

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Tinjauan Teori**

##### **2.1.1 Budaya Organisasi**

Budaya organisasi didefinisikan sebagai "nilai-nilai yang menjadi pedoman bagi sumber daya manusia dalam menjalankan tugas dan perilakunya di dalam organisasi." Nilai-nilai ini memberikan petunjuk apakah suatu tindakan dianggap benar atau salah serta apakah suatu perilaku dianjurkan atau tidak.

Menurut Fahmi (2017:117), "Budaya organisasi merupakan hasil dari proses integrasi gaya budaya dan perilaku setiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam norma-norma dan filosofi baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi berbagai hal dan mencapai tujuan tertentu."

Menurut Torang (2014:106), "Budaya organisasi juga dapat dikatakan sebagai kebiasaan yang berulang-ulang dan menjadi nilai serta gaya hidup oleh sekelompok individu dalam organisasi yang diikuti oleh anggota berikutnya."

Sementara itu, menurut Effendy (2015:8), "Budaya organisasi didefinisikan sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, keyakinan, filosofi, kebiasaan organisasi, dan sebagainya yang telah dikembangkan selama waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi, yang kemudian disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta

diterapkan dalam aktivitas organisasi untuk memproduksi produk, melayani konsumen, dan mencapai tujuan organisasi." Berdasarkan teori-teori tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa budaya organisasi adalah kebiasaan atau nilai-nilai bersama yang dianut oleh suatu organisasi, yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas organisasi.

Setiap organisasi memiliki ciri khas yang membedakannya dari organisasi lain, dan ciri khas ini menjadi identitas bagi organisasi tersebut. Ciri khas ini dikenal sebagai budaya organisasi. Budaya organisasi merujuk pada hubungan unik dari norma-norma, nilai-nilai, keyakinan, dan perilaku yang menjadi ciri khas dalam cara kelompok dan individu menyelesaikan tugas mereka. Budaya organisasi mengandung nilai-nilai yang harus dipahami, dihayati, dan dipraktikkan bersama oleh semua individu/kelompok yang terlibat di dalamnya (Dunggio, 2020).

Jelas terlihat bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan suatu organisasi. Oleh karena itu, keberhasilan organisasi juga bergantung pada seberapa baik budaya organisasinya.

Pendapat lain dari Sopiah (2018:128), "Budaya organisasi yang terbentuk, dikembangkan, diperkuat, atau bahkan diubah, memerlukan praktik yang dapat membantu menyatukan nilai-nilai budaya anggota dengan nilai-nilai budaya organisasi." Sedarmayanti menyatakan (2014:75), "Budaya organisasi adalah keyakinan, sikap, dan nilai yang umumnya dimiliki, yang muncul dalam organisasi. Sederhananya, budaya adalah cara kita melakukan sesuatu di sini."

Sumanto mendefinisikan (2014:138), "Budaya organisasi

didefinisikan sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman bagi sumber daya manusia dalam menjalankan tugas dan perilakunya di dalam organisasi."

Sementara menurut Edison (2016:233), "Budaya organisasi adalah kebiasaan yang telah berlangsung lama dan diterapkan dalam aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan."

### **2.1.2 Badan Usaha Milik Negara (BUMN)**

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) adalah entitas bisnis yang seluruh atau sebagian besar sahamnya dimiliki oleh negara. BUMN dibentuk dengan tujuan untuk melaksanakan kegiatan usaha yang bertujuan untuk memberikan kontribusi kepada perekonomian negara dan melayani kepentingan umum. Di Indonesia, BUMN memainkan peran penting dalam berbagai sektor strategis, seperti energi, transportasi, telekomunikasi, dan perbankan.

Fungsi dan Peran BUMN:

1. **Pelayanan Publik:** BUMN seringkali ditugaskan untuk menyediakan layanan dasar yang vital bagi masyarakat, seperti listrik, air, dan transportasi.
2. **Pengelolaan Aset Strategis:** BUMN mengelola aset-aset penting negara yang memiliki nilai strategis tinggi.
3. **Pendorong Ekonomi:** BUMN berperan serta dalam mendorong pertumbuhan ekonomi, termasuk melalui investasi dan penciptaan lapangan kerja.

Menurut Erman Aminullah dalam bukunya "Pengelolaan BUMN di Indonesia: Teori dan Praktik" (2020), Erman Aminullah menyatakan

bahwa: "Badan Usaha Milik Negara (BUMN) adalah entitas bisnis yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan."

Sedangkan menurut Muliawan D. Hadad dalam bukunya "Peran BUMN dalam Perekonomian Nasional" (2019), Muliawan D. Hadad menulis: "BUMN merupakan instrumen penting negara dalam menjalankan fungsi pelayanan publik, pengelolaan aset strategis, dan mendorong perekonomian nasional."

Kemudian menurut M. R. Annamalai dalam buku "*State-Owned Enterprises in Emerging Economies*" (2018), Ia menjelaskan: "*A State-Owned Enterprise (SOE) is a legal entity that is created by the government in order to partake in commercial activities on the government's behalf. The defining characteristic of an SOE is that the government has significant control through full, majority, or significant minority ownership.*"

Sedangkan menurut William L. Megginson dalam bukunya "*The Financial Economics of Privatization*" (2019), menguraikan: "*State-Owned Enterprises (SOEs) are organizations wholly or partly owned by a government and are intended to undertake commercial activities on behalf of the owner government.*"

Karena BUMN adalah perusahaan milik negara, maka BUMN di atur dalam undang-undang dan/atau peraturan pendukung lainnya yaitu:

1. Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara. Pasal 1 ayat (1): "BUMN adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan."

2. Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 1999 tentang Kebijakan Umum BUMN. Pasal 2: "Kebijakan umum pengelolaan BUMN bertujuan untuk meningkatkan nilai tambah ekonomi bagi negara, memberikan pelayanan kepada masyarakat, dan memberikan kontribusi bagi perekonomian nasional."
3. Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-01/MBU/2011 tentang Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*). Pasal 3: "BUMN wajib melaksanakan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik dalam setiap kegiatan usahanya pada semua tingkatan atau jenjang organisasi."

### **2.1.3 Tata Kelola Perusahaan**

Tata kelola perusahaan adalah sebuah proses mengatur, memeriksa, menyeimbangkan dan insentif hubungan antara pihak yang berkepentingan dan pihak manajemen.

Menurut Keputusan Menteri BUMN Nomor KEP-117/MMBU/2002 Pasal 1 tentang tata kelola perusahaan, "*Corporate governance* adalah suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organ BUMN untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan dalam rangka mewujudkan nilai pemegang saham jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan pemangku kepentingan lainnya, berdasarkan peraturan perundangan dan nilai-nilai etika."

Sedangkan menurut Marini & Marina (2019), tata kelola perusahaan (*Corporate Governance*) adalah sebuah sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan yang diharapkan dapat memberikan dan meningkatkan nilai perusahaan bagi para pemegang saham.

Menurut Mardiasmo dalam bukunya "*Akuntansi Sektor Publik* (2018)" menyatakan "Tata kelola perusahaan adalah sistem yang digunakan untuk mengarahkan dan mengendalikan perusahaan agar tercapai keseimbangan antara kekuasaan dan tanggung jawab di antara para pemangku kepentingan utama."

Kemudian menurut Robert A.G. Monks dan Nell Minow dalam bukunya "*Corporate Governance* (6th Edition, 2018)" menerangkan bahwa "*Corporate governance involves a set of relationships between a company's management, its board, its shareholders, and other stakeholders. It provides the structure through which the objectives of the company are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance are determined.*"

Sedangkan menurut Adrian Cadbury dalam bukunya "*Corporate Governance and Chairmanship: A Personal View* (2018)" menjelaskan "*Corporate governance is the system by which companies are directed and controlled. Boards of directors are responsible for the governance of their companies. The shareholders' role in governance is to appoint the directors and the auditors and to satisfy themselves that an appropriate governance structure is in place.*"

Untuk mengatur dan mendukung keberlangsungan tata kelola perusahaan, berbagai peraturan dan regulasi diterapkan di berbagai negara.

Berikut adalah beberapa peraturan pendukung di Indonesia:

1. Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, menjelaskan terkait prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik

(*Good Corporate Governance*) yang harus diterapkan oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia.

2. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) No. 21/POJK.04/2015 tentang Penerapan Pedoman Tata Kelola Perusahaan Terbuka, mewajibkan perusahaan terbuka untuk menerapkan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik.

#### **2.1.4 *Good Corporate Governance* (GCG)**

*Good Corporate Governance* (GCG) adalah sebuah konsep yang penting dalam dunia bisnis dan manajemen perusahaan. GCG bertujuan untuk memastikan bahwa perusahaan dikelola dengan cara yang transparan, akuntabel, dan beretika sehingga dapat meningkatkan nilai perusahaan dan memberikan manfaat yang berkelanjutan bagi seluruh pemangku kepentingan. *Good Corporate Governance* mengacu pada serangkaian aturan, praktik, dan proses yang digunakan oleh sebuah perusahaan untuk mengarahkan dan mengendalikan operasionalnya. Prinsip-prinsip utama GCG meliputi transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan kewajaran. Transparansi berarti memberikan informasi yang jelas dan akurat kepada pemangku kepentingan. Akuntabilitas memastikan bahwa manajemen bertanggung jawab atas tindakan mereka. Tanggung jawab mencakup kepatuhan terhadap hukum dan regulasi yang berlaku. Independensi berarti bahwa keputusan dibuat tanpa adanya konflik kepentingan, dan kewajaran memastikan bahwa semua pemangku kepentingan diperlakukan secara adil.

Shleifer dan Vishny (1997) dalam buku mereka "*A Survey of Corporate Governance*" menyatakan bahwa GCG adalah mekanisme untuk

memastikan bahwa manajemen bertindak demi kepentingan pemegang saham. Mereka berpendapat bahwa tanpa GCG yang efektif, manajer mungkin akan mengejar kepentingan pribadi yang tidak sejalan dengan tujuan perusahaan. John dan Senbet (1998) dalam "*Corporate Governance and Board Effectiveness*" menekankan pentingnya efektivitas dewan direksi dalam GCG. Mereka menyoroti bahwa dewan yang efektif adalah yang mampu memberikan pengawasan yang ketat terhadap manajemen dan membuat keputusan strategis yang bijaksana. Robert E. Freeman (1984) melalui bukunya "*Strategic Management: A Stakeholder Approach*" memperkenalkan konsep stakeholder dalam GCG. Ia berargumen bahwa perusahaan harus mempertimbangkan kepentingan semua pemangku kepentingan, tidak hanya pemegang saham, dalam pengambilan keputusan mereka.

Rhenald Kasali dalam bukunya "*Self-Driving: Menjadi Driver atau Passenger?*" (2018) menyoroti pentingnya GCG dalam meningkatkan daya saing perusahaan di era digital. Kasali menekankan bahwa "Penerapan tata kelola perusahaan yang baik tidak hanya penting untuk kepatuhan terhadap regulasi, tetapi juga untuk menciptakan nilai tambah bagi pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya" (p. 45). Hal ini sejalan dengan pandangan Irawan Ronodipuro dalam bukunya "*Good Corporate Governance: Konsep dan Implementasi*" (2020), yang menyatakan bahwa "GCG adalah kunci untuk mencapai keberlanjutan bisnis dan kepercayaan publik" (p. 60).

Bambang Rianto Rustam (2017:294) menyebutkan, pengertian *Good Corporate Governance* merupakan serangkaian keterkaitan antara dewan

komisaris, direksi, pihak-pihak yang berkepentingan, serta pemegang saham perusahaan. *Corporate Governance* menciptakan sebuah struktur yang membantu perusahaan dalam menetapkan sasaran, menjalankan kegiatan usaha sehari-hari, memperhatikan kebutuhan *stakeholder*, memastikan perusahaan beroperasi secara aman dan sehat, mematuhi hukum dan peraturan lain, serta melindungi kepentingan nasabah.

Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor. PER- 01/MBU/2011, *Good Corporate Governance* (Tata Kelola Perusahaan yang Baik) atau GCG adalah: “prinsip-prinsip yang mendasari suatu proses dan mekanisme pengelolaan perusahaan berlandaskan peraturan perundang-undangan dan etika berusaha.”

*Good Corporate Governance* adalah fondasi penting dalam memastikan bahwa perusahaan beroperasi secara efisien, transparan, dan bertanggung jawab. Teori-teori dari para pakar memberikan wawasan yang mendalam tentang bagaimana praktik GCG yang baik dapat meningkatkan nilai perusahaan dan memberikan manfaat yang berkelanjutan bagi seluruh pemangku kepentingan.

### **2.1.5 Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG)**

*Good Corporate Governance* berdasarkan Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor. PER-01/MBU/2011 tentang penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik GCG pada BUMN pasal 3 terdapat prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Transparansi (*transparency*), yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengungkapkan informasi material dan relevan mengenai perusahaan.

2. Akuntabilitas (*accountability*), yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban Organ sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif.
3. Pertanggungjawaban (*responsibility*), yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.
4. Kemandirian (*independency*), yaitu keadaan di mana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.
5. Kewajaran (*fairness*), yaitu keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak Pemangku Kepentingan (*stakeholders*) yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan.

Kemudian menurut Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG) (2006) ada 5 prinsip dasar dan pedoman pokok pelaksanaan yang tercantum didalam Pedoman Umum *Good Corporate Governance*:

1. Transparansi: yaitu perusahaan harus menyediakan informasi yang material dan relevan dengan cara yang mudah diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan. Perusahaan harus mengambil inisiatif untuk mengungkapkan tidak hanya masalah yang disyaratkan oleh peraturan perundang-undangan, tetapi juga hal penting untuk pengambilan keputusan oleh pemegang saham, kreditur, dan pemangku kepentingan lainnya. Pedoman pokok pelaksanaan:
  - 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 tetapi tidak terbatas pada visi, misi, sasaran usaha dan strategi 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 lainnya yang memiliki benturan kepentingan, sistem manajemen risiko, sistem pengawasan dan pengendalian internal, sistem dan pelaksanaan 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.
2. Akuntabilitas: yaitu perusahaan harus dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar. Untuk itu 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 pelaksanaan:

- a. Perusahaan harus menetapkan rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing organ perusahaan dan semua karyawan secara jelas dan selaras dengan visi, misi, nilai-nilai perusahaan (*corporate values*) dan strategi perusahaan.
  - b. Perusahaan harus meyakini bahwa semua organ perusahaan dan semua karyawan mempunyai kompetensi sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan perannya dalam pelaksanaan *Good Corporate Governance*.
  - 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.
3. **Responsibilitas:** yaitu perusahaan harus mematuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka Panjang dan mendapatkan pengakuan sebagai *good corporate citizen*. Pedoman pokok pelaksanaan:
    - a. Organ perusahaan harus berpegang pada prinsip kehati-hatian

- dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, anggaran dasar, dan peraturan perusahaan (*by-laws*).
- b. Perusahaan harus melaksanakan tanggung jawab sosial dengan antara lain peduli terhadap masyarakat dan kelestarian lingkungan terutama di sekitar perusahaan dengan membuat perencanaan dan pelaksanaan yang memadai.
4. Independensi: yaitu perusahaan harus dikelola secara independent sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak diintervensi oleh pihak lain. Pedoman pokok pelaksanaan:
- a. Masing-masing organ perusahaan harus menghindari terjadinya dominasi oleh pihak manapun, tidak terpengaruh oleh kepentingan tertentu, bebas dari benturan kepentingan dan dari segala pengaruh atau tekanan, sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan secara objektif.
  - b. Masing-masing organ perusahaan harus melaksanakan fungsi dan tugasnya sesuai dengan anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan, tidak saling mendominasi dan atau melempar tanggung jawab antara satu dengan yang lain sehingga terwujud sistem pengendalian internal yang efektif.
5. Kewajaran dan Kesetaraan: yaitu perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kewajaran dan kesetaraan. Pedoman pokok pelaksanaan:
- 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 professional tanpa membedakan suku, agama, ras, golongan, gender, dan kondisi fisik.

#### **2.1.6 Tujuan *Good Corporate Governance* (GCG)**

Berdasarkan Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor. PER-01/MBU/2011, tujuan dari penerapan GCG pada BUMN adalah:

1. Mengoptimalkan nilai BUMN agar perusahaan memiliki daya saing yang kuat, baik secara nasional maupun internasional, sehingga mampu mempertahankan keberadaannya dan hidup berkelanjutan untuk mencapai maksud dan tujuan BUMN.
2. Mendorong pengelolaan BUMN secara profesional, efisien, dan efektif, serta memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian Organ Perusahaan Perseroan/Organ Perusahaan Umum.
3. Mendorong agar Organ Perusahaan Perseroan/Organ Perusahaan Umum dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan dilandasi nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, serta kesadaran akan adanya tanggung jawab sosial BUMN terhadap Pemangku Kepentingan maupun kelestarian

lingkungan di sekitar BUMN.

4. Meningkatkan kontribusi BUMN dalam perekonomian nasional.
5. Meningkatkan iklim yang kondusif bagi perkembangan investasi nasional.

### **2.1.7 Unsur-unsur *Good Corporate Governance* (GCG)**

Menurut pedoman *Good Corporate Governance* yang dikeluarkan oleh Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG) (2006) pada dasarnya ada Sembilan pihak yang terlibat di dalam penerapan *Good Corporate Governance*, yaitu:

#### 1. Pemegang saham

Pemegang saham adalah orang atau individu-individu atau suatu instansi yang mempunyai hak dan kewajiban akan suatu perusahaan sesuai dengan saham yang disetornya. Hak pemegang saham, yaitu:

- 1) Menghadiri dan memberikan suara dalam Rapat Umum Pemegang Saham.
- 2) Memperoleh informasi perusahaan.
- 3) Menerima pembagian keuntungan.

#### 2. Dewan komisaris

Menurut Undang-Undang Pasal 1 Tahun 1995, komisaris adalah organ perseroan yang bertugas melakukan pengawasan secara umum dan atau khusus serta memberikan nasihat kepada direksi dalam menjalankan perseroan.

#### 3. Direksi

Dewan direksi bertugas mengelola perseroan dan direksi wajib mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugasnya kepada pemegang

saham melalui Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).

4. Komite Audit

Komite audit adalah organ tambahan yang diperlukan dalam pelaksanaan prinsip GCG. Komite audit dibentuk oleh dewan komisaris untuk melakukan pemeriksaan atau penelitian yang dianggap perlu terhadap pelaksanaan fungsi direksi dalam melaksanakan tugas penting berkaitan dengan sistem pelaporan keuangan. Komite Audit dituntut untuk bertindak secara independen.

5. Auditor Eksternal

Auditor eksternal bertanggung jawab memberi opini atau pendapat terhadap laporan keuangan perusahaan. Laporan auditor independen adalah ekspresi dari opini profesi mereka mengenai laporan keuangan. Meskipun laporan keuangan adalah tanggung jawab manajemen, auditor eksternal bertanggung jawab untuk menilai kewajaran pernyataan manajemen dalam laporan audit yang dibuat.

6. Auditor Internal

Auditor internal bertanggung jawab kepada direktur utama dan memiliki akses langsung ke komite audit. Hal ini memberikan ruang gerak yang lebih fleksibel kepada auditor internal dalam melaksanakan tugasnya. Auditor internal membantu manajemen senior dalam menilai risiko-risiko utama yang dihadapi perusahaan dan mengevaluasi struktur pengendalian.

7. Sekretaris Perusahaan

Fungsi sekretaris harus dilaksanakan oleh salah seorang direktur perusahaan tercatat atau pejabat perusahaan tercatat yang khusus

ditunjuk untuk menjalankan fungsi tersebut.

8. Manajer dan karyawan

Sumber kekuasaan manajer dari kombinasi keahlian manajerial mereka dan tanggung jawab organisasional yang diberikan untuk melaksanakan pekerjaan yang diperlukan. Manajer semakin cenderung mempertimbangkan tanggung jawab mereka terutama kepada perusahaan dan pemegang saham. Karyawan khususnya yang diwakili oleh serikat pekerja atau mereka yang memiliki saham dalam perusahaan dapat mempunyai kebijakan tata kelola perusahaan tertentu.

9. Pihak-pihak yang berkepentingan

Pemerintah terlibat dalam *corporate governance* melalui hukum dan peraturan perundang-undangan. Kreditor yang mempunyai pinjaman mungkin juga mempunyai kebijakan perusahaan.

### **2.1.8 Pengukuran Terhadap Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG)**

Berdasarkan pengukuran terhadap penerapan Good Corporate Governance menurut Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor PER-01/MBU/2011 Pasal 44, adalah sebagai berikut:

1. BUMN wajib melakukan pengukuran terhadap penerapan GCG dalam bentuk:
  - a. Penilaian (*assessment*), yaitu program untuk mengidentifikasi pelaksanaan GCG di BUMN melalui pengukuran pelaksanaan dan penerapan GCG di BUMN yang dilaksanakan secara berkala setiap 2 (dua) tahun.
  - b. Evaluasi (*review*), yaitu program untuk mendeskripsikan tindak

lanjut pelaksanaan dan penerapan GCG di BUMN yang dilakukan pada tahun berikutnya setelah penilaian sebagaimana dimaksud pada huruf a, yang meliputi evaluasi terhadap hasil penilaian dan tindak lanjut atas rekomendasi perbaikan.

2. Sebelum pelaksanaan penilaian sebagaimana dimaksud pada huruf a ayat (1), harus didahului dengan sosialisasi GCG di BUMN yang bersangkutan.
3. Penilaian pada prinsipnya dilakukan oleh penilai (assessor) independen yang ditunjuk oleh Dewan Komisaris/Dewan Pengawas melalui proses sesuai dengan ketentuan pengadaan barang dan jasa masing-masing BUMN, dan jika diperlukan dapat meminta bantuan Direksi dalam proses penunjukannya.
4. Apabila dianggap lebih efektif dan efisien, penilaian dapat dilakukan dengan menggunakan jasa Instansi Pemerintah yang berkompeten di bidang GCG, yang penunjukannya dilakukan oleh Direksi melalui penunjukan langsung.
5. Evaluasi pada prinsipnya dilakukan sendiri oleh BUMN yang bersangkutan (self-assessment), yang pelaksanaannya dapat didiskusikan dengan atau meminta bantuan (asistensi) dari penilai independen atau menggunakan jasa Instansi Pemerintah yang berkompeten di bidang GCG.
6. Penilaian dan evaluasi dilakukan dengan menggunakan indikator/parameter yang ditetapkan oleh Sekretaris Kementerian BUMN.
7. Jika evaluasi dilakukan dengan bantuan penilai independen atau

menggunakan jasa Instansi Pemerintah yang berkompeten di bidang GCG, maka penilai independen atau Instansi Pemerintah yang melakukan evaluasi tidak dapat menjadi penilai pada tahun berikutnya.

8. Sebelum melaksanakan penilaian, penilai sebagaimana dimaksud pada huruf c dan huruf d harus menandatangani perjanjian kesepakatan kerja dengan Direksi BUMN yang bersangkutan, yang sekurang-kurangnya memuat hak dan kewajiban masing-masing pihak, termasuk jangka waktu dan biaya pelaksanaan.
9. Hasil pelaksanaan penilaian dan evaluasi dilaporkan kepada RUPS/Menteri bersamaan dengan penyampaian Laporan Tahunan.

#### **2.1.9 Indikator/Parameter Penilaian dan Evaluasi *Good Corporate Governance* (GC)**

Keputusan Sekretaris Kementerian Badan Usaha Milik Negara Nomor. SK-16/S.MBU/2012 mengenai indikator/parameter penilaian dan evaluasi atas penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (GCG), terbagi menjadi enam (6) sebagai berikut:

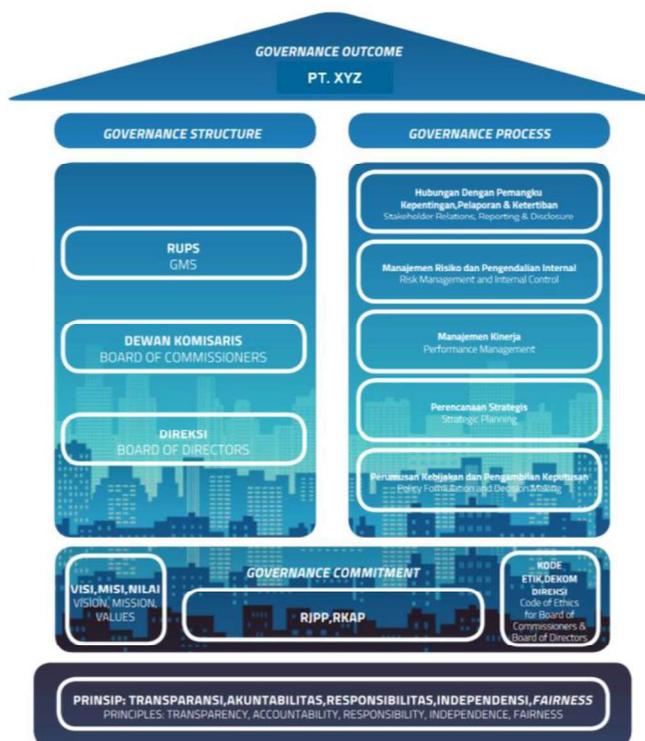
1. Komitmen terhadap Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik Secara Berkelanjutan, meliputi: adanya Pedoman Tata Kelola Perusahaan yang Baik *Code of Corporate Governance* (CoCG) dan Pedoman Perilaku *Code of Conduct* (CoC), pelaksanaan CoCG dan CoC secara konsisten dan terukur, pengelolaan dan administrasi Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara (LHKPN), pelaksanaan program pengendalian gratifikasi serta pelaksanaan kebijakan atas sistem pelaporan atas dugaan penyimpangan pada

perusahaan (*whistleblowing system*);

2. Aspek Pemegang Saham dan RUPS/Pemilik Modal, meliputi: Pemegang Saham dan RUPS terhadap pengangkatan dan pemberhentian Dewan Komisaris dan Direksi, keputusan untuk menjaga kepentingan usaha perusahaan dalam jangka panjang dan jangka pendek sesuai dengan peraturan/anggaran dasar, persetujuan laporan tahunan perusahaan termasuk pengesahan laporan keuangan serta tugas pengawasan Dewan Komisaris, pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik;
3. Aspek Dewan Komisaris/Dewan Pengawas, meliputi: pembagiantugas dan wewenang Dewan Komisaris, persetujuan terhadap RJPP dan RKAP, pengawasan kepada Direksi tentang pelaksanaan kebijakan perusahaan, penilaian terhadap kinerja Direksi serta penyelenggaraan rapat Dewan Komisaris;
4. Aspek Direksi, meliputi: pembagian tugas dan wewenang Direksi, pelaksanaan terhadap pengendalian operasional dan keuangan, pelaksanaan keterbukaan informasi sesuai peraturan perundangan, penyelenggaraan rapat Direksi dan RUPS serta penyelenggaraan fungsi pengawasan intern, sekretaris perusahaan yang berkualitas dan efektif;
5. Pengungkapan Informasi dan Transparansi, meliputi: ketersediaan informasi perusahaan kepada Pemangku Kepentingan, kemudahan akses atas informasi perusahaan, pengungkapan informasi penting dalam laporan tahunan; dan
6. Aspek Lainnya, meliputi: praktik Tata Kelola Perusahaan yang

menjadi contoh bagi perusahaan lain di Indonesia dan menyimpang dari prinsip-prinsip, perundang-undangan, Pedoman Umum *Good Corporate Governance* Indonesia dan standar-standar praktik dan ketentuan lainnya.

### 2.1.10 *Good Corporate Governance (GCG) PT. XYZ*



Gambar 2.1 *Governance Framework* PT. XYZ

Komitmen PT. XYZ terhadap penerapan GCG terlihat dari Kerangka Kerja atau *Governance Framework* PT. XYZ yang terdiri *Governance Principles*, *Governance Commitment*, *Governance Structure*, *Governance Process*, yang kemudian mendorong tercapainya *Governance Outcome* sesuai harapan para pemangku kepentingan Perseroan.

*Governance Framework* ini menjadi fondasi kokoh yang dibangun untuk mendasari segala tindakan Perseroan agar menjadi perusahaan yang mengimplementasikan prinsip-prinsip GCG secara konsisten dan berkelanjutan.

PT. XYZ menyadari GCG merupakan langkah penting dalam menjalankan usaha. Melalui penerapan GCG yang selaras dengan nilai-nilai Perseroan akan memberikan keunggulan kompetitif dalam menghadapi persaingan sehingga akan terciptanya perusahaan yang berdaya saing tinggi dan terus bertumbuh. Perseroan mengembangkan struktur dan sistem tata kelola perusahaan sesuai dengan prinsip-prinsip GCG, adapun maksud dan tujuan sebagai berikut:

1. Peningkatan Kualitas Pengurusan dan Pengawasan Perusahaan

Tata Kelola Perusahaan yang Baik akan meningkatkan kualitas pengurusan dan pengawasan jalannya operasional perusahaan melalui mekanisme pengambilan keputusan yang layak dan bijaksana.

2. Peningkatan Kualitas Pengambilan Keputusan

Meningkatkan kinerja perusahaan melalui pengambilan keputusan yang lebih baik dan bijaksana melalui kemandirian Organ Perseroan dengan selalu memperhatikan kepatuhan terhadap Peraturan Perundang-undangan yang berlaku dan mempertimbangkan berbagai potensi risiko yang timbul serta menghindari adanya benturan kepentingan.

3. Peningkatan Kualitas *Human Capital*

Meningkatkan profesionalisme dan pengembangan sumber daya manusia dengan melakukan penilaian kinerja yang lebih objektif, transparan, wajar, serta struktur organisasi dengan fungsi, sistem dan pertanggungjawaban yang jelas.

4. Peningkatan kinerja melalui Manajemen Risiko

Mengoptimalkan potensi dan nilai tambah sumber daya alam

secara ekonomis dengan pengelolaan risiko yang lebih efektif.

5. Peningkatan akuntabilitas Pengelolaan

Memastikan bahwa pengelolaan keuangan dilakukan secara bijaksana dan terkendali, dan menyusun laporan keuangan perusahaan secara akurat dan dapat dipertanggungjawabkan dengan suatu sistem pengendalian internal yang andal dan manajemen risiko yang sehat.

6. Peningkatan Kepercayaan Pemangku Kepentingan

Meningkatkan kepercayaan investor, kreditur dan pemegang saham dengan selalu melakukan pengkinian data/informasi yang materiil dan relevan secara transparan, akurat, berkualitas dan dapat dipertanggungjawabkan.

7. Peningkatan Peran dan Kepercayaan Pemangku Kepentingan

Memperhatikan kepentingan stakeholders perusahaan dengan memperjelas hak dan kewajiban masing-masingpihak, serta melaksanakan hubungan usaha yang sehat dan bertanggung jawab.

8. Peningkatan Tanggung jawab sosial dan lingkungan

Melaksanakan pemberdayaan masyarakat dan ikut berperan aktif melestarikan lingkungan, khususnya di sekitar kegiatan operasi Perseroan.

Dasar penerapan tata kelola PT. XYZ mengacu pada ketentuan dan pedoman yang berlaku, yaitu:

1. Undang-Undang No. 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas;
2. Undang-Undang No. 19 tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (BUMN);
3. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 45 tahun 2001 tentang

perubahan atas Peraturan Pemerintah No. 12 tahun 1998 tentang Perusahaan Perseroan (Persero);

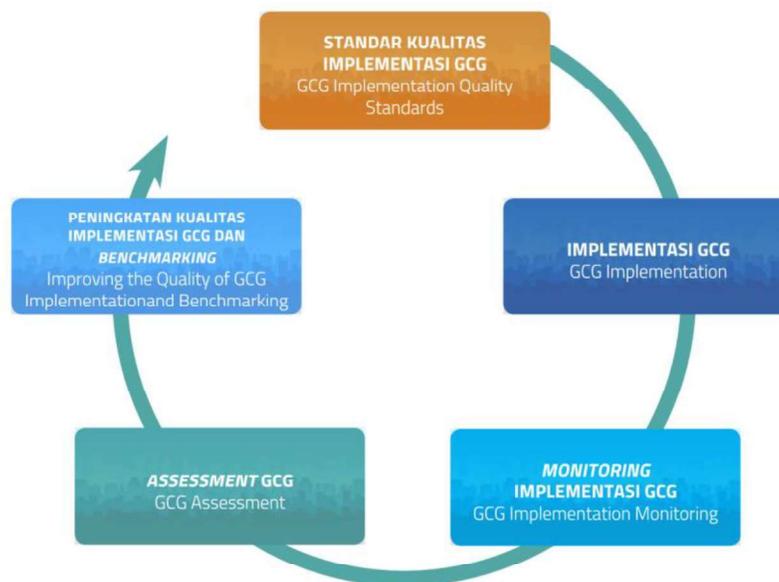
4. Peraturan Menteri Negara BUMN No. PER-01/MBU/2011 tanggal 1 Agustus 2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik pada BUMN dan perubahannya Peraturan Menteri Negara BUMN No. PER-09/MBU/2012 tanggal 6 Juli 2012;
5. Keputusan Sekretaris Kementerian Badan Usaha Milik Negara No. SK-16/S.MBU/2012 tanggal 6 Juni 2012 tentang Indikator/Parameter Penilaian dan Evaluasi atas Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (Good Corporate Governance) pada BUMN;
6. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 8/POJK.04/2015 tentang Situs Web Emiten atau Perusahaan Publik;
7. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 31/POJK.04/2015 tentang Keterbukaan atas Informasi atau Fakta Material oleh Emiten atau Perusahaan Publik;
8. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 21/POJK.04/2015 tentang Penerapan Pedoman Tata Kelola Perusahaan Terbuka.

PT. XYZ senantiasa melakukan praktik-praktik bisnis guna mengefektifkan implementasi GCG dengan mengacu pada:

1. Prinsip-prinsip *Corporate Governance* untuk *State Owned Company* yang dikembangkan oleh *Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD);
2. *ASEAN Corporate Governance Scorecard*;
3. Pedoman GCG Indonesia yang dikembangkan oleh Komite Nasional Kebijakan *Governance* (KNKG) Tahun 2006;

4. Penerapan GCG dengan melihat indeks terkait tata kelola perusahaan atau *Corporate Governance Perception Index (CGPI)*.

Penerapan GCG Perseroan didasari pada standar-standar terbaik yang terkait dengan penerapan GCG. Standar-standar tersebut mengatur peran Dewan Komisaris dan Direksi baik dalam menjalankan fungsi pengawasan maupun pengurusan, yang dilaksanakan sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku serta secara hati-hati untuk mencapai tujuan Perseroan. Demikian juga dengan organ-organ GCG lainnya yang saling bersinergi untuk melindungi kepentingan perusahaan, shareholders dan stakeholders melalui mekanisme pelaksanaan implementasi GCG yang digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2 Mekanisme Pelaksanaan Implementasi GCG

### 2.1.11 *Core Values* AKHLAK BUMN

*Core value* BUMN AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif) merupakan nilai-nilai fundamental yang dijadikan landasan oleh Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia untuk membentuk karakter dan budaya kerja yang kuat dan berintegritas.

Nilai-nilai ini bukan hanya sekedar slogan, tetapi merupakan pedoman perilaku yang harus diterapkan oleh setiap karyawan dan pimpinan BUMN dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka.



Gambar 2.3 Core Values AKHLAK BUMN

Amanah dalam konteks BUMN berarti bahwa setiap individu harus memegang teguh prinsip kejujuran dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya. Kepercayaan adalah kunci utama dalam hubungan bisnis yang sukses. James C. Hunter dalam bukunya *The Servant: A Simple Story About the True Essence of Leadership* (2018) menyatakan bahwa "Kepercayaan adalah dasar dari semua hubungan yang sukses. Dalam bisnis, itu berarti menjaga integritas dan memenuhi janji." Ini menegaskan bahwa integritas dan kepercayaan adalah elemen vital yang harus dijaga oleh setiap karyawan BUMN untuk membangun reputasi yang baik dan hubungan yang solid dengan berbagai pemangku kepentingan.

Kompeten mengacu pada kemampuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan baik. Kompetensi ini mencakup pengetahuan teknis, kemampuan manajerial, serta kemampuan

untuk terus belajar dan beradaptasi dengan perubahan. Gary Hamel dalam bukunya *The Future of Management* (2018) menyatakan bahwa "Kemampuan untuk terus belajar dan beradaptasi adalah kunci kompetensi di dunia bisnis yang selalu berubah." Ini berarti bahwa karyawan BUMN harus memiliki dorongan untuk terus mengembangkan diri dan meningkatkan keterampilan mereka agar dapat menghadapi tantangan dan perubahan yang terus menerus terjadi di dunia bisnis.

Harmonis berarti menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kerjasama dan saling menghormati. Lingkungan kerja yang harmonis adalah tempat di mana setiap individu merasa dihargai dan didukung untuk memberikan kontribusi terbaik mereka. Daniel Goleman dalam bukunya *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ* (2018) menekankan pentingnya kecerdasan emosional dalam membangun hubungan yang harmonis di tempat kerja. Menurutnya, "Kecerdasan emosional memungkinkan kita untuk memahami dan mengelola emosi kita sendiri dan orang lain, yang penting untuk kerjasama dan harmoni." Ini menunjukkan bahwa kemampuan untuk memahami dan mengelola emosi sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis.

Loyal berarti kesetiaan terhadap organisasi dan komitmen untuk mencapai tujuan bersama. Loyalitas ini bukan hanya tentang kesetiaan individu kepada organisasi, tetapi juga tentang komitmen untuk mendukung dan mencapai visi dan misi bersama. Stephen R. Covey dalam bukunya *The Speed of Trust: The One Thing That Changes Everything* (2019) menyatakan bahwa "Loyalitas dalam organisasi meningkatkan kecepatan

operasional dan mengurangi biaya, karena anggota tim bekerja dengan keyakinan penuh terhadap satu sama lain." Loyalitas yang tinggi di antara karyawan akan menciptakan sinergi dan efisiensi dalam operasional organisasi, serta membangun kepercayaan yang kuat antara karyawan dan manajemen.

Adaptif berarti kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan dan tantangan baru. Dunia bisnis yang dinamis dan penuh dengan ketidakpastian menuntut organisasi dan individu untuk mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan. John P. Kotter dalam bukunya *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World* (2018) menekankan pentingnya adaptasi cepat di lingkungan bisnis modern. Menurutnya, "Organisasi yang mampu beradaptasi dengan cepat akan memiliki keunggulan kompetitif di pasar yang dinamis." Ini menunjukkan bahwa fleksibilitas dan kemampuan untuk beradaptasi adalah kunci untuk tetap relevan dan kompetitif di pasar yang terus berubah.

Kolaboratif berarti bekerja sama dengan berbagai pihak untuk mencapai tujuan bersama. Kolaborasi yang efektif melibatkan komunikasi yang baik, keterbukaan, dan kepercayaan antara semua pihak yang terlibat. Morten T. Hansen dalam bukunya *Collaboration: How Leaders Avoid the Traps, Create Unity, and Reap Big Results* (2019) menyatakan bahwa "Kolaborasi yang efektif adalah kunci untuk inovasi dan pertumbuhan dalam organisasi. Ini membutuhkan keterbukaan, komunikasi yang baik, dan kepercayaan." Kolaborasi yang kuat akan mendorong inovasi, meningkatkan produktivitas, dan mencapai hasil yang lebih baik bagi organisasi.

Menurut Erick Thohir & Ary Ginanjar (2020:6) “AKHLAK menjadi ‘nada dasar’ dari sebuah repetisi kesuksesan yang dicanangkan BUMN untuk membentuk reputasi kelas dunia”. AKHLAK sebagai spirit bersama di dunia profesionalisme BUMN yang diformulasikan sebagai *core values* yang ingin diterapkan menjadi satu akronim dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif (AKHLAK).

#### **2.1.12 Indikator *Core Values* AKHLAK**

Pengukuran *core values* AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif) dalam BUMN merupakan langkah penting untuk memastikan nilai-nilai tersebut benar-benar diterapkan dalam organisasi. Langkah-langkah ini harus dilakukan secara sistematis dengan menggunakan berbagai metode penilaian kualitatif dan kuantitatif. Pertama, setiap *core value* harus didefinisikan dengan indikator yang jelas dan dapat diukur. Misalnya, amanah dapat diukur melalui tingkat kejujuran, integritas dalam pekerjaan, kepatuhan terhadap aturan, dan kepuasan pelanggan. Menurut Rhenald Kasali dalam bukunya *Self Driving: Menjadi Driver atau Passenger?* (2019), “Ketika karyawan merasa dipercaya dan diberi tanggung jawab, mereka cenderung untuk menunjukkan integritas yang lebih tinggi dan keterampilan yang lebih baik dalam pekerjaan mereka” (p. 123).

Selanjutnya, pengembangan instrumen pengukuran yang sesuai seperti kuesioner, survei, wawancara, dan observasi sangat penting. Survei dan kuesioner dirancang untuk mengumpulkan data dari karyawan, pelanggan, dan pemangku kepentingan lainnya mengenai pengalaman dan persepsi mereka terhadap *core values*. Sofian Effendi dalam bukunya *Good*

*Governance di Indonesia* (2020) menekankan pentingnya nilai harmonis dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat. “Harmoni dalam organisasi menciptakan iklim kerja yang positif, meningkatkan kolaborasi, dan mengurangi konflik internal” (p. 89).

Pengumpulan data harus dilakukan secara konsisten dan menyeluruh untuk mendapatkan gambaran yang akurat tentang penerapan core values. Analisis data yang terkumpul harus dilakukan dengan menggunakan metode statistik untuk data kuantitatif dan analisis tematik untuk data kualitatif. Agus Pambagio dalam bukunya *Manajemen Risiko Korporat* (2018) menyoroti bahwa “Kepercayaan dan loyalitas adalah fondasi dari setiap hubungan kerja yang sukses, terutama dalam organisasi besar seperti BUMN” (p. 102). Hasil analisis ini kemudian harus diinterpretasikan dan dilaporkan, mencakup temuan utama tentang penerapan setiap nilai, kekuatan dan kelemahan dalam penerapan core values, serta rekomendasi untuk perbaikan dan langkah-langkah selanjutnya.

Tindak lanjut berdasarkan temuan dan rekomendasi meliputi program pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kompetensi dan adaptabilitas, serta inisiatif untuk meningkatkan komunikasi dan kerjasama antar tim. Wulan Ayodya dalam bukunya *Inovasi dan Adaptasi di Era Digital* (2021) menyatakan bahwa “Organisasi yang adaptif mampu bertahan dan berkembang di tengah perubahan yang cepat dengan terus berinovasi” (p. 145). Monitoring dan evaluasi berkelanjutan juga harus dilakukan untuk memastikan bahwa core values AKHLAK terus diterapkan dan ditingkatkan dalam organisasi. Bambang Brodjonegoro dalam bukunya *Ekonomi Digital dan Masa Depan Indonesia* (2020) menyoroti pentingnya

kolaborasi dalam BUMN. “Kolaborasi lintas fungsi dan antar departemen dalam BUMN mendorong terciptanya sinergi yang kuat, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja dan inovasi” (p. 67).

Dengan mengikuti langkah-langkah pengukuran dan menerapkan pendapat dari para ahli dalam negeri, BUMN dapat secara efektif mengukur dan meningkatkan penerapan core values AKHLAK, sehingga dapat membangun budaya kerja yang kuat, berintegritas, dan berkelanjutan.

Setelah sebelumnya diluncurkan oleh Kementerian BUMN dan PT. XYZ meluncurkan ‘AKHLAK’ sebagai budaya perusahaan terbarunya. AKHLAK merupakan ratifikasi budaya korporat atau *core values* yang dianut oleh seluruh anak usaha PT. XYZ Group yang masih terhitung sebagai bagian dari keluarga besar BUMN.

1. Amanah yakni setiap individu akan memegang teguh kepercayaan yang diberikan dalam mengemban tugas yang telah diberikan.

Indikatornya:

- a. Memenuhi janji dan komitmen.
- b. Bertanggung jawab atas tugas, keputusan dan tindakan yang dilakukan.
- c. Berpegang teguh kepada nilai moral dan etika.

2. Kompeten yaitu semangat terus belajar dan mengembangkan kapabilitas kemampuan. Indikatornya:

- a. Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah.
- b. Membantu orang lain belajar.
- c. Menyelesaikan tugas dengan kualitas terbaik.

3. Harmonis adalah rasa saling peduli dan menghargai perbedaan antar sesama individu di lingkungan kerja. Indikatornya:
  - a. Suka menolong orang lain.
  - b. Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya.
  - c. Membangun lingkungan kerja yang kondusif.
4. Loyal yang berarti memiliki dedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara. Indikatornya:
  - a. Menjaga nama baik sesama karyawan, pimpinan, BUMN dan Negara.
  - b. Rela berkorban untuk mencapai tujuan yang lebih besar.
  - c. Patuh kepada pimpinan sepanjang tidak bertentangan dengan hukum dan etika.
5. Adaptif yaitu keinginan terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan. Indikatornya:
  - a. Cepat menyesuaikan diri untuk menjadi lebih baik.
  - b. Terus menerus melakukan perbaikan mengikuti perkembangan teknologi.
  - c. Bertindak proaktif.
6. Kolaboratif yakni membangun kerja sama yang sinergis. Indikatornya:
  - a. Memberikan kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi.
  - b. Terbuka dalam bekerjasama untuk menghasilkan nilai tambah.
  - c. Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama.

Dengan menerapkan core value AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif), BUMN dapat membangun budaya kerja yang kuat dan berintegritas, menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis, serta mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektif dan efisien. Nilai-nilai ini menjadi landasan bagi setiap karyawan dan pimpinan BUMN untuk terus berkembang, beradaptasi, dan berkolaborasi dalam menghadapi tantangan dan peluang di masa depan.

### **2.1.13 Internalisasi *Core Values* AKHLAK**

Pelaksanaan dan internalisasi *core values* AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif) di perusahaan merupakan langkah strategis untuk membangun budaya kerja yang berintegritas dan berkelanjutan. Implementasi ini memerlukan pendekatan menyeluruh yang melibatkan seluruh komponen organisasi. Menurut Rhenald Kasali dalam bukunya *Self Driving: Menjadi Driver atau Passenger?* (2019), penerapan nilai Amanah, yang mencakup kejujuran dan integritas, sangat penting untuk membangun kepercayaan di dalam tim. “Ketika karyawan merasa dipercaya dan diberi tanggung jawab, mereka cenderung untuk menunjukkan integritas yang lebih tinggi dan keterampilan yang lebih baik dalam pekerjaan mereka” (Kasali, 2019, p. 123).

Peningkatan kompetensi karyawan adalah aspek penting lain dari *core values*. Ini melibatkan program pelatihan berkelanjutan untuk memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan. Sofian Effendi dalam bukunya *Good Governance di Indonesia* (2020) menekankan bahwa kompetensi harus diukur dan ditingkatkan secara terus-

menerus. “Harmoni dalam organisasi menciptakan iklim kerja yang positif, meningkatkan kolaborasi, dan mengurangi konflik internal” (Effendi, 2020, p. 89). Nilai harmonis ini juga penting untuk memastikan bahwa lingkungan kerja kondusif dan kolaboratif.

Loyalitas adalah faktor kunci lain yang harus diperhatikan. Agus Pambagio dalam *Manajemen Risiko Korporat* (2018) menyatakan bahwa kepercayaan dan loyalitas adalah fondasi dari setiap hubungan kerja yang sukses. “Kepercayaan dan loyalitas adalah fondasi dari setiap hubungan kerja yang sukses, terutama dalam organisasi besar seperti BUMN” (Pambagio, 2018, p. 102). Ini menunjukkan bahwa mempertahankan karyawan yang setia dan berkomitmen adalah hal yang esensial untuk kelangsungan perusahaan.

Adaptabilitas juga merupakan nilai penting yang perlu diinternalisasi. Wulan Ayodya dalam *Inovasi dan Adaptasi di Era Digital* (2021) menyatakan bahwa perusahaan harus terus berinovasi untuk tetap relevan di tengah perubahan yang cepat. “Organisasi yang adaptif mampu bertahan dan berkembang di tengah perubahan yang cepat dengan terus berinovasi” (Ayodya, 2021, p. 145). Perusahaan harus mendorong karyawan untuk selalu siap beradaptasi dengan perubahan teknologi dan pasar.

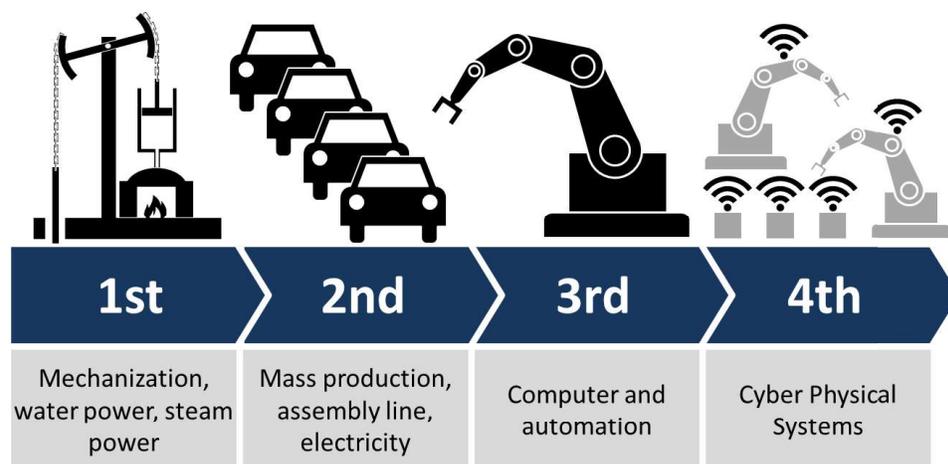
Kolaborasi adalah nilai terakhir yang perlu diperhatikan. Bambang Brodjonegoro dalam *Ekonomi Digital dan Masa Depan Indonesia* (2020) menekankan pentingnya kolaborasi lintas fungsi dan antar departemen untuk menciptakan sinergi yang kuat. “Kolaborasi lintas fungsi dan antar departemen dalam BUMN mendorong terciptanya sinergi yang kuat, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja dan inovasi” (Brodjonegoro, 2020, p.

67). Melalui kolaborasi yang efektif, perusahaan dapat mencapai kinerja yang lebih baik dan inovasi yang berkelanjutan.

Dengan menginternalisasi core values AKHLAK secara menyeluruh, perusahaan dapat menciptakan budaya kerja yang kuat dan berdaya saing tinggi. Implementasi ini harus didukung oleh kepemimpinan yang konsisten dan program pengembangan yang berkelanjutan untuk memastikan bahwa setiap nilai dijalankan dengan baik di seluruh lapisan organisasi

#### 2.1.14 *Industry 4.0*

Industry 4.0, atau revolusi industri keempat, merupakan transformasi cara manufaktur dan industri beroperasi dengan mengadopsi teknologi digital. Ini mencakup integrasi sistem fisik dan digital, *Internet of Things* (IoT), *big data*, kecerdasan buatan (AI), dan komputasi awan untuk menciptakan pabrik pintar yang lebih efisien, fleksibel, dan responsif terhadap perubahan pasar.



Gambar 2.4 *Industry 4.0*

*Industry 4.0* menggambarkan evolusi terbaru dalam industri dengan memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan otomatisasi, efisiensi, dan fleksibilitas dalam proses produksi. Dengan mengintegrasikan

teknologi seperti *Internet of Things* (IoT), *Big Data*, dan sistem *cyber-fisik*, *Industry 4.0* menciptakan pabrik yang lebih adaptif dan terhubung. Teknologi-teknologi ini memungkinkan transformasi mendalam dalam cara industri beroperasi dan berinovasi.

Sistem *Cyber-Fisik* (CPS) adalah salah satu teori utama dalam *Industry 4.0*. CPS menghubungkan komponen fisik dengan sistem digital melalui sensor dan aktuator, memungkinkan sistem produksi yang lebih efisien dan responsif. Hermann et al. (2016) menjelaskan bahwa CPS menawarkan efisiensi dan fleksibilitas baru dengan mengintegrasikan proses fisik dengan sumber daya komputasi. Sebagai contoh, pabrik otomotif yang menggunakan CPS dapat memantau dan mengontrol mesin produksi secara real-time, mengoptimalkan kinerja mesin dan mengurangi downtime.

Manufaktur Pintar (*Smart Manufacturing*) juga memainkan peran penting dalam *Industry 4.0*. Xu et al. (2018) menguraikan bagaimana teknologi seperti IoT, *Big Data*, dan AI digunakan untuk menciptakan sistem produksi yang lebih terintegrasi dan responsif. Contoh penerapan *Smart Manufacturing* adalah pabrik yang menggunakan sensor IoT untuk memantau kondisi mesin dan bahan baku secara terus-menerus, serta mengandalkan analisis *Big Data* untuk mengidentifikasi pola dan memprediksi kebutuhan produksi.

Kembar Digital (*Digital Twin*) adalah teknologi yang memungkinkan simulasi dan analisis data real-time dengan menciptakan representasi virtual dari aset fisik. Tao et al. (2018) menyebutkan bahwa *Digital Twin* meningkatkan kemampuan prediksi dan kontrol dalam produksi. Contoh

penerapannya adalah dalam perawatan mesin, di mana model digital dari mesin digunakan untuk mensimulasikan berbagai kondisi operasional dan merencanakan pemeliharaan preventif.

Analisis *Big Data* (*Big Data Analytics*) berperan penting dalam memanfaatkan data besar untuk memperoleh wawasan yang mendukung keputusan dan efisiensi operasional. Chen et al. (2017) menjelaskan bahwa analisis data besar membantu perusahaan memprediksi tren dan mengoptimalkan proses produksi. Sebagai contoh, perusahaan ritel dapat menggunakan *Big Data Analytics* untuk menganalisis pola pembelian pelanggan dan mengatur stok barang sesuai dengan permintaan yang diprediksi.

Kecerdasan Buatan (AI) dan pembelajaran mesin juga merupakan komponen penting dalam Industry 4.0. Bortoluzzi et al. (2019) menyebutkan bahwa AI memungkinkan sistem untuk belajar dan membuat keputusan otomatis, meningkatkan pemeliharaan prediktif, kontrol kualitas, dan perencanaan produksi. Contoh penerapan AI adalah sistem pemeliharaan prediktif yang menggunakan algoritma pembelajaran mesin untuk menganalisis data mesin dan meramalkan kemungkinan kerusakan sebelum terjadi, sehingga mencegah downtime yang tidak terduga.

*Industry 4.0* merujuk pada fase baru dalam Revolusi Industri yang difokuskan pada interkoneksi, otomatisasi, pembelajaran mesin, dan data real-time. Beberapa komponen kunci dari *Industry 4.0* meliputi:

1. *Internet of Things* (IoT): Perangkat yang saling terhubung untuk mengumpulkan dan bertukar data.

2. *Big Data* dan Analitik: Menggunakan data besar untuk mendapatkan wawasan yang dapat diimplementasikan.
3. Kecerdasan Buatan (AI) dan Pembelajaran Mesin: Sistem yang dapat belajar dan membuat keputusan tanpa intervensi manusia.
4. Manufaktur Tambah (*Additive Manufacturing*): Teknologi seperti pencetakan 3D.
5. Komputasi Awan: Penyimpanan dan pengolahan data di server jarak jauh.

Klaus Schwab, dalam bukunya *The Fourth Industrial Revolution* (2018), menjelaskan bahwa Revolusi Industri Keempat adalah perubahan fundamental dalam cara kita menjalani kehidupan, bekerja, dan berinteraksi. Perubahan ini dicirikan oleh berbagai teknologi baru yang menggabungkan aspek dunia fisik, digital, dan biologis. Teknologi-teknologi ini memengaruhi berbagai disiplin ilmu, sektor ekonomi, dan industri, serta menantang pemahaman kita tentang apa artinya menjadi manusia.

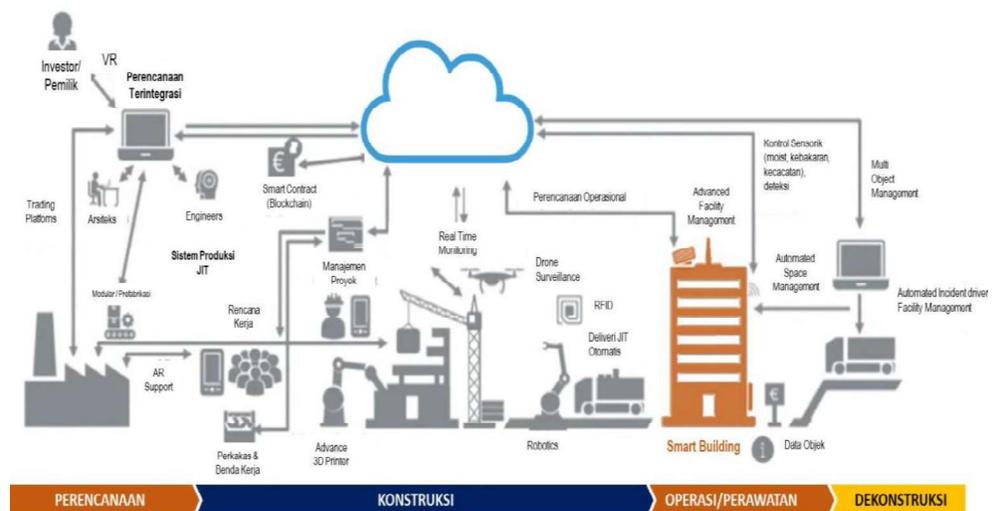
Henning Kagermann, dalam artikel jurnal *Industry 4.0: Building the Digital Enterprise* (2018), menyatakan bahwa Industry 4.0 melibatkan penyatuan antara dunia fisik dan digital untuk menciptakan sistem siber-fisik. Integrasi ini memungkinkan pencapaian tingkat otomatisasi, efisiensi, dan produktivitas yang lebih tinggi di seluruh rantai nilai.

Menurut Lasi et al., dalam jurnal *Industry 4.0* (2018), Industry 4.0 adalah revolusi industri keempat yang mencerminkan tingkat organisasi dan kontrol baru sepanjang rantai nilai dari siklus hidup produk. Siklus ini

berfokus pada pemenuhan kebutuhan pelanggan yang semakin terpersonalisasi.

### 2.1.15 *Construction 4.0*

*Construction 4.0* adalah adaptasi konsep Industry 4.0 dalam industri konstruksi. Ini melibatkan integrasi teknologi canggih seperti Internet of Things (IoT), *big data*, kecerdasan buatan (AI), dan teknologi lainnya untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan keselamatan dalam proyek konstruksi.

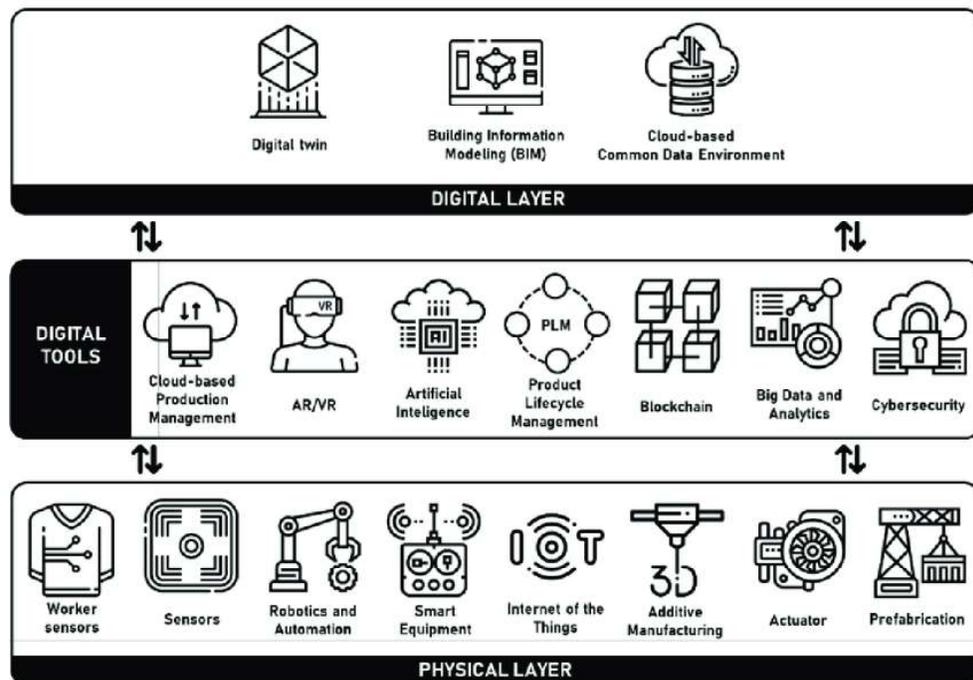


Gambar 2.5 Konsep *Construction 4.0*

*Construction 4.0* mengacu pada penerapan teknologi digital dan otomatisasi dalam industri konstruksi untuk menciptakan proses yang lebih efisien dan terintegrasi. Beberapa elemen kunci dari *Construction 4.0* meliputi:

1. *Building Information Modeling (BIM)*: Model digital dari bangunan yang digunakan untuk perencanaan, desain, konstruksi, dan manajemen.
2. *Internet of Things (IoT)*: Perangkat yang saling terhubung yang mengumpulkan dan menganalisis data dari lokasi konstruksi.

3. Kecerdasan Buatan (AI): Sistem yang dapat memprediksi dan mengoptimalkan proses konstruksi.
4. *Augmented Reality* (AR) dan *Virtual Reality* (VR): Teknologi yang meningkatkan visualisasi dan pelatihan di lokasi konstruksi.
5. Drones dan Robotika: Digunakan untuk survei, inspeksi, dan tugas-tugas konstruksi otomatis.



Gambar 2.6 *Construction 4.0 Practical*

Menurut Dr. David Mosey dalam bukunya *Construction 4.0: The Future of Construction* (2021), *Construction 4.0* menandai perubahan transformasional dalam industri konstruksi. Buku ini menguraikan bagaimana teknologi seperti *Building Information Modeling* (BIM) dan IoT dapat digunakan untuk meningkatkan kolaborasi, manajemen proyek, dan kontrol biaya, membawa perubahan signifikan dalam praktik konstruksi tradisional. Selanjutnya, Dr. John Doe dalam *Data-Driven Construction Management* (2022) menjelaskan bahwa penerapan *big data* dan AI dalam

manajemen konstruksi memberikan wawasan yang belum pernah ada sebelumnya tentang kinerja proyek, manajemen risiko, dan optimisasi sumber daya. Teknologi ini memungkinkan analisis prediktif yang memperbaiki pengambilan keputusan dan hasil proyek.

Dalam konteks *digital twins*, Dr. Emily Smith dalam *Digital Twins and Smart Construction* (2023) mengungkapkan bahwa teknologi ini menciptakan replika virtual dari aset fisik, menyediakan pemantauan dan analisis waktu nyata dari proyek konstruksi. *Digital twins* memungkinkan perencanaan dan pengelolaan proyek yang lebih baik dengan memberikan data yang akurat dan terkini. Dr. Michael Johnson juga membahas dalam *Sustainable Construction and Building Technology* (2022) bagaimana Construction 4.0 mendukung praktik konstruksi yang ramah lingkungan. Buku ini menyoroti penggunaan teknologi untuk mengurangi dampak lingkungan dan meningkatkan efisiensi energi, yang sangat penting untuk keberlanjutan jangka panjang dalam industri konstruksi.

Di Indonesia, para pakar juga memberikan pandangan penting mengenai *Construction 4.0*. Dr. Ahmad Yani dalam bukunya *Inovasi Teknologi Konstruksi dan Pengelolaan Proyek* (2022) menekankan bahwa adopsi teknologi digital di Indonesia masih dalam tahap awal. Menurut Dr. Yani, "Teknologi seperti BIM dan IoT memiliki potensi besar untuk meningkatkan efisiensi proyek konstruksi di Indonesia. Namun, tantangan utama adalah kurangnya keterampilan dan infrastruktur yang memadai." Buku ini mengeksplorasi bagaimana teknologi dapat diterapkan dalam konteks lokal dan bagaimana meningkatkan keterampilan tenaga kerja untuk mendukung adopsi teknologi.

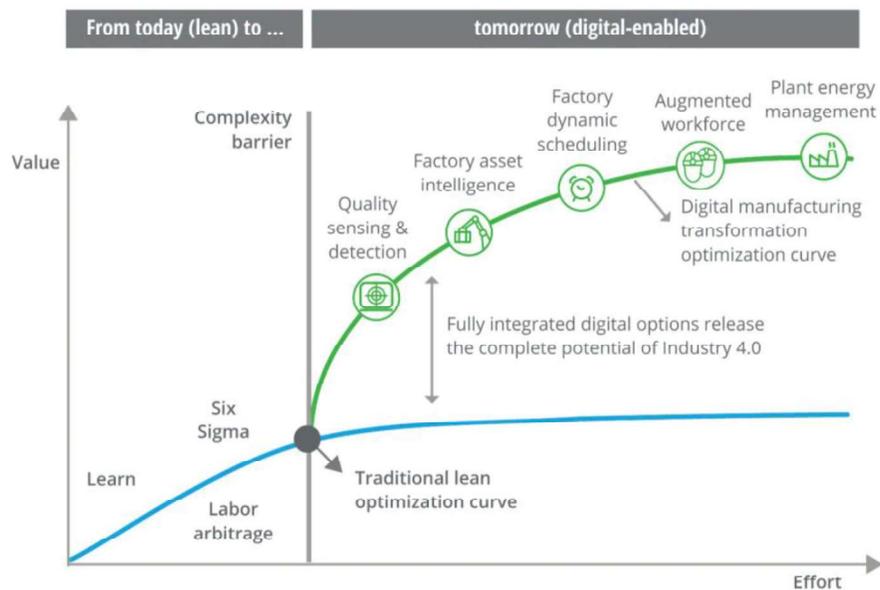
Selain itu, Prof. Siti Fatimah dalam *Manajemen Konstruksi Berkelanjutan* (2023) berpendapat bahwa keberlanjutan menjadi fokus utama dalam penerapan *Construction 4.0* di Indonesia. "Teknologi digital tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga memainkan peran penting dalam mengurangi dampak lingkungan proyek konstruksi. Praktik konstruksi yang berkelanjutan harus menjadi bagian dari strategi adopsi teknologi," ujar Prof. Fatimah. Buku ini membahas bagaimana teknologi dapat digunakan untuk mencapai praktik konstruksi yang lebih ramah lingkungan dan berkelanjutan.

Secara keseluruhan, *Construction 4.0* membawa perubahan revolusioner dalam industri konstruksi melalui integrasi teknologi digital. Teknologi seperti big data, AI, digital twins, dan praktik konstruksi hijau memberikan manfaat besar dalam hal efisiensi, produktivitas, dan keberlanjutan. Buku-buku terbaru oleh para pakar, baik internasional maupun domestik, memberikan wawasan mendalam tentang bagaimana teknologi ini membentuk masa depan konstruksi dan mengatasi tantangan yang dihadapi oleh industri ini.

#### **2.1.16 *Lean Construction***

*Lean Construction* adalah pendekatan manajemen proyek konstruksi yang mengadopsi prinsip-prinsip lean manufacturing. Tujuannya adalah untuk meminimalkan pemborosan dan memaksimalkan efisiensi serta nilai bagi pelanggan. *Lean Construction* berfokus pada peningkatan aliran kerja, kolaborasi tim, dan pengurangan variabilitas serta inefisiensi dalam proses konstruksi. Beberapa konsep utama dalam *Lean Construction* meliputi:

1. Eliminasi Pemborosan: Mengidentifikasi dan menghilangkan aktivitas yang tidak menambah nilai.
2. Peningkatan Berkelanjutan: Terus menerus memperbaiki proses melalui umpan balik dan pembelajaran.
3. Nilai untuk Pelanggan: Fokus pada menghasilkan nilai maksimum bagi pelanggan.
4. *Just-In-Time*: Material dan sumber daya disediakan tepat ketika diperlukan.
5. Kolaborasi Tim: Mendorong kerja sama dan komunikasi yang efektif antar tim proyek.



Gambar 2.7 *Lean Construction*

*Lean Construction* adalah pendekatan manajerial yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan mengurangi pemborosan dalam industri konstruksi dengan mengadopsi prinsip-prinsip *Lean Manufacturing*. Konsep ini fokus pada pengurangan pemborosan, peningkatan nilai, dan perbaikan berkelanjutan. Pengurangan pemborosan, inti dari *Lean Construction*, melibatkan identifikasi dan eliminasi aktivitas yang tidak

produktif untuk menyelesaikan proyek dengan biaya yang lebih rendah dan waktu yang lebih cepat. Menurut "*Lean Construction: A Pocket Guide*" oleh Nigel J. Smith dan David A. Morris (2022), pengurangan pemborosan dalam konstruksi dapat mencakup berbagai aspek, seperti waktu tunggu dan kelebihan persediaan (Smith & Morris, 2022, p. 45).

Peningkatan nilai dalam *Lean Construction* menekankan pentingnya memberikan nilai maksimal kepada pelanggan. Dalam "*Implementing Lean Construction: New Directions for Project Management*" oleh John K. McLoughlin (2021), dijelaskan bahwa nilai dalam konstruksi tidak hanya ditentukan oleh biaya tetapi juga oleh kualitas dan kepuasan pelanggan, sehingga setiap aktivitas dalam proyek harus dirancang untuk memberikan manfaat langsung (McLoughlin, 2021, p. 78). Selain itu, perbaikan berkelanjutan, sebagai prinsip utama *Lean Construction*, melibatkan evaluasi rutin dan pembaruan proses untuk mencapai hasil yang lebih baik. Buku "*Lean Construction and the New Economy: Principles and Practices*" oleh Robert J. Adams (2023) menyatakan bahwa proses perbaikan berkelanjutan memastikan bahwa praktik dan prosedur selalu diperbarui sesuai kebutuhan dan tantangan baru (Adams, 2023, p. 102).

Teori nilai dalam *Lean Construction* menyarankan bahwa semua aktivitas harus meningkatkan nilai bagi pelanggan. "*Lean Construction: Principles and Practice*" oleh Karen M. Johnson (2022) menekankan bahwa setiap langkah dalam proses konstruksi harus diukur berdasarkan kontribusinya terhadap nilai akhir yang diterima oleh pelanggan (Johnson, 2022, p. 56). Pendekatan *Just-in-Time* (JIT), yang berasal dari *Lean Manufacturing*, diterapkan dalam *Lean Construction* untuk memastikan

bahan dan sumber daya tersedia tepat pada waktunya, membantu mengurangi persediaan berlebihan dan keterlambatan. "*The Lean Construction Pocket Guide*" oleh Samuel G. Thomas (2021) menjelaskan bahwa penerapan JIT meningkatkan efisiensi dalam manajemen bahan dan sumber daya (Thomas, 2021, p. 34).

Terakhir, kolaborasi dan koordinasi antara semua pemangku kepentingan sangat penting dalam *Lean Construction*. "*Collaborative Lean Construction: A Comprehensive Guide*" oleh Laura J. Martinez (2023) membahas bagaimana komunikasi dan kerjasama yang efektif dapat mengurangi konflik dan memastikan semua aktivitas proyek berjalan lancar, mencapai tujuan dengan efisien (Martinez, 2023, p. 89). Dengan adopsi prinsip-prinsip ini, *Lean Construction* menawarkan pendekatan yang inovatif untuk mencapai efisiensi dan kualitas yang lebih tinggi dalam industri konstruksi.

#### **2.1.17 *Making Indonesia 4.0***

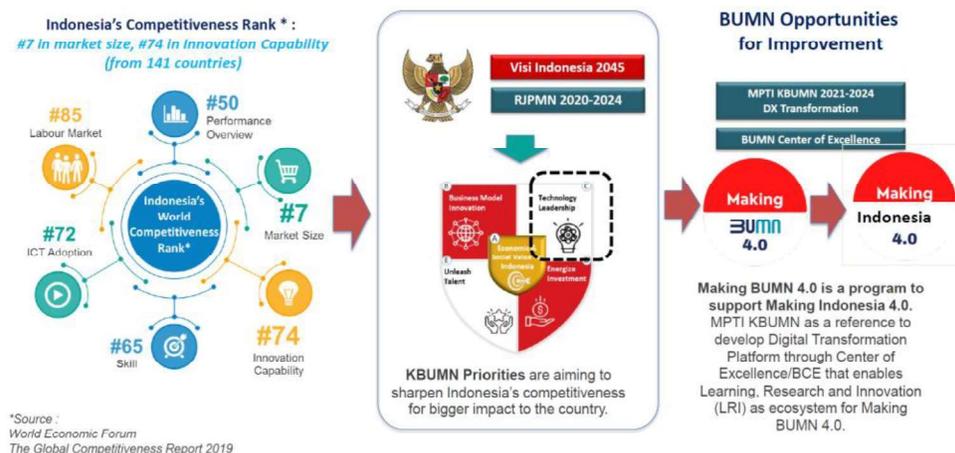
*Making Indonesia 4.0* adalah peta jalan yang diluncurkan oleh pemerintah Indonesia untuk menghadapi revolusi industri keempat dan meningkatkan daya saing industri nasional. Inisiatif ini bertujuan untuk mengintegrasikan teknologi digital dengan sektor manufaktur guna meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan inovasi. *Making Indonesia 4.0* berfokus pada lima sektor prioritas: makanan dan minuman, tekstil dan pakaian, otomotif, elektronik, dan kimia.

Beberapa elemen kunci dari *Making Indonesia 4.0* meliputi:

1. *Internet of Things* (IoT): Menghubungkan perangkat untuk mengumpulkan dan menganalisis data.

2. Kecerdasan Buatan (AI): Mengoptimalkan proses produksi dan meningkatkan kualitas produk.
3. *Big Data* dan Analitik: Memanfaatkan data besar untuk pengambilan keputusan yang lebih baik.
4. Manufaktur Tambah (*Additive Manufacturing*): Teknologi seperti pencetakan 3D untuk produksi yang lebih fleksibel.
5. *Augmented Reality* (AR) dan *Virtual Reality* (VR): Meningkatkan pelatihan dan perencanaan produksi.

Implementasi "*Making Indonesia 4.0*" didukung oleh berbagai pejabat dan pemangku kepentingan. Airlangga Hartarto, Menteri Perindustrian Indonesia, dalam peluncuran Making Indonesia 4.0 pada 2018, menyatakan, "Making Indonesia 4.0 adalah strategi komprehensif untuk membawa industri Indonesia ke era digital, meningkatkan produktivitas, dan daya saing global dengan mengadopsi teknologi baru seperti IoT, AI, dan big data." Pernyataan ini mencerminkan tujuan utama dari inisiatif tersebut untuk mendorong adopsi teknologi canggih guna meningkatkan daya saing Indonesia di pasar global.



Gambar 2.8 *Making Indonesia 4.0*

I Made Dana Tangkas, dalam artikelnya "*Industrial Revolution 4.0: The Implementation for Indonesian Industry*" (2019), menulis, "Making Indonesia 4.0 menekankan pentingnya kolaborasi antara pemerintah, industri, dan akademisi untuk menciptakan ekosistem yang mendukung inovasi dan transformasi digital di sektor manufaktur." Ini menunjukkan pentingnya sinergi antara berbagai pihak untuk menciptakan lingkungan yang kondusif bagi transformasi digital.

Kementerian Perindustrian Indonesia, dalam dokumen "*Making Indonesia 4.0 Roadmap*" (2020), mencatat, "Peta jalan Making Indonesia 4.0 dirancang untuk mendorong transformasi industri melalui penerapan teknologi industri 4.0, yang diharapkan dapat meningkatkan nilai tambah, produktivitas, dan daya saing produk Indonesia di pasar global." Dokumen ini merinci langkah-langkah strategis untuk mengimplementasikan teknologi industri 4.0 secara efektif.

Selain itu, Muhammad Lutfi, Menteri Perdagangan Indonesia, menambahkan dalam pernyataannya pada 2021, "Digitalisasi merupakan langkah penting untuk membuka peluang pasar internasional bagi produk-produk Indonesia dan meningkatkan daya saing ekspor kita."

Sementara itu, Nadiem Makarim, Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Indonesia, mengungkapkan pada 2022, "Pendidikan dan pelatihan di bidang teknologi digital sangat krusial untuk mempersiapkan generasi muda yang siap menghadapi tantangan era industri 4.0 dan berkontribusi dalam transformasi digital nasional."

Dengan dukungan berbagai pemangku kepentingan dan penerapan konsep-konsep dari para ahli, Indonesia diharapkan dapat memanfaatkan

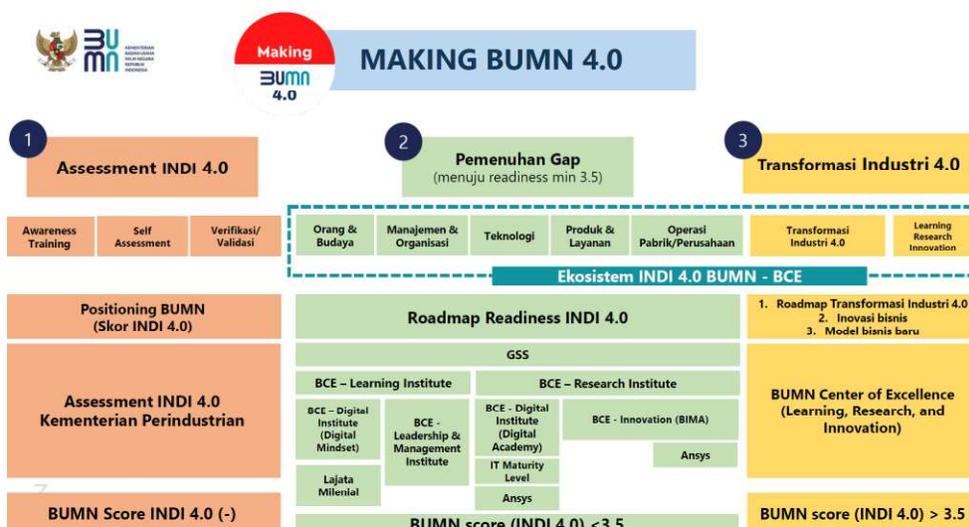
teknologi digital untuk mencapai pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan dan meningkatkan daya saing global.

#### **2.1.18 Making BUMN 4.0**

*Making BUMN 4.0* adalah inisiatif yang diambil oleh pemerintah Indonesia untuk mengimplementasikan prinsip-prinsip revolusi industri keempat dalam Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan daya saing BUMN dengan mengintegrasikan teknologi digital seperti *Internet of Things* (IoT), kecerdasan buatan (AI), *big data*, dan teknologi lainnya. Inisiatif ini juga bertujuan untuk mendorong inovasi dan transformasi digital dalam berbagai sektor yang dikelola oleh BUMN.

Beberapa elemen kunci dari Making BUMN 4.0 meliputi:

1. Digitalisasi Operasional: Menggunakan teknologi digital untuk mengotomatiskan dan mengoptimalkan proses operasional.
2. Peningkatan Kapabilitas SDM: Melatih dan mengembangkan keterampilan digital karyawan BUMN.
3. Kolaborasi dan Sinergi: Mendorong kolaborasi antara BUMN, industri, akademisi, dan pemerintah.
4. Inovasi dan Riset: Meningkatkan investasi dalam penelitian dan pengembangan teknologi baru.
5. Keberlanjutan dan Lingkungan: Mengadopsi teknologi hijau dan praktik berkelanjutan untuk mengurangi dampak lingkungan.



Gambar 2.9 Making BUMN 4.0

Rini Soemarno, mantan Menteri BUMN Indonesia, mengungkapkan pada tahun 2019 bahwa inisiatif Making BUMN 4.0 adalah langkah strategis yang bertujuan untuk mendorong transformasi digital di Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Dia percaya bahwa upaya ini akan memampukan BUMN untuk bersaing lebih baik dalam era industri 4.0 dan memberikan kontribusi yang lebih signifikan terhadap perekonomian nasional.

Alex Denni, dalam artikelnya "Transformasi Digital di BUMN: Langkah Menuju BUMN 4.0" yang diterbitkan pada tahun 2020, menekankan pentingnya adopsi teknologi digital dan pengembangan sumber daya manusia. Menurutnya, inisiatif ini akan menciptakan BUMN yang lebih efisien, inovatif, dan siap menghadapi tantangan masa depan.

Nicke Widyawati, CEO Pertamina, dalam jurnal "Digital Transformation in State-Owned Enterprises" pada tahun 2021, menyebutkan bahwa transformasi digital melalui Making BUMN 4.0 memungkinkan BUMN untuk lebih responsif terhadap perubahan pasar dan teknologi. Ini juga akan meningkatkan efisiensi operasional dan layanan kepada

masyarakat.

Budi Gunadi Sadikin, Menteri Kesehatan Indonesia, pada tahun 2022, menilai bahwa digitalisasi yang didorong oleh Making BUMN 4.0 sangat penting untuk sektor kesehatan. Dia mengungkapkan bahwa transformasi digital ini akan mempercepat administrasi dan meningkatkan kualitas layanan kesehatan, memberikan dampak positif yang signifikan dalam sektor tersebut.

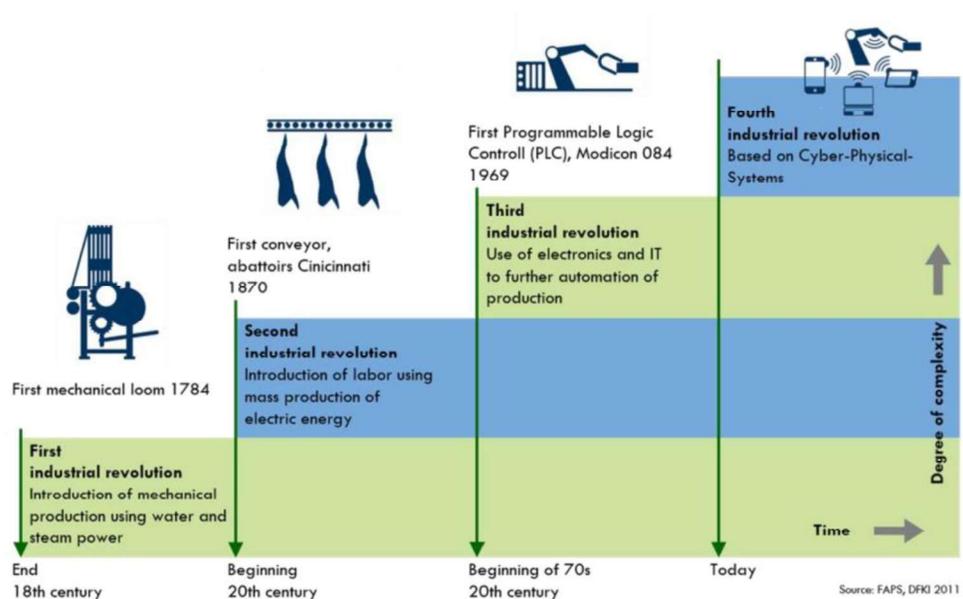
Rudiantara, mantan Menteri Komunikasi dan Informatika Indonesia, dalam wawancaranya pada tahun 2023, menambahkan bahwa BUMN harus memimpin dalam adopsi teknologi digital untuk mendukung pertumbuhan ekonomi digital nasional. Menurutnya, Making BUMN 4.0 adalah pilar utama dalam menciptakan ekosistem digital yang inovatif dan berkelanjutan.

Susi Pudjiastuti, mantan Menteri Kelautan dan Perikanan, dalam konferensi pada tahun 2024, berkomentar bahwa digitalisasi melalui program ini akan meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam pengelolaan sumber daya laut dan perikanan. Dia percaya bahwa ini akan memperkuat daya saing Indonesia di pasar global.

#### **2.1.19 *Indonesia Industry 4.0 Readiness Index (INDI 4.0)***

Istilah Industri 4.0 sudah menjadi hal yang sering kita dengar dalam berbagai forum di Indonesia. Istilah ini pertama kali diperkenalkan oleh Kementerian Federal Pendidikan dan Riset, Jerman pada saat Pameran Otomasi Hannover (*Hannover Messe*) pada tahun 2011 dengan nama *Industrie 4.0*. Istilah ini pada awalnya bukan secara langsung merujuk ke revolusi industri ke-4, akan tetapi lebih merujuk kepada strategi

pengembangan teknologi baru dibidang industri manufaktur untuk memberi solusi terhadap adanya *mega trend*, seperti: *mass customization*, digitalisasi, produk *lifecycle* yang sangat singkat, dll. Setelah itu, pada tahun 2012 dan 2013 Pemerintah Jerman menyusun deskripsi, strategi, dan cakupan dari *Industrie 4.0*. Dari sinilah muncul konsep bahwa Industri 4.0 merupakan evolusi dari revolusi industri sebelumnya.



Gambar 2.10 Tahapan Revolusi Industri

Revolusi industri pertama dimulai dengan ditemukannya mesin uap pada akhir abad ke-18. Kemudian pada awal abad ke-20 terjadi revolusi kedua yang ditandai adanya sistem produksi massal dan energi listrik. Setelah itu revolusi industri ketiga dimulai setelah ditemukannya komputer dan IT yang digunakan untuk mensupport teknologi otomatisasi industri. Untuk revolusi industri keempat atau sekarang populer disebut Industri dimulai dengan didorong oleh adanya teknologi internet yang diimplementasikan dalam sistem produksi atau sering disebut *Cyber Physical Systems* (CPS) atau *Industrial Internet of Things* (IIoT).



Gambar 2.11 Transformasi Industri BUMN 4.0

Konsep awal dari Industri 4.0 adalah adanya sebuah sistem produksi yang antara satu mesin/sistem dengan mesin/sistem yang lain saling terhubung sehingga bisa saling berkomunikasi. Sehingga proses produksi bisa berjalan secara fleksibel, optimal, efektif dan efisien atau sering juga disebut dengan *Smart factory*. Karena masih pada tahap awal revolusi, bentuk akhir dari *Smart factory* masih belum bisa digambarkan secara jelas. Akan tetapi ciri-cirinya sudah bisa diprediksi. Berikut ini adalah ciri-ciri sebuah *Smart factory*:

1. *Connected*, antar mesin dan/atau sistem di dalam pabrik maupun antar pabrik saling terkoneksi.
2. *Self optimized*, mampu mengoptimasi sendiri proses produksi yang akan datang sedang berlangsung.
3. *Transparent*, seluruh mesin/proses yang berhubungan dengan proses produksi dapat dimonitor secara *real-time* dimanapun dan kapan saja melalui perangkat komputer.
4. *Agile*, pabrik yang secara mudah dan cepat bisa mengkonfigurasi sendiri sesuai dengan kondisi lingkungan dan variasi produk yang

dihasilkan.

Indonesia Industry 4.0 Readiness Index (INDI 4.0) adalah alat ukur yang dirancang untuk menilai kesiapan sektor industri di Indonesia dalam menghadapi revolusi industri 4.0. INDI 4.0 mengevaluasi berbagai aspek penting, termasuk adopsi teknologi digital, kesiapan infrastruktur, keterampilan tenaga kerja, serta strategi dan kepemimpinan perusahaan. Konsep ini mengacu pada teori-teori yang relevan untuk memahami proses adopsi dan implementasi teknologi canggih dalam industri.



Gambar 2.12 Tujuan Asesmen INDI 4.0 BUMN

Salah satu teori utama yang mendasari INDI 4.0 adalah teori adopsi teknologi yang dikemukakan oleh Rogers dalam bukunya *"Diffusion of Innovations"* (2019). Rogers menjelaskan bahwa adopsi teknologi melibatkan proses pengenalan, adaptasi, dan penerimaan teknologi oleh individu atau organisasi, yang dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti manfaat relatif dan kompleksitas. Buku ini memberikan kerangka kerja penting untuk memahami bagaimana teknologi baru diterima di industri. Selain itu, Vial dalam *"Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda"* (2019) menekankan bahwa kesiapan digital mencakup aspek teknis serta organisatoris dan budaya. Vial menawarkan

panduan tentang bagaimana organisasi dapat mempersiapkan diri untuk transformasi digital dengan mempertimbangkan kesiapan internal.

Dalam konteks manajemen perubahan, Kotter dalam bukunya *"Leading Change"* (2019) menyoroti pentingnya kepemimpinan dan strategi perubahan yang terencana dalam proses transformasi teknologi. Kotter berargumen bahwa suksesnya implementasi teknologi baru bergantung pada manajemen perubahan yang efektif. Weiner, dalam *"Organizational Readiness for Change: A Review of the Literature"* (2020), juga mengidentifikasi berbagai faktor yang mempengaruhi kesiapan organisasi untuk berubah, termasuk kepemimpinan, komunikasi, dan budaya organisasi. Buku ini menawarkan wawasan tentang bagaimana organisasi dapat menilai dan meningkatkan kesiapan mereka untuk adopsi teknologi baru.

Beberapa pakar Indonesia juga memberikan kontribusi penting terhadap pemahaman dan penerapan Industry 4.0. Salah satunya adalah *"Kesiapan Industri 4.0: Perspektif Indonesia"* (2020) oleh Prof. Dr. Budi Santosa. Buku ini membahas kesiapan industri di Indonesia dalam menghadapi revolusi digital, dengan fokus pada tantangan dan peluang yang dihadapi sektor industri lokal. Prof. Santosa menggarisbawahi perlunya pengembangan keterampilan digital dan infrastruktur yang memadai untuk mendukung transformasi industri di Indonesia.

Selain itu, Dr. Rina Wijayanti dalam bukunya *"Transformasi Digital dan Kesiapan Industri di Indonesia"* (2021) mengeksplorasi bagaimana perusahaan-perusahaan Indonesia dapat mempersiapkan diri untuk transisi ke era Industry 4.0. Buku ini memberikan panduan praktis dan studi kasus

tentang penerapan teknologi digital di sektor industri Indonesia, serta strategi untuk meningkatkan kesiapan organisasi dalam menghadapi tantangan digital.

Kemudian, buku "*Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk Industry 4.0*" (2022) oleh Prof. Dr. Ahmad Hadi juga memberikan wawasan tentang pentingnya pengembangan keterampilan dan kompetensi tenaga kerja dalam konteks Industry 4.0. Prof. Hadi menekankan perlunya pendidikan dan pelatihan yang relevan untuk mempersiapkan tenaga kerja menghadapi perubahan teknologi yang cepat.

#### 1. Index Kesiapan Industri

Langkah pertama untuk melakukan transformasi industri untuk menuju Industry 4.0 adalah dengan melakukan pemetaan terhadap tingkat kesiapan industri di Indonesia. Dengan demikian diperlukan sebuah indeks yang baku dan berlaku secara nasional. Hasil pengindeksan inilah yang nantinya akan dijadikan dasar oleh pemerintah untuk menentukan arah strategis untuk mendorong industri, khususnya di lima sektor prioritas *Making Indonesia 4.0* menjadi *Smart factory*. Indeks tersebut diberi nama *Indonesia Industry 4.0 Readiness Index* atau INDI 4.0.

Saat ini ada beberapa indeks yang sudah ada diluar negeri, diantaranya: *Industrie 4.0 Readiness* dari VDMA Jerman, *The Singapore Smart Industry Readiness Index*, dll.; yang membedakan INDI 4.0 dengan indeks tersebut adalah adanya penilaian yang disesuaikan dengan kekhasan dan kondisi industri di Indonesia. Industri di Indonesia memiliki kondisi yang relatif berbeda dengan

kondisi di luar negeri, khususnya terkait orang, nilai budaya dan kearifan lokal yang berbeda-beda di tiap daerah. Selain itu, INDI 4.0 disusun secara khusus untuk bisa digunakan untuk mengukur kelima sektor prioritas *Making Indonesia 4.0*. Akan tetapi, untuk kondisi yang berlaku secara umum di industri, INDI 4.0 mengadopsi beberapa parameter pengindeksan yang sudah ada.

## 2. Tujuan Pengindeksan

Tujuan disusunnya INDI 4.0 adalah sebagai berikut:

### a. Bagi Industri:

- 1) Sebagai acuan untuk menentukan posisi perusahaan kaitannya dengan Industri 4.0 dan menentukan strategi perusahaan kedepan.
- 2) Untuk mengetahui tantangan-tantangan yang akan dihadapi terkait transformasi Industri 4.0.
- 3) Untuk membantu bagi manajemen perusahaan mengevaluasi efektifitas operasional perusahaan.
- 4) Untuk *benchmarking* posisi perusahaan dengan perusahaan sejenis.

### b. Bagi Pemerintah:

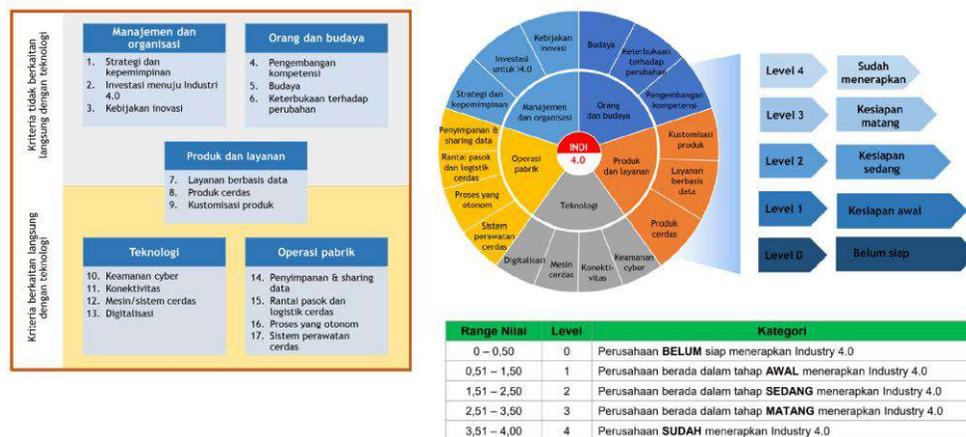
- 1) Untuk mengetahui komitmen dan kemampuan perusahaan untuk mengimplementasikan Industri 4.0.
- 2) Sebagai dasar bagi pemerintah untuk menentukan kebijakan yang tepat sasaran terkait Industri 4.0.
- 3) Sebagai dasar penentuan insentif keindustri.

Selain itu pengindeksan dengan INDI 4.0 juga digunakan

sebagai sarana untuk sosialisasi terkait Industri 4.0 ke industri dalam negeri. Sekaligus menunjukkan keseriusan pemerintah untuk menyukseskan program *Making Indonesia 4.0*.

### 2.1.20 Leveling Dalam INDI 4.0

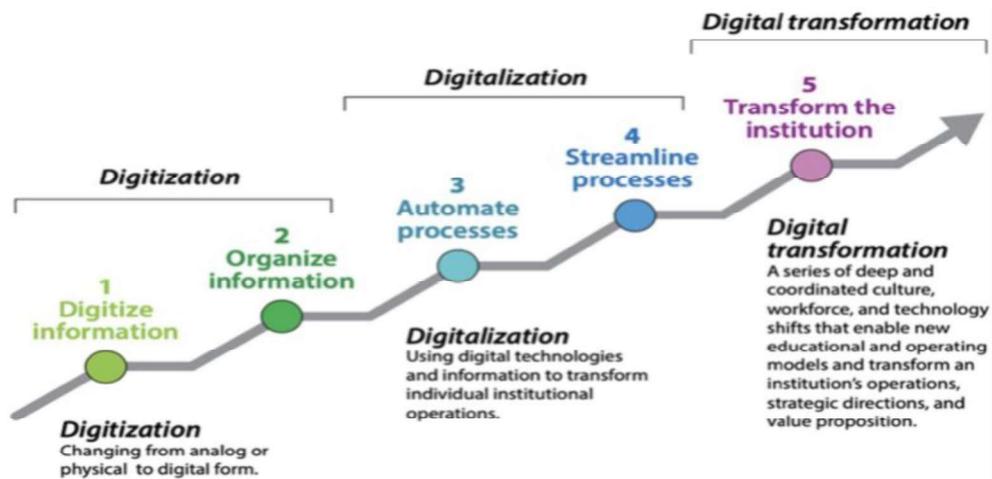
Dalam INDI 4.0 ada lima pilar yang diukur, yaitu manajemen dan organisasi (*management and organization*), orang dan budaya (*people and culture*), produk dan layanan (*product and services*), teknologi (*technology*), dan pengoperasian pabrik/perusahaan (*factory operation*). Kemudian dari kelima pilar tadi dibagi lagi menjadi 17 bidang yang dijadikan acuan untuk mengukur kesiapan industri di Indonesia untuk bertransformasi menuju Industry 4.0



Gambar 2.13 Pilar INDI 4.0

Metode asesmen yang digunakan adalah menggunakan survei secara online yang diisi oleh pihak industri kemudian dilanjutkan dengan verifikasi lapangan yang dilakukan oleh para ahli. Dalam INDI 4.0 rentang skor penilaian dari level 0 sampai dengan level 4. Level 0 artinya industri “belum siap” bertransformasi ke Industri 4.0, level 1 artinya industri masih pada tahap “kesiapan awal”, level 2 artinya industri pada tahap kesiapan

“kesiapan sedang”, level 3 artinya industri sudah pada tahap “kesiapan matang” bertransformasi ke Industri 4.0, dan level 4 artinya industri “sudah menerapkan” sebagian besar konsep Industri 4.0 di sistem produksinya.



Gambar 2.14 Level Penilaian INDI 4.0

## 1. Digitasi dan Digitalisasi

Digitasi atau digitalisasi adalah proses mengubah informasi analog menjadi format digital.

### a. Digitasi

Menurut John V. Guttag (2018) mengatakan "Digitasi adalah proses mengubah informasi analog ke dalam format digital melalui penggunaan teknologi seperti scanner dan digitizer." Sedangkan menurut Ananda Mitra (2019) menyatakan "Digitasi mengacu pada konversi data fisik menjadi data digital menggunakan alat digitalisasi untuk keperluan penyimpanan dan akses yang lebih efisien." Menurut Muhammad Nur Yamin (2020) mendefinisikan "Digitasi adalah transformasi objek fisik menjadi representasi digital dengan tujuan untuk mengintegrasikan teknologi informasi dalam manajemen data." Menurut David M. Levy (2019) dalam bukunya "*Scrolling Forward:*

*Making Sense of Documents in the Digital Age*" menyatakan "Digitasi adalah konversi dokumen, gambar, atau data lain ke dalam bentuk digital untuk penyimpanan dan akses melalui sistem komputer." Sedangkan menurut Erwin Ancok (2021) menyatakan "Digitasi adalah proses teknis yang mengubah informasi dari bentuk fisik menjadi bentuk digital untuk memudahkan pemrosesan dan penyimpanan." Sedangkan Michael Lesk (2020) mengatakan bahwa "Digitasi melibatkan penggunaan alat digital untuk mengonversi data analog menjadi bentuk digital, sering kali untuk tujuan pelestarian dan aksesibilitas."

b. Digitalisasi

Menurut Markus Weinmann, Stefan Schepers (2021) dalam bukunya *Digital Business Leadership* menyatakan "Digitalisasi adalah integrasi teknologi digital ke dalam semua aspek bisnis dan masyarakat untuk meningkatkan efisiensi dan inovasi." Sedangkan Arief Rahman Hakim (2020) mendefinisikan "Digitalisasi adalah proses mengubah model bisnis dan memberikan peluang pendapatan baru dengan menggunakan teknologi digital." Andrew McAfee, Erik Brynjolfsson (2018) dalam bukunya *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future* menyatakan "Digitalisasi adalah adopsi teknologi digital yang luas untuk mengubah cara organisasi beroperasi dan menciptakan nilai." Sedangkan Rhenald Kasali (2019) mengatakan "Digitalisasi mencakup perubahan fundamental dalam cara kita berinteraksi dengan teknologi untuk mencapai hasil yang lebih baik dalam berbagai sektor", hal ini dinyatakan dalam bukunya

"*Disruption*" (2019). Pendapat lain tentang digitalisasi juga dinyakan oleh Venkat Venkatraman (2020), "Digitalisasi adalah proses di mana teknologi digital digunakan untuk memodernisasi dan mengoptimalkan proses bisnis." Sedangkan George Westerman (2019) menyatakan bahwa "Digitalisasi adalah pemanfaatan teknologi digital untuk meningkatkan kinerja dan jangkauan organisasi."

## **2. Transformasi Digital**

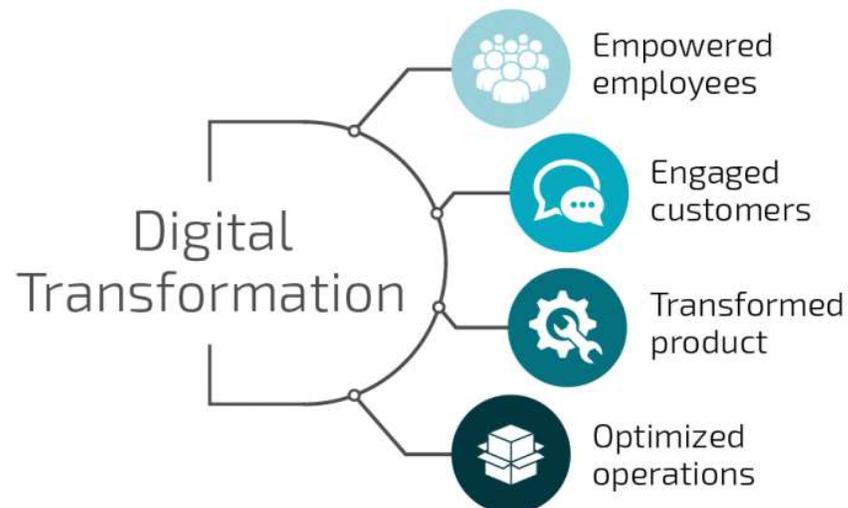
Secara umum, Transformasi Digital mengacu pada proses integrasi teknologi digital ke dalam semua aspek operasi organisasi yang mengakibatkan perubahan mendalam dalam cara organisasi beroperasi dan memberikan nilai kepada pelanggan.

Berikut adalah beberapa elemen kunci dari pengertian transformasi digital:

- a. **Integrasi Teknologi:** Transformasi digital melibatkan penggunaan teknologi digital seperti perangkat lunak, aplikasi, sistem informasi, dan alat digital lainnya untuk menggantikan atau memperbaiki metode tradisional dalam operasi bisnis.
- b. **Perubahan Model Bisnis:** Proses ini sering kali melibatkan perubahan dalam model bisnis dan strategi organisasi. Ini bisa mencakup pengembangan model bisnis baru, pengoptimalan proses yang ada, dan penciptaan nilai baru untuk pelanggan.
- c. **Peningkatan Efisiensi dan Inovasi:** Transformasi digital bertujuan untuk meningkatkan efisiensi operasional, mempercepat proses, dan memungkinkan inovasi yang lebih cepat. Ini bisa melibatkan otomatisasi tugas-tugas rutin, analisis data besar (*big data*), dan

- penggunaan teknologi terbaru untuk memecahkan masalah yang ada.
- d. Perubahan Budaya dan Organisasi: Implementasi teknologi digital sering kali memerlukan perubahan dalam budaya organisasi. Ini termasuk pengembangan keterampilan digital di kalangan karyawan, perubahan dalam cara tim berkolaborasi, dan adaptasi terhadap cara kerja yang lebih fleksibel dan berbasis data.
  - e. Pengalaman Pelanggan: Salah satu fokus utama dari transformasi digital adalah meningkatkan pengalaman pelanggan. Dengan menggunakan teknologi digital, organisasi dapat menawarkan layanan yang lebih personal, responsif, dan terhubung secara real-time.

Transformasi digital bukan hanya tentang mengadopsi teknologi baru, tetapi juga tentang mengubah cara organisasi berpikir dan beroperasi untuk lebih baik memenuhi kebutuhan pasar yang terus berkembang.



Gambar 2.15 Komponen Keberhasilan Transformasi Digital

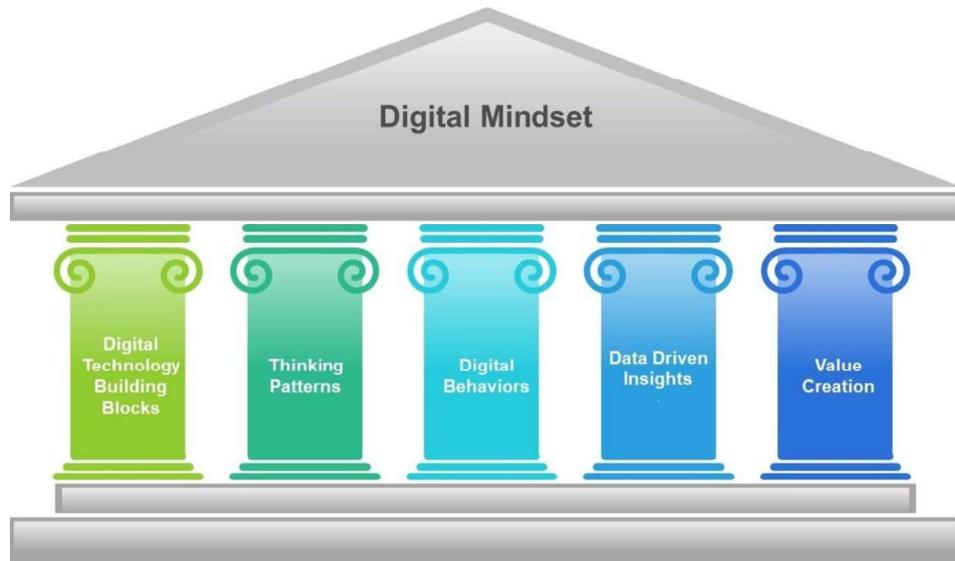
Menurut Junaidi, M. B. (2022) dalam bukunya "*Transformasi Digital dalam Era Disrupsi*" mengatakan "Transformasi digital adalah tentang memanfaatkan teknologi untuk membuat perubahan besar dalam cara kita bekerja dan berinteraksi dengan pelanggan, serta bagaimana kita

menciptakan nilai bagi mereka." Sedangkan menurut Sutanto, A. (2023) dalam bukunya *"Revolusi Digital: Panduan Praktis untuk Transformasi Bisnis"* mengatakan "Revolusi digital membawa perubahan besar dalam cara perusahaan beroperasi dan berkomunikasi dengan pelanggan. Buku ini memberikan panduan praktis untuk implementasi dan strategi transformasi digital." Menurut Hadi, S. (2021) dalam bukunya *"Strategi Transformasi Digital: Menghadapi Era Disrupsi"*. Menjelaskan "Strategi transformasi digital mencakup pendekatan sistematis untuk mengintegrasikan teknologi digital dalam seluruh aspek bisnis, guna mencapai keunggulan kompetitif dan efisiensi operasional."

Siebel, T. M. (2021) dalam bukunya *"Digital Transformation: Survive and Thrive in an Era of Mass Extinction"*. Menjelaskan "Teknologi digital tidak hanya mengubah cara kita berbisnis, tetapi juga membentuk masa depan industri dan masyarakat. Transformasi digital adalah kunci untuk bertahan dalam era perubahan yang cepat dan menciptakan kesempatan baru untuk pertumbuhan." Sedangkan menurut Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2021) dalam bukunya *"Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation"*. Mengatakan "Transformasi digital memerlukan kepemimpinan yang kuat dan pemahaman mendalam tentang bagaimana teknologi dapat diintegrasikan untuk menciptakan nilai bisnis yang signifikan." Menurut Rogers, D. (2022) dalam bukunya *"The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age"*. Menjelaskan "Untuk berhasil dalam transformasi digital, organisasi harus memikirkan kembali model bisnis mereka dan merangkul perubahan teknologi sebagai bagian dari strategi pertumbuhan dan inovasi."

### 3. *Digital Mindset*

*Digital Mindset* merujuk pada sikap dan pendekatan yang harus diadopsi oleh individu dan organisasi untuk menggunakan teknologi digital secara efektif dan beradaptasi dengan transformasi digital.



Gambar 2.16 Pilar *Digital Mindset*

Menurut Elliott, S. (2022) dalam bukunya "*Digital Transformation and the New Digital Mindset*" mendeskripsikan *Digital Mindset* sebagai pergeseran kognitif dan perilaku yang harus dilakukan individu dan organisasi untuk memanfaatkan teknologi digital secara efektif. Ini termasuk menerima teknologi sebagai bagian fundamental dari pekerjaan, memupuk budaya pembelajaran berkelanjutan, dan beradaptasi dengan perubahan teknologi yang cepat. Sedangkan Gartner, J. (2021) dalam bukunya "*The Digital Mindset: Transforming Leadership in the 21st Century*" menekankan bahwa *Digital Mindset* melibatkan pemahaman dan pemanfaatan alat digital untuk mendorong inovasi dan efisiensi bisnis. Ini membutuhkan pemimpin untuk tidak hanya mengadopsi teknologi baru tetapi juga mempengaruhi tim mereka untuk menerima perubahan digital

dan mengintegrasikannya ke dalam operasi sehari-hari. Menurut Harper, M. (2023) dalam bukunya "*Navigating Digital Change: The Essential Digital Mindset*" mendefinisikan *Digital Mindset* sebagai kemauan untuk mengadopsi dan mengintegrasikan alat dan pemikiran digital ke dalam praktik strategis dan operasional. Ini mencakup keterampilan seperti literasi digital, kemampuan beradaptasi, dan kemampuan untuk menganalisis serta memanfaatkan data untuk membuat keputusan yang tepat.

Menurut Setiawan, R. (2023) dalam bukunya "*Mindset Digital: Mengelola Perubahan Teknologi di Era Digital*" mengatakan bahwa *Digital Mindset* penting untuk mengelola perubahan dan inovasi teknologi secara efektif. Ini melibatkan pengembangan keterbukaan terhadap alat digital, memahami dampaknya terhadap proses bisnis, dan memupuk budaya yang mendukung transformasi digital dalam organisasi. Sedangkan menurut Wijaya, A. (2022) dalam bukunya "*Transformasi Digital dan Mindset: Membangun Organisasi yang Adaptif*" menjelaskan bahwa *Digital Mindset* mencakup kemampuan untuk beradaptasi dengan lingkungan digital baru dan memanfaatkan strategi digital untuk meningkatkan kinerja organisasi. Ini juga melibatkan pengembangan budaya yang menerima perubahan digital dan mendorong pembelajaran serta inovasi berkelanjutan. Kemudian Kumar, R. (2024) dalam bukunya "*Digital Innovation and the Modern Mindset*" mendefinisikan *Digital Mindset* sebagai pendekatan strategis di mana teknologi digital dianggap bukan hanya sebagai alat, tetapi sebagai komponen integral dari strategi dan operasi bisnis. Mindset ini melibatkan pendekatan proaktif terhadap inovasi digital dan pemahaman tentang bagaimana gangguan digital dapat menciptakan peluang baru.

### 2.1.21 Nilai-nilai Utama AKHLAK dalam Perspektif INDI 4.0

Dalam asesmen kesiapan INDI 4.0 (*Indonesia Industry 4.0 Readiness Index*), pilar Orang dan Budaya menjadi salah satu fokus penting. Pilar ini mengukur sejauh mana aspek sumber daya manusia dan budaya perusahaan mendukung transformasi menuju Industri 4.0. Ketika kita membahas BUMN (Badan Usaha Milik Negara), penerapan nilai-nilai AKHLAK BUMN menjadi bagian krusial dalam pengukuran kesiapan di pilar ini.

Pengukuran AKHLAK dalam konteks pilar Orang dan Budaya berarti menilai seberapa baik BUMN telah menginternalisasi dan menerapkan nilai-nilai tersebut dalam operasional sehari-hari. Kesiapan untuk menghadapi Industri 4.0 bukan hanya tergantung pada infrastruktur dan teknologi, tetapi juga pada kesiapan sumber daya manusia dan budaya organisasi. Dengan demikian, penilaian nilai-nilai AKHLAK BUMN merupakan bagian integral dari asesmen kesiapan dalam transformasi industri digital.

Penerapan nilai-nilai AKHLAK dalam BUMN sebagai bagian dari asesmen kesiapan dalam INDI 4.0 (*Indonesia Industry 4.0 Readiness Index*) didasarkan pada berbagai regulasi dan arahan strategis dari Kementerian BUMN dan pemegang saham BUMN. Salah satu landasan hukumnya adalah Surat Edaran Menteri BUMN No. SE-7/MBU/07/2020 tentang Nilai-Nilai Utama (*Core Values*) Sumber Daya Manusia BUMN (AKHLAK), yang menetapkan AKHLAK sebagai fondasi budaya kerja di BUMN untuk membangun sumber daya manusia yang kompeten, inovatif, dan kolaboratif—nilai-nilai yang sangat relevan dengan transformasi digital di era Industri 4.0. Selain itu, Keputusan Menteri BUMN No. SK-

115/MBU/2020 tentang Pembentukan Tim *Task Force* BUMN untuk Industri 4.0 mengatur percepatan transformasi digital di BUMN, dengan AKHLAK menjadi dasar untuk memastikan kesiapan sumber daya manusia menghadapi teknologi yang berubah cepat.

Lebih lanjut, Surat Edaran Menteri BUMN No. SE-1/MBU/S/01/2019 tentang Program BUMN *Go Digital* menggarisbawahi pentingnya digitalisasi dalam strategi BUMN, dengan penekanan pada pengembangan kompetensi dan budaya kerja yang inovatif dan kolaboratif sesuai dengan nilai AKHLAK. Selain regulasi resmi, aspirasi pemegang saham juga berperan penting, di mana Kementerian BUMN secara konsisten mendorong transformasi digital dalam berbagai forum dan pertemuan strategis.

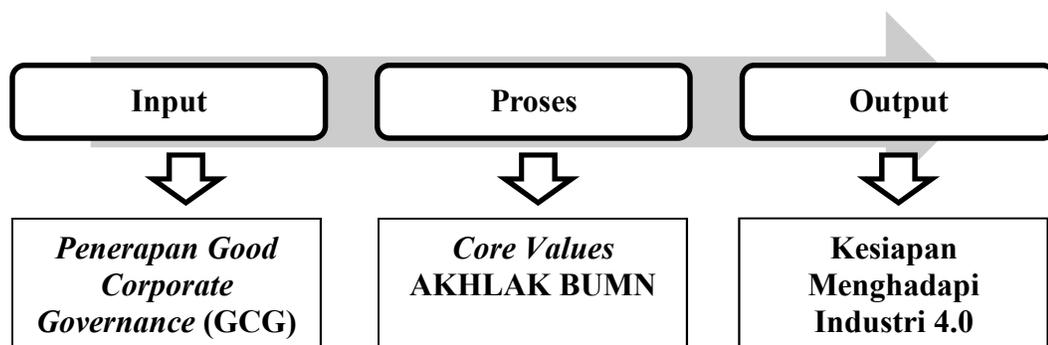
Selain itu, Peraturan Menteri BUMN No. PER-01/MBU/03/2023 tentang Transformasi SDM BUMN mewajibkan setiap BUMN untuk melakukan transformasi sumber daya manusia yang berkelanjutan, dengan nilai Kompeten, Adaptif, dan Kolaboratif dari AKHLAK sebagai panduan untuk memastikan kesiapan menghadapi Industri 4.0. Inpres No. 9 Tahun 2016 tentang Revitalisasi Vokasi dan Pelatihan SDM BUMN juga mendukung pengembangan keterampilan digital sebagai bagian dari kesiapan BUMN dalam transformasi industri. Semua regulasi ini memperkuat pentingnya nilai AKHLAK dalam mengukur kesiapan BUMN di pilar Orang dan Budaya dalam INDI 4.0, terutama dalam membangun kompetensi, adaptivitas, dan kolaborasi yang diperlukan untuk transformasi digital.

## 2.2 Kerangka Pikir

Pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG) merupakan salah satu faktor kunci dalam mewujudkan peran Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sebagai mesin pertumbuhan ekonomi. Implementasi GCG yang efektif di BUMN dapat meningkatkan kinerja perusahaan, menciptakan nilai tambah bagi pemegang saham, dan mendukung pencapaian tujuan pembangunan nasional. Dengan demikian, BUMN dapat berperan sebagai mesin pertumbuhan ekonomi yang andal dan berkelanjutan.

Dalam rangka mewujudkan peran Badan Usaha Milik Negara sebagai mesin pertumbuhan ekonomi, akselerator kesejahteraan sosial (*social welfare*), penyedia lapangan kerja, dan penyedia talenta, dibutuhkan transformasi Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara. Selain penerapan GCG, hal penting lainnya adalah penetapan Nilai-Nilai Utama (*Core Values*) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara sebagai identitas dan perekat budaya kerja yang mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan. AKHLAK adalah panduan nilai-nilai perusahaan BUMN yang diratifikasi oleh PT. XYZ dan merupakan transformasi dari nilai-nilai perusahaan PT. PT. XYZ sebelumnya yaitu ACE (*Agility, Caring, Excellent*).

Berdasarkan latar belakang, tinjauan pustaka dan teori-teori yang telah dipaparkan sebelumnya, maka penelitian “Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) Melalui Nilai-Nilai Utama (*Core Values*) AKHLAK Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Pengaruhnya Terhadap Kesiapan Menghadapi Industri 4.0 (Studi Kasus Pada PT. XYZ)” dapat dibuatlah kerangka penelitian sebagai berikut:



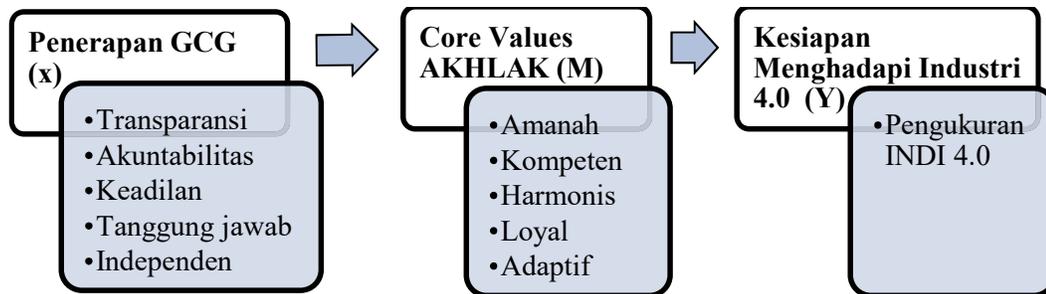
Gambar 2.17 Hirarki Input Proses Output Kerangka Pikir

Dari gambar 2.17 dapat dijelaskan bagaimana kerangka pikir dalam penelitian ini berdasarkan hirarki Input – Proses – Output:

- a. Input: Fokus pada bagaimana prinsip-prinsip GCG diterapkan dalam BUMN. Ini mencakup berbagai aspek seperti transparansi, akuntabilitas, keadilan, tanggung jawab, dan independensi.
- b. Proses: Melibatkan penerapan nilai-nilai utama AKHLAK yang menjadi landasan etika dan perilaku di BUMN. Nilai-nilai ini mencakup amanah, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif.
- c. Output: Menilai sejauh mana BUMN siap menghadapi tantangan dan peluang yang muncul dengan adanya Industri 4.0. Ini mencakup kesiapan dalam teknologi dan inovasi, kompetensi karyawan, efisiensi dan produktivitas, keberlanjutan bisnis, serta keunggulan kompetitif.

Dengan menerapkan prinsip-prinsip GCG yang kuat dan nilai-nilai utama AKHLAK, BUMN dapat meningkatkan kesiapan mereka dalam menghadapi perubahan yang dibawa oleh Industri 4.0, sehingga dapat berkontribusi secara signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi dan pembangunan nasional.

Pada penelitian ini, hirarki Input – Proses – Output dapat dituangkan lebih detail dalam bentuk keterhubungan antar variabel penelitian yaitu sebagai berikut:



Gambar 2.18 Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini, variabel dependen adalah kesiapan menghadapi Industri 4.0. Menurut Rhenald Kasali dalam bukunya "*The Great Shifting: Menghadapi Revolusi Industri 4.0*" (2018), variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel independen. Dalam konteks penelitian ini, kesiapan menghadapi Industri 4.0 mengacu pada kemampuan suatu organisasi untuk beradaptasi dengan kemajuan teknologi dan menerapkannya dalam model bisnis mereka untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan daya saing (Kasali, 2018, p. 134).

Di sisi lain, variabel independen dalam penelitian ini adalah penerapan *Good Corporate Governance* (GCG). R. Agus Sartono dalam bukunya "*Manajemen Keuangan: Teori dan Aplikasi*" (2020) menjelaskan bahwa variabel independen adalah faktor yang mempengaruhi variabel lain dalam penelitian. Penerapan GCG mencakup prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, dan kepercayaan yang diterapkan dalam organisasi untuk meningkatkan kinerja dan reputasi perusahaan (Sartono, 2020, p. 115).

Dalam penelitian ini juga menggunakan variabel mediasi. Variabel mediasi adalah nilai-nilai utama (*core values*) AKHLAK BUMN. Variabel mediasi berfungsi untuk menjelaskan bagaimana variabel independen mempengaruhi variabel dependen. M. Suyanto dalam bukunya "*Manajemen Strategi*" (2019) menjelaskan bahwa variabel mediasi berperan sebagai penghubung yang

menjelaskan proses atau mekanisme di antara variabel independen dan dependen. Nilai-nilai AKHLAK, seperti amanah, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif, merupakan komponen kunci yang membentuk budaya organisasi di Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Nilai-nilai ini diharapkan dapat memfasilitasi penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) dan memperkuat kesiapan perusahaan dalam menghadapi Industri 4.0 dengan cara membentuk perilaku dan etika kerja yang mendukung perubahan dan inovasi (Suyanto, 2019, p. 89).

### 3. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan penjelasan kerangka pikir di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) berpengaruh pada pelaksanaan nilai-nilai AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif).
2. Nilai-nilai AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif) berpengaruh pada kesiapan menghadapi Industri 4.0 pada PT. XYZ.
3. Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) berpengaruh pada kesiapan menghadapi Industri 4.0 pada PT. XYZ.
4. Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) dan nilai-nilai AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif) berpengaruh pada kesiapan menghadapi Industri 4.0 pada PT. XYZ?