Jurnal

No	Tahun	Judul Artikel Ilmiah	Vol/No	Nama Jurnal
1.	2012	Efektivitas Program PTPN 7 PEDULI di PTPN VII (Persero) Lampung (Suatu Evaluasi Atas Program CSR)	Volume 3 Nomor 1, Januari-Juni 2012	ADMINISTRATIO
2.	2014	Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal dalam Pencapaian Tujuan Perusahaan	Volume 16, Nomor 2, September 2014	SOSIOLOGI
3.	2015	Restrukturisasi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Sebagai Salah Satu Langkah Reformasi Untuk Mengembangkan	Volume 17, Nomor 2, September 2015	SOSIOLOGI

		Perusahaan : Studi Pada PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) Lampung		
4.	2015	Desain Struktur Organisasi Efektif Untuk Mencapai Tujuan Organisasi Publik (Studi Pada PT. Nusantara VII Lampung)	Volume 10, Nomor 1, April 2015	Spirit Publik
5.	2017	Penerapan Model 7S MC:Kinsey Di PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) Lampung (Suatu Analisis Atas Dampak Budaya Organisasi Bagi Peningkatan Kinerja Di BUMN)	Volume 8, Nomo 2, Juli–Desember 2017	ADMINISTRATIO
6.	2017	Program Generasi Berencana (GenRe) Dalam Rangka Pembangunan Manusia Menuju Pembangunan Manusia Berkualitas	Volume 1, Nomor 2, Desember 2017	JASP (Jurnal Analisis Sosial Politik)
7.	2018	Peningkatan Kapasitas Sasaran Pelaksana Program Persiapan Persalinan dan Pencegahan Komplikasi (P4K) Dalam Pelaksanaan Strategi Untuk Mengurangi Angka Kematian Ibu (AKI) Di Kecamatan Panjang Kota Bandar Lampung	Volume 2 Nomor 1, Maret 2018	SAKSAISAMIBAYAN Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat
8.	2018	Implementasi Program Kemitraan Dalam Corporate Social Responsibility Melalui Pemberdayaan Masyarakat Untuk Mewujudkan Pembangunan Kesejahteraan	Volume 2 Nomor 1, Juli 2018	SOSIOLOGI
9.	2019	The Synergy Among Stakeholders To Develop Pisang Island As Marine Tourism (The Case Of Underdeveloped Area)	Volume 32, Nomor 1, Tahun 2019	Masyarakat, Kebudayaan Dan Politik (Universitas Airlangga, SINTA 2)
10.	2019	Inter Regional Cooperation Policy Through Determination Of Anti Corruption Integrity Zone For Achieving Good Governance Principles	Volume 86 Tahun 2019	Journal of Law, Policy and Globalization (DOAJ)
11.	2019	Stunting Intervention Strategy Based On Community Empowerment	Volume 15 Nomor 1 Tahun 2019	KEMAS (Jurnal Kesehatan Masyarakat) Universitas Negeri Semarang. SINTA 2.

F. Pengalaman Penyampaian Makalah secara Ilmiah pada Pertemuan Ilmiah 5 tahun terakhir

No	Nama pertemuan ilmiah	Judul	Waktu	Tempat
1.	Konferensi Internasional ICSP1 FISIP UI	THE INNOVATIVE GOVERNMENT FOR NEW AUTONOM REGION: STRATEGY FORMULATION FOR THE DEVELOPMENT ACCELERATION OF NEW AUTONOM REGION BASED ON INSTITUTIONAL CAPACITY BUILDING AND EMPOWERMENT OF LOCAL COMMUNITY FOR CREATING GOOD GOVERNANCE	19-21 Oktober 2016	Bali
2.	HIPIIS International Conference	Poverty Solving Policy Through Optimizing Policy About The Development Area Of Wisata Bahari Based On Local Wisdom And Capacity Building Institution In Order To Maintain Community Welfare	26 Oktober 2016	The Daira Hotel, Palembang
3.	ICHVE International Conference	COMMUNITY DEVELOPMENT MODEL WITH COMMUNITY BASE FOREST MANAGEMENT THROUGH THE SETTING OF MANAGEMENT FOREST RIGHTS IN TANGGAMUS	8 November 2016	Auditorium Vocational Education Program-VC Building, UI Depok
4.	SHIELD International Conference	Policy Implementation On Civil Servant Recruitment Based On Computer Assisted Test In Lampung (The Study On The Recruitment Of CPNSD Metro In 2014)	2-3 November 2016	Horisson Hotel, Bandar Lampung
5.	SHIELD International Conference	The Development Strategy Of Potential Marine Tourism In Lampung Selatan For Facing Global Tourism Competition	2-3 November 2016	Horisson Hotel, Bandar Lampung
6.	SHIELD International Conference	The Capacity Development Policy For Apparatus Through New Government Partnership Cooperation In Lampung To Obtain Optimum Public Service	19 September 2017	Gedung Pascasarjana Fakultas Pertanian, Universitas Lampung

7.	Seminar Nasional Pengabdian Kepada Masyarakat 2017	Pelatihan Pengembangan Kreativitas Anak Melalui Media Story Telling Di Taman Kanak-Kanak (TK) UNILA Bandar Lampung	4 Desember 2017	Hotel Emersia Bandar Lampung
8.	Seminar Hasil Pengabdian Kepada Masyarakat Senior dan Junior	Peningkatan Kapasitas Sasaran Pelaksanaan Program Perencanaan Persalinan Dan Pecegahan Komplikasi (P4K) Dalam Perencanaan Strategi Untuk Mengurangi Angka Kematian Ibu (AKI) Menuju <i>Sustainable Development</i> (Pembangunan Berkelanjutan) di Kecamatan Panjang Kota Bandar Lampung	16 Desember 2017	Hotel Emersia Bandar Lampung
9.	Seminar Hasil Pengabdian Kepada Masyarakat Senior dan Junior	Pelatihan Penyusunan Struktur Organisasi Untuk Mencapai Tujuan Dalam Mewujudkan Efektivitas Organisasi Di Desa Sukajaya Lempasing Kecamatan Teluk Pandan Kabupaten Pesawaran	November 2018	Tabek Indah, Lampung
10.	IICIS	AdvancedS Technology In Transportation System To Support Public Service	September 2018	Hotel Novotel, Bandar Lampung
11.	ICOCSPA	Responsiveness Of Free Internet Program In Global Digital Age For Public Litteracy Development In North Lampung	13 Agustus 2018	Hotel Santika Gubeng, Surabaya, Indonesia

G. Pengalaman Penulisan Buku 5 tahun terakhir

No	Judul Buku	Tahun	Jumlah Halaman	Penerbit
1.	Kebijakan Hutan Kemasyarakatan (Studi Tentang Pemberdayaan Masyarakat Melalui Kebijakan Hutan Kemasyarakatan Dari Perspektif Administrasi Publik)	2017	97 halaman	AURA CV. Anugrah Utama Raharja
2.	Manajemen Strategi Sektor Publik	2018	90 halaman	PUSAKA MEDIA
3.	Buku Ajar Manajemen BUMN	2019	100 halaman	PUSAKA MEDIA

H. Pengalaman Perolehan HKI dalam 5-10 tahun terakhir

No	Judul/Tema HKI	Tahun	Jenis	Nomor P/ID
1.	HAKI Buku Referensi Kebijakan Hutan Kemasyarakatan (Studi Tentang Pemberdayaan Masyarakat Melalui Kebijakan Hutan Kemasyarakatan Dari Perspektif Administrasi Publik)	2018	Buku	000126916

I. Pengalaman Merumuskan Kebijakan Publik/Rekayasa Sosial 5 tahun terakhir

No	Judul/Tema Rekayasa Sosial	Tahun	Tempat penerapan	Respon Masyarakat
1.				

J. Penghargaan yang diraih 10 tahun terakhir

No	Jenis penghargaan	Institusi pemberi	Tahun
1.			