

MENEMBUS BATAS MENJEMPUT **IMPIAN**

BRANTAS ABIPRAYA MENUJU *THE LIVING COMPANY*



Tim Brantas Abipraya

MENEMBUS BATAS MENJEMPUT IMPIAN

Brantas Abipraya
Menuju
The Living Company

MENEMBUS BATAS MENJEMPUT IMPIAN

Brantas Abipraya Menuju
The Living Company



Penulis Pendamping:

Ramelan



Editor:

Ramelan
Retnowati



Desainer:

Agung Trisno
Mappesangka



Diterbitkan oleh:

Penerbit PPM
Jl. Menteng Raya No. 9 – 19, Jakarta 10340

ISBN 979-442-423-4
xxv + 308 Halaman, 21 cm x 23 cm
Cetakan Pertama: 2020
Copyright ©2020 Brantas Abipraya

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh buku ke dalam bentuk apa pun secara elektronik maupun mekanik, termasuk memfotokopi, tanpa izin tertulis dari pihak PT Brantas Abipraya.



#insanabiprayaberAKHLAK

Buku ini dipersembahkan dalam rangka HUT ke-40



Basuki Hadimuljono
Menteri PUPR

Erick Thohir
Menteri BUMN

Pratikno
Menteri Sekretaris
Negara

Budi Karya Sumadi
Menteri Perhubungan

**Dirgahayu Brantas Abipraya yang ke-40
semoga semakin sukses, jaya selalu dan terus
berikan yang terbaik untuk negeri,
untuk Indonesia.**

Spirit for Giving the Best



PT Brantas Abipraya



brantasabipraya



/ptabipraya



@ptabipraya

Menjemput Impian

"...Kan kubuat prasasti
Dari tulusnya janji
Walau apa terjadi
Tetap tegak berdiri..."

Kau dan aku jadi satu..
Arungi laut biru
Tak kan ada yang kuasa..
Mengusik haluannya...

Kau dan aku jadi satu..
Bersama kita jemput impian..."

- **Kla Project** -

Prakata

Merupakan suatu kehormatan besar bagi kami mendapatkan kesempatan untuk dapat membantu mewujudkan penerbitan buku tentang perjalanan PT Brantas Abipraya (Persero) selama 40 tahun. Kehormatan ini bermula ketika Bapak Miftakhul Anas, Sekretaris Perusahaan Brantas Abipraya menghubungi Penerbit PPM untuk menuliskan kisah suksesnya.

Bagi Penerbit PPM, menuliskan kasus perusahaan memang bukan hal baru. Namun permintaan Brantas Abipraya membuat kami merasa tersanjung. Brantas Abipraya merupakan perusahaan yang unik dengan segala kelebihannya. Budaya “njawani” yang menjadi ciri khasnya menjadi satu keunggulan dalam menjalankan bisnisnya.

Buku ini juga diharapkan diterbitkan bukan sekadar buku cerita, namun merupakan buku akademis yang dapat

diambil manfaatnya bagi pelaku bisnis maupun sebagai bahan telaah bagi para akademisi.

Setelah menerima tawaran Brantas Abipraya, kami segera membentuk tim yang terdiri dari jurnalis, akademisi, konsultan manajemen, dan desainer. Komposisi tim semacam ini hampir selalu kami gunakan untuk menjaga mutu konten dengan tulisan yang mengalir serta tampilan yang menarik.

Riset kami lakukan menggunakan dua jalur. Pertama, mewawancarai para narasumber yang mengalami kisah Brantas Abipraya terdahulu hingga saat ini. Kedua, *desk research* kami lakukan dengan mengkaji buku-buku mengenai manajemen serta industri yang serupa dengan Brantas Abipraya.

Hasil wawancara dan *desk research* kami rumuskan dan tuangkan dalam bentuk tulisan studi kasus. Bab-bab

buku ini ditampilkan dalam rangkaian bab yang sambung-menyambung sebagai satu kesatuan kisah.

Buku ini terbit berkat bantuan banyak pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini kami ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya dari lubuk hati terdalam kepada Bapak/Ibu narasumber dan pihak lain yang mendukung terbitnya buku ini:

- # Almizan Abdullah
- # Hidayat Puteradinata
- # Suyono Sontosumarto
- # Rob Suharno
- # Prihartono
- # C. Marsudiono
- # Sukarno Jososaputro

- # Hanif Zamzam
- # Danin Siswanto
- # Tukimin
- # Wayan Diantha

Tentu saja masih ada narasumber dan pihak lain yang membantu kami, tetapi tidak bisa kami sebutkan satu persatu. Kami menyampaikan apresiasi dan terima kasih untuk dukungan dan bantuannya. Kami berharap buku ini menjadi inspirasi dan memberi pedoman bagi perusahaan yang lainnya.

TIM PPM Manajemen

Jakarta, November 2020



Direktur Utama

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh. Salam sejahtera bagi kita semua,

Alhamdulillah atas rida Allah SWT, Tuhan YME, akhirnya buku **Menembus Batas Menjemput Impian** dapat diterbitkan dalam rangka 40 tahun PT Brantas Abipraya. Segenap insan Abipraya patut bersyukur karena empat dasawarsa bukan waktu yang pendek bagi sebuah perusahaan, dimana selama itu Abipraya mampu melewati segala rintangan, bahkan berhasil meraih pencapaian menggembirakan. Abipraya bukan

hanya mampu bertahan hidup, tetapi tumbuh secara sehat dan berkelanjutan.

Latar belakang penulisan buku ini berawal dari keinginan untuk mengabadikan cerita perjalanan dan pengalaman Abipraya selama empat dasawarsa, serta mimpi masa depan yang ingin diraih dengan menembus batas imajiner yang menjadi penghalang Abipraya dalam menuju visi menjadi perusahaan terpercaya dalam industri konstruksi dan investasi berkelanjutan.

Buku ini juga menceritakan bagaimana Abipraya mengemban amanah selaku BUMN Konstruksi yang memiliki kompetensi inti di bidang sumber daya air.

Selanjutnya, Abipraya dituntut mampu menghasilkan nilai keekonomian dengan memaksimalkan nilai tambah sekaligus mampu memberikan nilai strategis bagi kepentingan masyarakat melalui pembangunan infrastruktur yang berkualitas dan berdaya guna.

Strategi pengembangan portofolio bisnis dilakukan dengan tetap fokus melakukan integrasi bidang usaha terkait kompetensi inti demi menjaga kesinambungan pertumbuhan. Sementara pengembangan bisnis diutamakan ke arah investasi yang menghasilkan *recurring income*, khususnya energi baru terbarukan dengan harapan dapat menunjang stabilitas bisnis di masa mendatang.

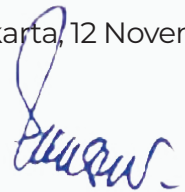
Banyak pelajaran berharga dapat diperoleh dari materi buku ini, bukan hanya sekadar menceritakan sejarah atau pengalaman, namun juga kiat-

kiat dan strategi bisnis yang dapat menjadi pedoman bagi *talent* muda insan Abipraya selaku generasi penerus dalam menggapai cita-cita masa depan untuk tumbuh berkualitas dan berkelanjutan menjadi *The Living Company*.

Akhir kata, saya berharap pengalaman yang dituangkan di dalam buku ini bisa menjadi salah satu referensi bagi masyarakat jasa konstruksi Indonesia, khususnya generasi muda untuk selalu berinovasi meningkatkan kinerja dan daya saing dalam kerangka misi bersama membangun kemajuan infrastruktur Indonesia.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Jakarta, 12 November 2020



Bambang E. Marsono
Direktur Utama

Kata Pengantar



Komisaris Utama

Assalamu'alaikum
Warahmatullahi Wabarakaatuh.
Salam sejahtera untuk Indonesia.

Menembus Batas Menjemput Impian:
Brantas Abipraya menuju The Living Company, tak sekadar merupakan rekam jejak 40 tahun keberadaan Abipraya, sebutan singkat PT Brantas Abipraya (Persero), tapi sekaligus berisi deskripsi perihal peneguhan impian, rencana tindak lanjut, dan semangat insan Abipraya untuk tetap bisa bertahan dan makin maju di tengah perubahan. Perubahan itu sendiri adalah keniscayaan dan bersifat dinamis. Pelajaran 40 tahun

Abipraya menegaskan, betapa upaya-upaya adaptasi terhadap perubahan dinamis yang melingkupi tak berjalan mudah. Ada kisah gagal dan ada kisah sukses. Tentu proporsi kisah sukses lebih banyak. Itu sebabnya Abipraya mampu bertahan dan berkemajuan.

Sekarang dan ke depan, Abipraya dihadapkan pada perubahan cepat di tengah arus transformasi digital. Kompetisi tak lagi seperti dahulu. Tapi sudah ada pada level hiperkompetisi. Pada level hiper-kompetisi ini, adaptasi dan kelincahan kinerja korporasi

amatlah penting, tapi tak mencukupi. Karena diperlukan pula kualifikasi talenta serta inovasi baru dan terbarukan secara berkesinambungan. Pada titik ini, Abipraya menyadari bahwa talenta dan inovasi ada pada ranah *human capital*.

Variabel *human capital* ini merupakan aset utama korporasi, yaitu aset yang bersifat *intangible*. Ada banyak *best practices* di dalam dan luar negeri yang menunjukkan bahwa kesinambungan dan kemajuan korporasi terutama ditentukan oleh hadirnya talenta dan inovasi. Oleh sebab itu, dalam upaya menjemput impian menuju *the living company*, Abipraya telah meletakkan pondasi dasar bangunan *human capital* secara bertahap dan diharapkan bisa cepat.

Selanjutnya, sebagai bagian dari langkah memperkokoh semangat Abipraya dan rasa memiliki Abipraya, dirintis pula pengembangan manajemen strategis yang berbasis *collective intelligence*. Dalam *collective intelligence* diyakini

bahwa cara kerja kolaborasi atau gotong royong lebih baik daripada cara kerja individual. Sekaligus juga, *collective intelligence* ini menangkal tumbuhnya egoisme silo korporasi.

Akhirnya, atas nama Dewan Komisaris serta mewakili pemegang saham, saya menyambut gembira dan merasa bangga dengan terbitnya buku yang memuat rekam jejak 40 tahun Abipraya ini. Semoga kehadiran buku ini dapat menjadi sumber inspirasi terkait pengembangan industri konstruksi di Indonesia. Dan, khusus bagi insan Abipraya, semoga buku ini menjadi pelajaran dan pelecut untuk selalu bersemangat memberikan yang terbaik.

Abipraya The Best!

Jakarta, 12 November 2020



Haryadi
Komisaris Utama



MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA

*A*ssalamu'alaikum Warahmatullahi
Wabarakatuh.

Saya mengucapkan selamat atas peluncuran buku 40 tahun Brantas Abipraya mengabdikan dengan judul **“Menembus Batas Menjemput Impian”**. Empat puluh tahun adalah usia yang istimewa, karena sudah mencapai titik ketenangan dalam berbagai segi. Menjadi salah satu perusahaan konstruksi terdepan milik negara, tentunya apresiasi besar kami sampaikan

untuk Brantas Abipraya. Selama empat dekade berdiri, Brantas Abipraya telah melahirkan sederet karya konstruksi unggulan.

Semoga semangat membangun negeri tidak berhenti sampai di sini. Ingat selalu untuk menerapkan budaya AKHLAK di tiap insan, agar dapat terus memacu pertumbuhan perusahaan dan berdaya saing tinggi. Buku yang sangat saya rekomendasikan untuk menjadi salah satu referensi karena goresan tinta

di dalamnya memberikan inspirasi, banyak pelajaran dari sebuah perjalanan pengabdian Brantas Abipraya selama 40 tahun ini. Terima kasih atas dukungan penuhnya, bersama-sama Kementerian Badan Usaha Milik Negara hadir untuk Indonesia.

Brantas Abipraya, teruslah bertransformasi, terus melahirkan karya konstruksi, berkolaborasi dengan

BUMN lainnya, menjadi bagian dari agen pembangunan Indonesia dengan karya yang terbaik.

Jakarta, November 2020



Erick Thohir
Menteri Badan Usaha Milik Negara



MENTERI PEKERJAAN UMUM DAN PERUMAHAN RAKYAT

Dengan mengucapkan puji syukur kepada Allah SWT, saya menyambut gembira diterbitkannya buku **Menembus Batas Menjemput Impian**. Buku ini merupakan gambaran perjalanan panjang selama empat dasawarsa PT Brantas Abipraya (Persero) dengan segala perjuangan di berbagai masa dan era hingga akhirnya dapat bertahan, tumbuh, dan berkembang seperti sekarang ini.

Sebagai salah satu BUMN konstruksi yang terkemuka dan satu-satunya BUMN Karya yang dibentuk oleh Pemerintah Republik Indonesia, PT Brantas Abipraya (Persero) telah menunjukkan sumbangsih dan darma bakti terbaiknya di sektor konstruksi dengan fokus di prasarana sumber daya air. Untuk mencapai prestasi dan perkembangan seperti saat ini tentu tidaklah mudah. Dibutuhkan komitmen yang kuat, SDM yang unggul, dan manajemen yang andal.

Di usia 40 tahun, kita semua patut mengapresiasi PT Brantas Abipraya (Persero) yang telah mempersembahkan berbagai karyanya di negeri ini. Oleh karena itu, kerja sama yang sangat baik selama ini sebagai mitra Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat dalam pembangunan infrastruktur perlu dijaga dan ditingkatkan lagi di masa-masa mendatang.

Banyak pelajaran berharga yang dapat dipetik dari buku ini dan saya berharap kehadiran buku ini bisa menjadi salah satu referensi untuk memperkaya wawasan dan pengetahuan kita,

memberikan perubahan yang baik dalam peningkatan kualitas SDM maupun inovasi di bidang konstruksi dalam rangka mewujudkan sektor jasa konstruksi yang lebih efektif, efisien, dan berdaya juang tinggi.

Jakarta, November 2020



M. Basuki Hadimuljono
Menteri Pekerjaan Umum dan
Perumahan Rakyat



MENTERI PERHUBUNGAN REPUBLIK INDONESIA

Assalamualaikum
warahmatullahi wabarakatuh.
Salam sejahtera, *om*
swastyastu, namo buddhaya, dan
salam kebajikan.

Puji syukur kita panjatkan ke hadirat Allah SWT karena PT Brantas Abipraya (Persero) kini sudah mencapai usia 40 tahun. Segala dinamika pasti sudah dilalui oleh Brantas dalam menjejaki usianya hingga tetap eksis seperti

saat ini. Jika kita analogikan dengan kehidupan manusia, maka usia 40 tahun adalah usia dalam fase penuh vitalitas dan penuh energi. Saya berharap demikian juga bagi Brantas saat ini dan di masa depan.

Sebagai perusahaan BUMN sektor konstruksi, sampai saat ini cukup banyak pekerjaan monumental yang telah dihasilkan Brantas. Saya berharap agar Brantas terus berkarya secara

profesional di masa-masa mendatang dan semakin besar skalanya. Saat ini kita berada dalam masa pandemi Covid-19, saya harap kondisi ini juga menjadi perhatian Brantas agar tetap terus bekerja keras dan disiplin waktu dalam penyelesaian proyek, namun juga disiplin dalam protokol kesehatan.

Terbitnya buku ***Menembus Batas Menjemput Impian***, sangat positif dan bermanfaat. Buku ini selain menjadi catatan sejarah perjalanan Brantas dari masa ke masa, diharapkan juga menjadi inspirasi dan dorongan bagi bangsa Indonesia, pelaku usaha sektor konstruksi, dan generasi penerus di Brantas sendiri untuk bekerja secara progresif, profesional, dan inovatif agar keberlangsungan pembangunan bangsa ini terus terjamin dengan pembiayaan pembangunan yang semakin efektif dan efisien.

Akhir kata, saya ucapkan selamat berulang tahun yang ke-40 untuk PT Brantas Abipraya (Persero). Semoga ke depan semakin jaya, semakin besar dan profesional, semakin nyata kontribusinya kepada negara, serta seluruh karyawannya semakin sejahtera demi kesejahteraan seluruh rakyat Indonesia. Aamiin YRA.

Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Jakarta, November 2020



Budi Karya Sumadi
Menteri Perhubungan
Republik Indonesia



KETUA LEMBAGA PENGEMBANGAN JASA KONSTRUKSI NASIONAL

*B*ismillahirrahmanirrahim,
Assalamualaikum Wr. Wb,

Selama 40 tahun PT Brantas Abipraya (Persero) telah berkarya membangun negeri melalui kiprahnya di sektor jasa konstruksi. Pada kesempatan ini saya ingin mengucapkan selamat kepada Perusahaan Penyedia Jasa Konstruksi yang lahir dari Proyek Pengembangan Wilayah Sungai Brantas.

Selamat atas peluncuran buku dalam rangka 40 tahun Brantas Abipraya, berjudul **Menembus Batas Menjemput Impian: Brantas Abipraya menuju The Living Company**, berisikan cerita perjalanan Brantas Abipraya yang penuh dengan perjuangan untuk tetap tumbuh berkesinambungan di tengah persaingan yang semakin ketat dan perubahan kondisi eksternal yang begitu cepat. *Best practises* dan kiat-kiat ampuh bagaimana

melewati badai krisis, membangun kinerja unggul, mengelola sumber daya perusahaan, menjamin kualitas produk, memenangkan persaingan, hingga bagaimana membangun insan Abipraya yang berakhlak juga digores dalam buku ini.

Saya berharap buku ini dapat menjadi referensi bagi mereka yang berminat mendalami pengetahuan tentang bisnis jasa konstruksi, khususnya sebagai penyedia jasa, sehingga akan memberikan kontribusi bagi kemajuan jasa konstruksi di Indonesia.

Kepada seluruh jajaran Brantas Abipraya, saya sampaikan apresiasi atas prestasi yang telah dicapai selama ini. Semoga ke depan Brantas Abipraya terus tumbuh dan berkembang untuk mewujudkan misinya menjadi salah satu perusahaan konstruksi terpercaya di Indonesia.

Jakarta, November 2020



Ir. Ruslan Rivai, MM
Ketua LPJK Nasional

Daftar Isi

| | |
|----------------------|------|
| Prakata | vi |
| Kata Pengantar | viii |
| Kata Sambutan | xii |

BAB 1

Pendahuluan

| | |
|-----------------------------------|----------|
| Tumbuh Berkelanjutan | 2 |
| # Resep Umur Panjang | 4 |
| # Resep Bertumbuh | 7 |
| # Isi Buku | 11 |

BAB 2

| | |
|---|-----------|
| Mekarnya Kuncup Brantas Abipraya | 14 |
| # Para Penakluk Kali Brantas | 16 |
| # Lahirnya Proyek Brantas | 20 |
| # Integrasi Menjadi Satu Organisasi | 22 |
| # Swakelola Untuk Belajar | 23 |
| # Pendanaan | 23 |
| # Hasil Pembelajaran | 24 |
| # Dari Proyek Menjadi Perseroan | 25 |
| # Ir. Sutami | 27 |
| # Ikatan 40 Tahun | 30 |

| | |
|---|----|
| # Tantangan dan Prestasi Awal | 31 |
| # Meninggalkan Malang Menuju Masa Depan | 33 |

BAB 3

| | |
|------------------------------------|-----------|
| Melewati Badai Krisis | 38 |
| # Goresan Pada Dua Sisi | 40 |
| # Menghentikan Pendarahan | 42 |
| # Masuk ke Blunder Baru | 43 |
| # Misi Penyelamatan | 47 |
| # Langkah Penyehatan | 49 |
| # Tanda-tanda Kebangkitan | 53 |

BAB 4

| | |
|---|-----------|
| Membangun Kinerja Unggul | 56 |
| # Manajemen Kinerja | 58 |
| # Dua Sistem Manajemen Kinerja | 59 |
| # Sistem Manajemen Kinerja Unggul Brantas Abipraya | 61 |
| # Tantangan dan Solusi | 63 |
| # Kriteria Penilaian Kinerja Unggul Brantas Abipraya | 64 |
| # Digitalisasi Sistem: Pemantauan dan Pelaporan Kinerja | 68 |
| # Adventist Health White Memorial (AHWM) | 72 |

BAB 5

| | |
|--|-----------|
| Membangun Insan Abipraya Unggul dan Berakhlak | 80 |
| # Jati Diri, Nilai-nilai, dan Budaya Perusahaan | 81 |

| | |
|--|-----|
| # Mengenal Budaya AKHLAK | 83 |
| # Sistem Manajemen <i>Human Capital</i> | 86 |
| # Perekrutan dan Seleksi: Mendapatkan Bibit Unggul | 88 |
| # Mengembangkan Insan Abipraya Unggul | 92 |
| # Analisis Kebutuhan Pelatihan & Pengembangan | 92 |
| # Program Pengembangan Insan Abipraya | 94 |
| # Menutup Kesenjangan Kompetensi | 95 |
| # Pendekatan 70:20:10 | 97 |
| # Prestasi dalam Sertifikasi | 98 |
| # Mengelola Generasi Milenial | 100 |
| # <i>Talent Management</i> : Menyiapkan Pemimpin Masa Depan | 101 |
| # Praktik Hubungan Industrial: Membangun Kemitraan Perseroan dan Pegawai | 103 |
| # Pencapaian Manajemen <i>Human Capital</i> | 105 |
| # Bidang Kompetensi Direksi BUMN | 106 |

BAB 6

| | |
|---|------------|
| Membangun Sistem Operasional Unggul | 110 |
| # Proses Bisnis Brantas Abipraya | 112 |
| # Sistem Manajemen Anti Penyuapan (SMAP) dan <i>Whistle Blowing System</i> | 113 |
| # <i>Lean Construction</i> | 116 |
| # Dipaksa, Terpaksa, Bisa, Terbiasa, dan Membudaya | 121 |
| # Strategi Inovasi Teknologi | 122 |
| # Sistem Manajemen Mutu, K3, dan Lingkungan | 123 |
| # Digitalisasi Operasional | 127 |

BAB 7

| | |
|--|------------|
| Kiprah Unit Pendukung Keunggulan | 132 |
| # Unit Pengembangan TI | 133 |
| # Strategi Digitalisasi | 134 |
| # BIM | 136 |
| # Program Inovasi Teknologi | 139 |
| # <i>Internet of Things</i> : SCADA di PT Brantas Energi | 141 |
| # Tingkat Kematangan Teknologi Informasi | 143 |
| # Unit <i>Knowledge Management</i> | 144 |
| # Kehumasan (Hubungan Masyarakat) | 150 |
| # Hubungan Publik Eksternal | 150 |
| # Hubungan Publik Internal | 152 |
| # Tanggung Jawab Sosial Perusahaan | 153 |
| # Satuan Pengawas Intern (SPI) | 156 |

BAB 8

| | |
|--|------------|
| Manajemen Strategi Unggul | 162 |
| # Strategi Pertumbuhan Bisnis Abipraya | 165 |
| # Strategi Memenangkan Persaingan | 172 |

BAB 9

| | |
|---|------------|
| Prestasi Dalam 40 Tahun | 178 |
| # Finansial: Perlahan Tapi Pasti | 179 |
| # Portofolio Bisnis: Tumbuh Berkelanjutan | 180 |
| # Konstruksi Sumber Daya Air | 180 |
| # Konstruksi infrastruktur | 203 |
| # Jasa Konstruksi Gedung | 219 |

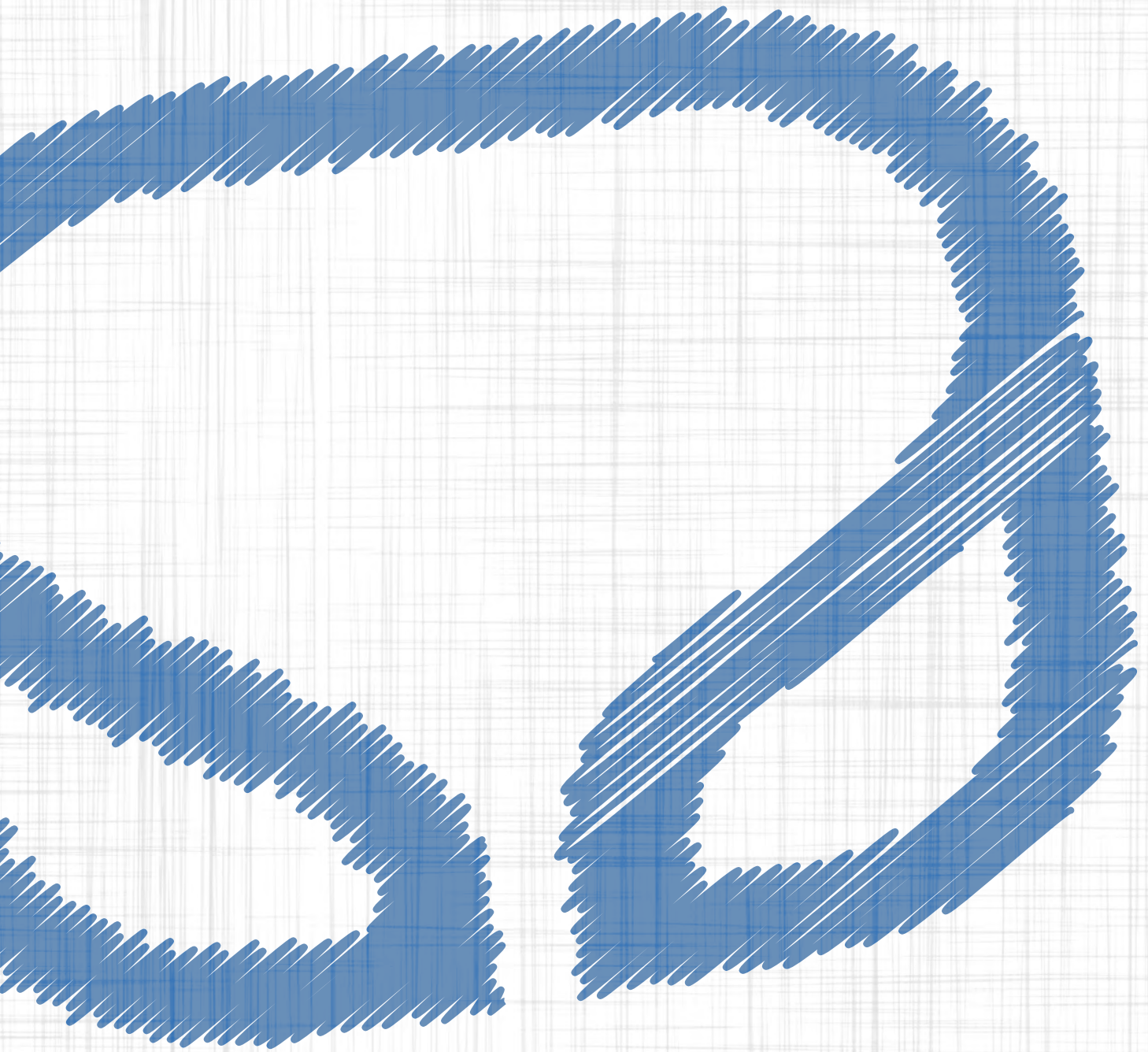
| | |
|----------------------------------|-----|
| # Lini Bisnis Energi | 241 |
| # Bisnis Properti | 246 |
| # Bisnis Jalan Tol | 249 |
| # Produk Beton Pracetak | 250 |
| # Jasa Penyewaan Peralatan | 252 |

BAB 10

| | |
|---|------------|
| Menembus Batas Meraih Impian..... | 256 |
| # Mimpi dan Misi Brantas Abipraya | 258 |
| # Berkaca Pada Sinohydro | 263 |
| # Jasa Konstruksi | 273 |
| # Bisnis Investasi & Jasa Operasi | 276 |
| # Bisnis Investasi Pendukung | 281 |
| # Bisnis Jasa dan Produk Pendukung | 282 |
| # Perjalanan Ke Depan | 283 |
| # Diversifikasi Terintegrasi: Dari Manajemen Proyek ke Manajemen Produk | 286 |

BAB 11

| | |
|---|------------|
| Epilog: Menuju <i>The Living Company</i>..... | 288 |
| # Rahasia Umur Panjang | 291 |
| # Kekompakan | 294 |
| # Mencermati Tantangan | 303 |
| # Pandemi Covid-19 Sebagai Momentum Kebangkitan | 304 |
| # Amanah dan Rendah Hati | 306 |
| # Rendah Hati, Rukun dan Percaya Diri | 306 |



PENDAHULUAN:

TUMBUH

BERKELANJUTAN

PT Brantas Abipraya (Persero) tahun 2020 ini genap berusia 40 tahun. Sebagai BUMN, Brantas Abipraya mendapatkan amanat untuk menjalankan tiga misi, yaitu penciptaan nilai, agen pembangunan, dan tumbuh berkelanjutan. Buku ini mengisahkan perjalanan Abipraya dan cita-citanya dalam menjalankan amanatnya.

Sudah menjadi kesepakatan umum bahwa organisasi bisnis berperan memenuhi kebutuhan masyarakat dengan menghasilkan laba. Dengan laba inilah organisasi bisnis bisa terus hidup. Tugas pimpinan perusahaan adalah menciptakan laba. Laba untuk siapa? Jawaban klasiknya adalah pemegang saham.

Jawaban ini kemudian dikoreksi Peter F. Drucker dengan memperkenalkan *stakeholder concept*. Menurut Drucker, pimpinan harus membuat bisnis bermanfaat bukan hanya bagi pemilik, tetapi juga bagi konsumen, karyawan, pemerintah, dan masyarakat keseluruhan.

Pada tahun 1997, Arie De Geus menerbitkan *The Living Company*, sebuah buku yang mengubah cara pandang terhadap peran eksekutif bisnis. Terbitnya buku ini didorong oleh rasa penasaran: “Mengapa banyak perusahaan mati muda?”

De Geus menemukan bahwa perusahaan besar yang solid, rata-rata hanya berumur 40 tahun. Harapan hidup perusahaan multinasional yang masuk dalam *Fortune 500* hanya 40 sampai dengan 50 tahun.

Sebenarnya, mereka pun termasuk beruntung. Sepuluh tahun merupakan usia dengan angka kematian tertinggi.



Gambar 1.1 Brantas Abipraya menuju *The Living Company*

Harapan hidup rata-rata perusahaan, besar maupun kecil, di Jepang dan sebagian besar Eropa hanya 12,5 tahun.

Kalau kita mengadopsi pandangan *stakeholder concept*, kematian perusahaan bukan hanya urusan eksekutif dan pemilik, karena hal tersebut tentu saja akan membuat eksekutif kehilangan reputasi dan pemilik kehilangan investasinya. Namun, matinya perusahaan dapat membawa bencana bagi semua pemangku kepentingan. Pegawai kehilangan pekerjaan, yang pada gilirannya akan menambah angka pengangguran yang membebani negara. Di sisi lain kehilangan pemasukan pajak. Kebangkrutan perusahaan milik pemerintah (BUMN dan BUMD) membuat pemerintah kehilangan agen pembangunan. Pemasok menjadi tak punya pasar dan distributor juga akan kehilangan sumber masukan.

The Living Company secara tegas menyatakan bahwa pimpinan harus menjaga amanat kelangsungan hidup perusahaan. Pimpinan harus mewariskan perusahaan dalam kondisi sehat untuk generasi berikutnya. Perusahaan-perusahaan dalam industri strategis bahkan ikut menentukan kelangsungan hidup negara. Beberapa perusahaan juga menjadi simbol kebanggaan bangsa sehingga kelangsungan hidupnya menjadi bagian dari eksistensi bangsa itu sendiri.

Resep Umur Panjang

Rasa ingin tahu De Geus kemudian menuju ke perusahaan-perusahaan yang usianya di atas seratus tahun. Ia terpesona pada Stora Enso dan Sumitomo.

Stora Enso adalah perusahaan dari Swedia yang didirikan tahun 1228 yang bergerak dalam industri kehutanan. Pada tahun 2015, Stora Enso menduduki peringkat ketujuh di dunia berdasarkan penjualan dan peringkat keempat berdasarkan pendapatan, di antara perusahaan-perusahaan industri kehutanan, kertas, dan pengemasan.

Sumitomo adalah *keiretsu* (kelompok bisnis) Jepang terbesar, yang didirikan oleh Masatomo Sumitomo sekitar tahun 1615.

***The Living Company* secara tegas menyatakan bahwa pimpinan harus menjaga amanat kelangsungan hidup perusahaan. Pimpinan harus mewariskan perusahaan dalam kondisi sehat untuk generasi berikutnya.**



Ternyata, perusahaan yang sukses dan berumur panjang memiliki empat ciri, yaitu adaptif, kompak (kohesif) dan memiliki rasa identitas kuat, toleran, dan mengambil pendekatan keuangan konservatif.

Perusahaan ini merintis usahanya pada pemurnian tembaga. Sekarang Sumitomo menjadi perusahaan multinasional dengan bidang usaha mencakup otomotif, mesin, elektronik, konstruksi, kaca, ban dan karet, serta kimia. Semua jenis usaha ini merupakan pengembangan dari industri logam dan kimia.

Perusahaan yang berumur panjang bukan sekadar namanya terus berkibar sepanjang masa. Hidup juga berarti tidak melepas identitasnya. Menurut Arie De Geus, perusahaan yang namanya masih ada, tetapi identitas aslinya hilang, berarti perusahaan tersebut sudah mati.

Stora Enso sejak berdiri sampai sekarang masih lekat dengan bisnis berbasis hutan

(pulp, kertas, dan pengemasan) khas Swedia. Demikian pula dengan Sumitomo, perusahaan ini meraksasa dengan tidak meninggalkan basis logamnya dan terus berkarakter khas Jepang. Shell sudah lebih dari 150 tahun tetap berada pada bisnis minyak bumi.

Arie De Geus kemudian mendapatkan 40 perusahaan multinasional besar yang berusia di atas 100 tahun, dan meneliti 27 di antaranya secara detail. Ternyata, perusahaan yang sukses dan berumur panjang memiliki empat ciri, yaitu adaptif, kompak (kohesif) dan memiliki rasa identitas kuat, toleran, dan mengambil pendekatan keuangan konservatif.

Perusahaan yang berumur panjang peka terhadap lingkungan mereka.

Perusahaan berumur panjang selalu selaras dengan dunia sekitarnya. Secara luwes, perusahaan menyesuaikan diri dengan keadaan perang, depresi, pandemi global, perubahan teknologi, dan kondisi politik. Mereka selalu memasang 'antena' untuk menangkap kejadian di sekitarnya dan meresponsnya secara tepat.

Perusahaan yang berumur panjang sangat kohesif, dengan rasa identitas yang kuat.

Tidak peduli seberapa beragamnya mereka, pegawai (dan bahkan terkadang pemasok dan pelanggan) merasa menjadi satu bagian dari entitas tersebut. Unilever, misalnya,



Gambar 1.2 Resep panjang umur perusahaan menurut Arie de Geus

melihat dirinya sebagai sebuah armada kapal. Masing-masing kapal bersifat independen, tetapi kekuatan mereka pada sinergi dari setiap kapal. Kerukunan, rasa memiliki, dan loyalitas pegawai memang merupakan konsep yang abstrak. Namun sejarah menunjukkan bahwa hubungan karyawan yang kuat sangat penting untuk bertahan hidup di tengah perubahan.

Perusahaan adalah keluarga, bukan sekadar tempat mencari nafkah. Di perusahaan semacam ini pimpinan biasanya dikembangkan dari dalam. Mereka merupakan hasil dari aliran suksesi dari generasi ke generasi. Pimpinan dan pegawai menganggap diri mereka sebagai

'pelayan' organisasinya. Setiap generasi manajemen hanya menjadi penghubung generasi yang satu ke generasi berikutnya. Itulah sebabnya salah satu tanggung jawab utama eksekutif adalah mewariskan perusahaan dalam kondisi yang baik untuk generasi berikutnya.

Perusahaan yang berumur panjang bersikap toleran. Perusahaan yang berumur panjang memiliki sikap toleran, terutama terhadap aktivitas di margin: *outlier*, eksperimen dan keanehan-keanehan, dalam batas-batas kesatuan perusahaan, yang terus memperluas pemahaman mereka tentang berbagai kemungkinan. Dari jiwa toleran inilah

lahir berbagai praktik manajemen, seperti desentralisasi, otonomi, dan inovasi.

Perusahaan yang toleran tidak harus terdesentralisasi. Di masa lampau, hampir semua perusahaan menjalankan model birokrasi, tetapi pada perusahaan yang berumur panjang tetap mengatur dan membina perbedaan untuk pertahanan hidup dan kemajuan.

Perusahaan yang berumur panjang bersikap konservatif dalam keuangan.

Mereka hemat dan tidak mempertaruhkan modal secara serampangan. Mereka memahami arti uang dengan cara kuno; memahami pentingnya uang cadangan. Memiliki uang di tangan (likuiditas) memberi mereka fleksibilitas dan kebebasan bertindak. Mereka dapat mengejar opsi yang tidak dapat dilakukan oleh pesaing mereka. Mereka bisa menangkap peluang tanpa harus meyakinkan terlebih dahulu pemodal atau pendana pihak ketiga.

Dalam hal kemampuan memberi keuntungan investasi kepada pemegang saham, sepertinya tidak ada hubungannya dengan umur panjang. Profitabilitas perusahaan memang tanda kesehatan perusahaan, tetapi bukan prediktor atau penentu kesehatan perusahaan. Tentu saja, pimpinan perusahaan membutuhkan semua angka akuntansi. Akan tetapi angka-angka itu, meski akurat, hanya menggambarkan masa lalu. Angka

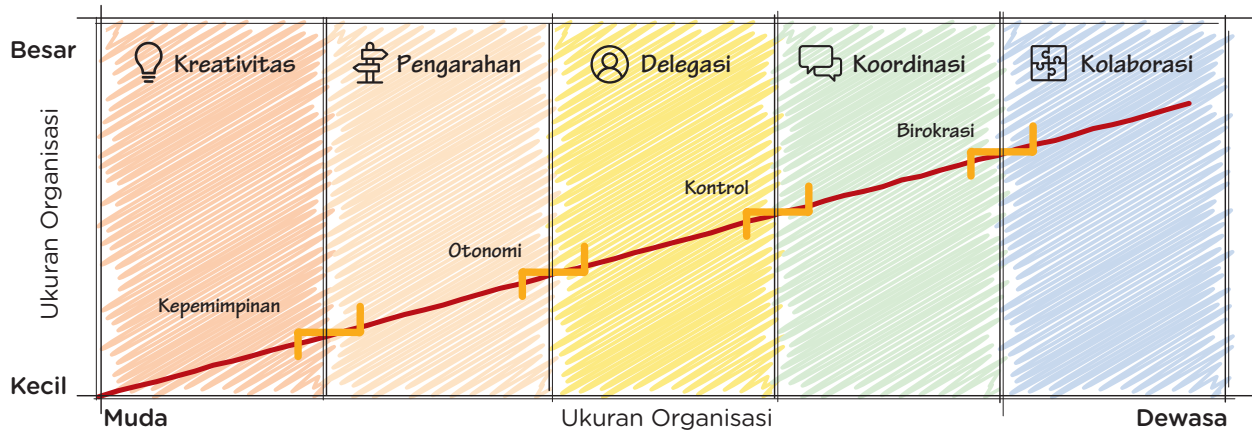
akuntansi tidak mencerminkan kesehatan perusahaan di masa mendatang.

Banyak perusahaan yang mengambil utang untuk berekspansi. Ketika terjadi perubahan lingkungan di luar kendali, perusahaan terjebak tidak bisa mengembalikan utangnya. Biasanya kreditur akan meminta mengalihkan utang sebagai kepemilikan. Eksekutif telah gagal menjalankan amanat pemilik (pemegang saham). Perusahaan berumur panjang mengambil utang lebih untuk transparansi agar ada pihak luar ikut mengukur kesehatan perusahaan.

Resep Bertumbuh

Artikel “Evolution and Revolution as Organizations Grow” karya Larry E. Greiner membantu kita menjawab pertanyaan “bagaimana perusahaan tumbuh?” Seperti De Geuz, Greiner melihat organisasi sebagai organisme yang tumbuh dari lahir, muda, hingga dewasa. Pada setiap tahapan, organisasi membutuhkan model manajemen yang berbeda.

Pertumbuhan perusahaan akan mandeg, dan mungkin mati, apabila pimpinan *ngotot* menggunakan model manajemen yang tidak cocok dengan tahap perkembangan perusahaan. Pada kebanyakan kasus kegagalan sebuah perusahaan dikarenakan pimpinan menggunakan cara berpikir model lama, sementara perusahaan sudah bergerak menuju tahapan baru.



Gambar 1.3. Fase Pertumbuhan Organisasi

Larry E. Greiner mengidentifikasi lima tahapan pertumbuhan organisasi, yaitu kreativitas, pengarahan, delegasi, koordinasi, dan kolaborasi. Pada masing-masing fase, setelah mencapai titik jenuh, organisasi akan menghadapi krisis. Apabila lulus mengatasi krisisnya, organisasi akan masuk ke tahap pertumbuhan selanjutnya. Krisis yang dihadapi organisasi dalam evolusinya ada empat, yaitu krisis kepemimpinan, krisis otonomi, krisis pengendalian, dan krisis birokrasi.



Fase 1: Kreativitas

Perusahaan yang baru lahir fokus pada penciptaan produk dan pasar. Dengan jiwa

kewirausahaannya, pemimpin memproduksi produk/jasa dan mengembangkan pasar. Mereka mengandalkan kreativitas tanpa banyak memedulikan praktik manajemen yang baik. Pokoknya jalan dulu.

Seiring pertumbuhan, model kerja tersebut menjadi masalah. Proses produksi yang lebih besar membutuhkan pengetahuan tentang efisiensi. Jumlah karyawan yang meningkat tidak dapat dikelola menggunakan cara-cara informal dan tambal sulam. Pasar yang meluas memerlukan manajemen yang teratur. Produksi yang terus berkembang membutuhkan modal kerja dan investasi yang lebih besar.

Pada titik inilah terjadi krisis kepemimpinan. Siapa yang akan memimpin perusahaan keluar dari kebingungan dan menyelesaikan masalah manajerial? Jelas dibutuhkan

seorang manajer yang kuat —yang memiliki pengetahuan dan keterampilan untuk memperkenalkan teknik bisnis baru.



Fase 2: Pengarahan

Organisasi mulai menerapkan sistem manajemen, memilah secara tegas antara fungsi operasi dengan pemasaran. Sistem manajemen SDM mulai ditata. Meskipun demikian, sistem manajemen ini masih lemah. Cara kerja perusahaan didasarkan pengendalian pimpinan. Sistem manajemen dimanfaatkan sebagai alat kendali. Manajer dan supervisor bertanggung jawab untuk melembagakan arahan dari pimpinan.

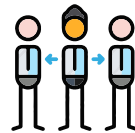
Dengan teknik direktif, organisasi dapat beroperasi secara lebih efisien. Ketika perusahaan tumbuh, bisnisnya mulai



Krisis yang dihadapi organisasi dalam evolusinya ada empat, yaitu krisis kepemimpinan, krisis otonomi, krisis pengendalian, dan krisis birokrasi.

beragam, spesialisasi makin banyak, pimpinan yang direktif tidak bisa lagi menguasai keadaan. Para supervisor bingung karena arahan dari pimpinan tidak cocok lagi dengan situasi di lapangan. Bahkan bisa juga terjadi tidak ada arahan sama sekali.

Kondisi ini menimbulkan krisis otonomi. Para pimpinan lini pertama dan madya memerlukan panduan umum dan wewenang untuk menerapkannya sesuai dengan kondisi di lapangan.



Fase 3: Delegasi

Tahapan perkembangan berikutnya, organisasi memerlukan struktur organisasi desentralisasi. Perusahaan memberi wewenang kepada unit-unit bisnis dan kerja membangun sistem sendiri sesuai dengan kebutuhan. Pada fase delegasi, organisasi menunjukkan karakteristik berikut.

- Para pengelola di lapangan diberi wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar.
- Eksekutif puncak di kantor pusat membatasi diri untuk mengelola berdasarkan laporan berkala.
- Komunikasi lebih banyak 'jarak jauh' dan kunjungan singkat di lapangan.

Dalam perjalanannya, otonomi masing-masing unit menguat. Masing-masing unit mengembangkan sistem manajemen. Sayangnya, karena integrasinya lemah, masing-masing unit seperti berjalan sendiri-sendiri. Ketiadaan sinergi mendistorsi secara keseluruhan. Organisasi masuk dalam krisis pengendalian.



Fase 4: Koordinasi

Pada fase koordinasi, perusahaan mengadopsi sistem formal untuk menyelaraskan gerak masing-masing unit menuju tujuan bersama. Aktivitas lain dalam fase ini adalah:

- Unit-unit desentralisasi digabungkan ke dalam kelompok jasa/produk tertentu.
- Prosedur perencanaan formal ditetapkan dan ditinjau secara intensif.
- Belanja modal ditimbang dengan cermat dan dibagi-bagi di seluruh organisasi.
- Setiap kelompok produk diperlakukan sebagai pusat investasi, dimana laba atas modal yang diinvestasikan merupakan kriteria penting untuk alokasi dana.

Pendek kata, perusahaan menerapkan sistem formal sebagai tumpuan utama untuk mengelola perusahaan. Ketika perusahaan mencoba mengatur segalanya


melalui sistem, muncul persoalan baru, yaitu menjadi birokratis. Sistem terlalu kaku sehingga membuat manajer di lapangan tidak bisa menyelesaikan masalah menggunakan sistem tersebut. Organisasi menjadi lamban.




Fase 5: Kolaborasi

Pada fase kolaborasi, perusahaan membangun pendekatan manajemen yang lebih fleksibel. Ciri-cirinya adalah sebagai berikut.

- Fokusnya menyelesaikan masalah secara cepat melalui tindakan tim.
- Tim digabungkan di seluruh fungsi untuk menangani tugas tertentu.
- Staf ahli di kantor pusat dikurangi jumlahnya, digabungkan menjadi tim lintas fungsi yang berkonsultasi dengan unit lapangan.
- Perusahaan menggunakan struktur organisasi matriks.
- Sistem pengendalian formal disederhanakan dan diintegrasikan.
- Sistem informasi waktu nyata (*real time*) diintegrasikan ke dalam proses pengambilan keputusan harian.

 Imbalan prestasi lebih ditekankan pada kinerja tim daripada prestasi individu.

 Organisasi mendorong praktik baru (inovasi) di seluruh organisasi.

Isi Buku

Buku ini akan menceritakan kiprah Abipraya dalam tahapan dari lahir, masa rintisan (fase kreativitas), fase krisis dan pemulihan dari krisis (fase pengarahan), dan fase penguatan pondasi melalui sistem manajemen (fase koordinasi). Perjalanan tersebut akan dikisahkan dalam tiga bagian yang dirinci dalam 11 Bab sebagai berikut.

Bab 1. Pendahuluan: Tumbuh Berkelanjutan. Bab ini mengantarkan pembaca untuk memahami kisah Brantas Abipraya dalam menjalankan perannya sebagai BUMN dengan dua konsep, yaitu resep umur panjang dan resep pertumbuhan organisasi.

Bagian I. Para Penakluk Brantas

Bab 2. Mekarnya Kuncup Brantas Abipraya. Bab ini mengisahkan lahirnya Brantas Abipraya dan masa-masa pengembangan jasa dan pasarnya.

Bab 3. Melewati Badai Krisis. Bab ini mengisahkan Brantas Abipraya

melewati masa-masa sulit akibat dampak krisis ekonomi 1998.

Bagian II. Membangun Pondasi Pertumbuhan

Bab 4. Membangun Kinerja Unggul.

Bab ini mengisahkan pengembangan, penerapan, dan hasil sistem manajemen kinerja Brantas Abipraya.

Bab 5. Membangun Insan Brantas Abipraya Unggul dan Berakhlak.

Bab ini menceritakan sistem manajemen *Human Capital* yang menjadi kunci keunggulan kinerja Perseroan.

Bab 6. Membangun Sistem Operasional Unggul.

Bab ini mendeskripsikan pengembangan dan penerapan berbagai sistem operasi, baik di proyek-proyek maupun di korporasi.

Bab 7. Kiprah Unit Pendukung Keunggulan.

Bab ini memaparkan unit-unit pendukung yang mewujudkan keberhasilan kinerja dan strategi Brantas Abipraya.

Bab 8. Manajemen Strategi Unggul.

Bab ini menjelaskan strategi

pengembangan bisnis dan strategi bersaing untuk mewujudkan visi dan misi Perseroan.

Bagian III. Menembus Batas, Meraih Impian

Bab 9. Prestasi dalam 40 Tahun. Bab ini meringkas prestasi perseroan dalam 40 tahun terakhir, baik dari segi keuangan, operasional, maupun pasar.

Bab 10. Menembus Batas, Meraih Impian. Bab ini menjelaskan visi Brantas Abipraya dan strategi pencapaiannya dalam 10 tahun ke

depan dengan menceritakan bagaimana Brantas Abipraya menjaga pertumbuhan secara berkelanjutan dengan melihat kondisi saat ini secara cermat, melihat ke depan secara jernih, serta mengembangkan strategi yang cerdas.

Bab 11. Epilog: Menuju *The Living Company*. Bab ini menyampaikan hikmah dari perjalanan Brantas Abipraya dalam empat puluh tahun, yang berhasil membangun karakter sebagai perusahaan yang tumbuh berkelanjutan. 📌

MEKARNYA KUNCUP BRANTAS ABIPRAYA

Selasa, 2 Mei 1972, Presiden Suharto meresmikan Bendungan Serbaguna Karangates, Malang, Jawa Timur. Di siang yang terik itu, sang Presiden tidak dapat menyembunyikan kebanggaannya atas keberhasilan putra-putri Indonesia menyelesaikan proyek yang terbilang prestisius. Presiden memberikan penghargaan kepada 12 karyawan teladan Indonesia dan seorang tenaga Jepang yang terlibat dalam pembangunan bendungan ini.

Bagi pemerintah, peresmian proyek selain menjadi cara untuk menunjukkan hasil nyata pembangunan, juga untuk menggelorakan gairah masyarakat untuk memajukan bangsa. Proyek bendungan Karangates merupakan bagian mewujudkan cita-cita tinggal landas, sebuah era Indonesia tangguh dalam pertanian dan kuat dalam industri.

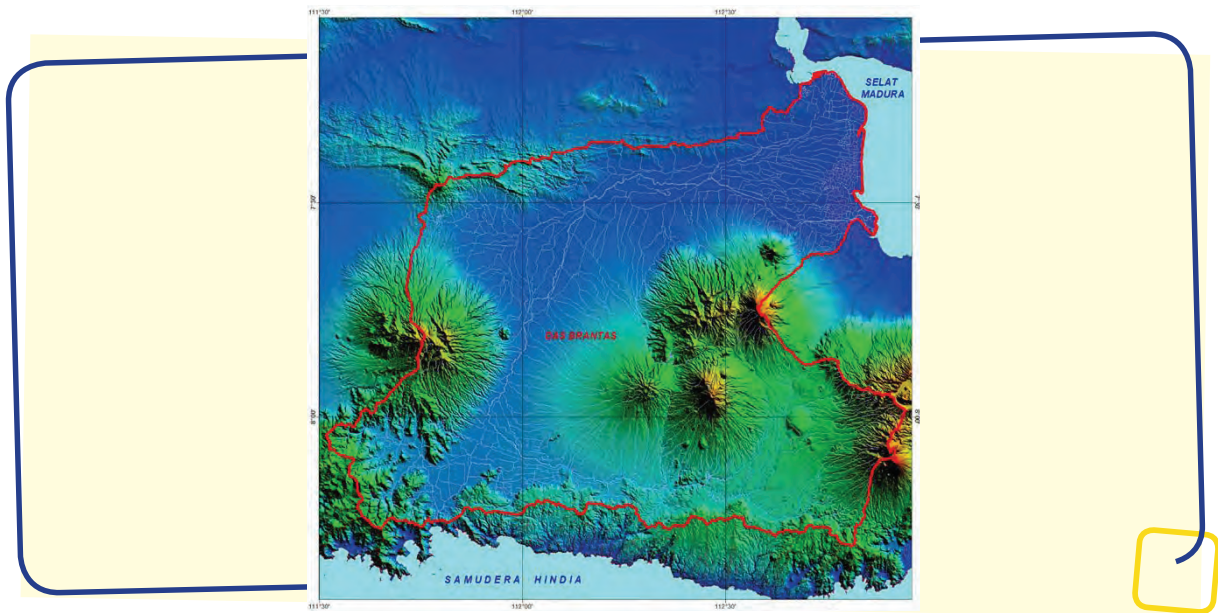
Selain untuk kepentingan ekonomi, pembangunan bendungan Karangates juga bertujuan demi alih keahlian dan teknologi. Bagi pelaku proyek, bendungan Karangates merupakan lahan berkontribusi nyata pada bangsa sekaligus menjadi kawah candradimuka tenaga Indonesia dalam pembangunan daerah aliran sungai (DAS).

Di sepanjang DAS Brantas terdapat setidaknya 9 bendungan besar, beberapa pembangkit listrik, irigasi, dan berbagai fasilitas lain. Hampir semua proyek pembangunan fasilitas tersebut dikerjakan oleh Proyek Induk Serbaguna Sungai Brantas, yang lebih dikenal sebagai Proyek Brantas. Proses alih teknologi dan keahlian dilakukan bekerja sama dengan pemerintah Jepang. Pekerja proyek Brantas menimba ilmu dari Nippon Koei, konsultan yang ditunjuk untuk melakukan kajian dan perencanaan. Adapun dalam pelaksanaan proyek, tenaga Indonesia berguru kepada kontraktor Kajima. Berkat kesungguhan dan semangatnya, mereka menjelma menjadi ahli proyek pembangunan sumber daya air (SDA).

Bermodalkan ahli dari Proyek Brantas inilah pemerintah Indonesia pada tahun



Gambar 2.1 Bendungan Sutami



Gambar 2.2 DAS Brantas

Sumber: https://www.apikindonesia.or.id/wp-content/uploads/2019/02/Laporan-Kajian-Kerentanan-Hulu-Brantas_FINAL-1.pdf

1980 membentuk PT Brantas Abipraya (Persero). Sekarang para ahli Abipraya telah membangun bendungan-bendungan besar di seluruh Indonesia. Abipraya bukan hanya bergerak dalam proyek-proyek pembangunan SDA, tetapi juga infrastruktur, gedung, energi, investasi jalan tol, produk beton, jasa peralatan dan properti.

Para Penakluk Kali Brantas

Brantas adalah sungai purba yang mengalir sejauh 320 kilometer dari Desa Sumber Brantas, Kota Batu. Dari sini, arusnya membelah kota Malang menuju Blitar, Tulungagung, Kediri, Jombang, dan Mojokerto.

Di Mojokerto, sungai bercabang dua menjadi Kali Mas mengarah ke Surabaya dan Kali Porong menuju Sidoarjo, yang keduanya memasuki Selat Madura. Apabila kita melihat melalui 'mata elang', DAS Brantas melingkari sebagian besar wilayah Jawa Timur. Ke arah selatan melewati kota-kota di tepian Samudera Indonesia, kemudian menuju timur aliran ini mengarah ke utara dan bertemu di Selat Madura.

Sudah sejak lama Brantas membawa kehidupan di sepanjang alirannya. Lima kerajaan besar berkembang di DAS Brantas. Pertama adalah Kanjuruhan yang berdiri pada abad 8 di wilayah yang

sekarang bernama Malang. Kanjuruhan merupakan kerajaan agraris yang memilih hulu Brantas untuk membangun sistem pertanian sawah dengan irigasi teratur. Berikutnya berdiri Kerajaan Jenggala di Kediri yang kelak akan melahirkan Kahuripan. Seperti Kanjuruhan, Jenggala bertumpu pada ekonomi pertanian sawah dengan memanfaatkan Kali Brantas sebagai irigasi.

Pada abad 10, Kerajaan Medang yang dikenal sebagai Mataram Kuno menggeser pusat pemerintahannya dari bagian tengah ke timur Jawa, menempati hilir Sungai Brantas yang sekarang dikenal sebagai Mojokerto. Meskipun berbasis pertanian sawah, Medang juga memanfaatkan sungai dan laut untuk perdagangan maupun militer. Setelah keruntuhan Medang, di wilayah ini berdiri Kerajaan Kahuripan. Dari hilir Brantas ini pula berkembang kerajaan terbesar di Nusantara, yaitu Majapahit.

Memasuki abad modern, Kali Brantas tetap memainkan peran vital bagi kemajuan penduduk Jawa Timur. Pada tahun 1999, penduduk di wilayah Sungai Brantas mencapai 15,2 juta atau 43% dari penduduk Jawa Timur. Kali Brantas berperan besar dalam menunjang Provinsi Jatim sebagai lumbung pangan nasional. Pada tahun 1994–1997, provinsi ini berkontribusi rata-rata 470.000 ton beras/tahun atau 25% dari stok pangan nasional.



Namun, Sungai Brantas seperti pedang bermata dua. Di satu sisi memberi sumber air melimpah yang membawa berkah, di lain sisi sering memuntahkan banjir yang membawa musibah. Hanya pemerintahan yang dapat mengelola Brantas yang akan berjaya. Prasasti Kamalagyan bertarikh 1037 Masehi, misalnya, mengisahkan akibat hujan deras, air Sungai Brantas meluap merendam desa-desa di sekitarnya. Oleh karena itu, Raja Airlangga membangun *dawuhan* (bendungan) untuk mengatasi luapannya.

Ada tiga jenis bendungan yang dibangun: bendungan yang konstruksinya melintang sungai untuk menghambat arus dan menyimpan air, bendungan di pematang



Gambar 2.3 Pemanfaatan aliran Kali Brantas di Zaman Majapahit
Sumber: <https://www.dictio.id/t/apa-yang-anda-ketahui-tentang-kerajaan-majapahit/118213/2>.

sepanjang sungai untuk mencegah luapan, dan kolam-kolam penampung air di dekat pemukiman untuk irigasi pertanian.

Majapahit memiliki nasib yang tidak jauh berbeda. Daerah sekitar aliran sungai ini merupakan hamparan luas dataran banjir. Penguasa Majapahit berupaya keras untuk mencegah dampak buruknya dan memanfaatkan air untuk kesejahteraan rakyat. Dalam rentang tahun 1293-1500, penguasa Majapahit membangun sejumlah waduk, kolam buatan, kanal, saluran air, penampungan air, dan sumur. Konon, kejayaan Majapahit tidak bisa lepas dari kemampuannya menaklukkan Sungai Brantas.

Dari kisah sejarah, kita dapat memetik pelajaran bahwa baik Kahuripan maupun Majapahit memiliki banyak ahli pembangun bendungan, waduk, kanal, dan pengelola pengairan. Beberapa prasasti mencatat kehebatan para ahli pengairan mengelola Sungai Brantas. Sistem pengairan di Majapahit mirip sistem Subak di Bali.

Seperti belajar dari kerajaan-kerajaan lampau, di usianya yang masih belia, pada 1958, Pemerintah Indonesia meneruskan 'penaklukan' Kali Brantas. Mungkin karena sistem kolonial yang membodohkan, Indonesia yang baru merdeka tidak memiliki banyak ahli bendungan dan sistem pengairan. Karena alasan itulah Pemerintah Indonesia bekerja sama Pemerintah Jepang untuk melakukan investigasi di DAS Brantas. Pekerjaan investigasi diserahkan kepada konsultan Nippon Koei Co., Ltd.

Kajian oleh Nippon Koei menemukan titik-titik pencegahan luapan air di hilir. Selain itu, Nippon Koei juga mengungkapkan bahwa aliran Brantas di hulu dan tengahnya berpotensi besar sebagai sumber energi listrik. Dari kajian tersebut, direncanakanlah tiga proyek awal di DAS Brantas, yaitu penyelesaian pembangunan Terowongan Neyama, pembangunan PLTA Karangates, dan pembangunan PLTA Selorejo.

Sebenarnya Terowongan Neyama sudah mulai dibangun tahun 1942. Pada November 1942, Brantas meluap, merendam 150 desa dan 9.000 rumah di Tulungagung. Atas inisiatif Residen Enji Kihara, pemerintah kolonial Jepang membangun Terowongan Najima.

Pembuatan Terowongan Najima merupakan proyek prestisius dengan menembus pegunungan kapur untuk mengalirkan luapan Brantas ke Samudera Hindia. Sayangnya proyek ini terhenti

seiring takluknya Jepang kepada Sekutu. Ketika pembangunannya dilanjutkan pada 1958 oleh pemerintah Indonesia dengan pelaksana Kajima Corporation, terowongannya diberi nama Neyama, yang artinya dua gunung. Neyama berhasil diselesaikan pada tahun 1961. Inilah proyek pembangunan pertama pemerintah Indonesia di DAS Brantas.

Untuk mengawali pembangunan PLTA, pada tahun 1961, Menteri Pekerjaan Umum saat itu, Ir. S. Dipokusumo,



Gambar 2.4 Terowongan Pengelak Waduk Karangates 1963.

membentuk badan pengelola bernama PLN Proyek PLTA di Malang, dan menunjuk Ir. Suryono sebagai pemimpin proyek pertama. Pemerintah kemudian menunjuk Nippon Koei untuk membuat perencanaan rinci beserta gambar-gambar pelaksanaan untuk proyek PLTA Karangates dan PLTA Kalikonto yang kemudian dikenal sebagai proyek PLTA Selorejo.

Pada tahun 1962, rencana proyek itu purna. Pada tahun yang sama, pemerintah menunjuk kontraktor Kajima untuk melaksanakan pembangunan terowongan pengelak beserta *cofferdam*-nya pada PLTA Karangates, sedangkan untuk Proyek PLTA Selorejo pemerintah menunjuk Waskita Karya untuk melakukan pekerjaan persiapan, pembuatan terowongan pengelak dan *cofferdam*.

Perlu diketahui, pengawasan dua proyek ini berada di bawah dua organisasi yang berbeda. Pembangunan PLTA Karangates diawasi oleh PLN Pembangunan PLTA, sedangkan PLTA Selorejo berada di bawah pengendalian Proyek Irigasi Jawa Timur. Dalam waktu dua tahun, kontraktor Kajima berhasil menyelesaikan pembangunan terowongan pengelak dan *cofferdam* PLTA Karangates. Demikian pula, Waskita Karya menyelesaikan pekerjaan persiapan, pembuatan terowongan pengelak, dan *cofferdam* PLTA Selorejo.

Lahirnya Proyek Brantas

Memang, pada tahun 1964 pembangunan PLTA Karangates maupun PLTA Selorejo belum tuntas. Namun dua proyek besar itu memberi pelajaran berharga bagi para pelaku proyek Indonesia yang terlibat. Selama proses perencanaan maupun pelaksanaan, Nippon Koei dan Kajima hanya menerjunkan ahli.

Tenaga-tenaga Indonesia belajar dari mereka, dari perancangan maupun pelaksanaan, baik dari teknis maupun pengorganisasian. Tenaga Indonesia bukan saja belajar di lapangan, namun tidak sedikit pula yang dikirim ke Jepang untuk belajar mengenai aspek teknis maupun manajemen.

Pelajaran paling berharga dalam bekerja sama dengan Nippon Koei dan Kajima adalah munculnya paradigma baru dari pelaku proyek Indonesia.

Pertama, pembangunan di sekitar aliran sungai Brantas harus mengusung konsep satu sungai, satu rencana, satu manajemen (*one river, one plan, one management*). Artinya, pembangunan di sepanjang daerah aliran sungai dari hulu ke hilir harus didasarkan atas satu tujuan, satu rencana terintegrasi, dan dikelola oleh satu manajemen.

Kedua, sebuah organisasi atau individu dapat memborongkan pekerjaan, terutama yang sangat kompleks, hanya jika organisasi

atau individu tersebut pernah mengalami sendiri pekerjaan yang setara. Artinya, pengelola pembangunan DAS Brantas hanya bisa memborongkan pekerjaan besar kepada pihak lain apabila pernah menjalani sendiri proyek yang setara.

Ketiga, proyek Brantas harus menjadi lahan pelatihan untuk perencana, pelaksana, dan pengawas dalam pembangunan bendungan besar pada khususnya dan pengembangan wilayah sungai pada umumnya.

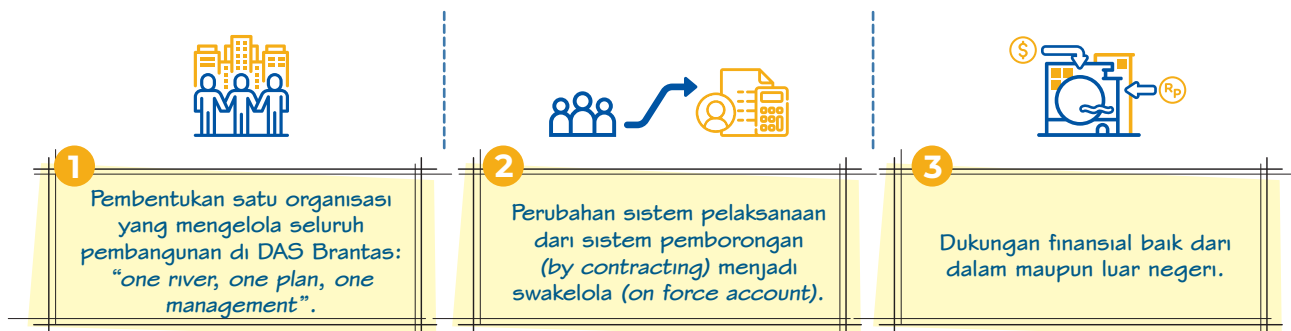
Kalau paradigma baru itu kita sebut sebagai visi, bagaimana strategi untuk mewujudkannya? Paling tidak ada tiga strategi untuk mencapai visi tersebut.

Pertama, pembentukan satu organisasi yang mengelola seluruh pembangunan di DAS Brantas: “*one river, one plan, one management*”. Caranya adalah dengan mengintegrasikan organisasi setempat untuk semua kegiatan yang menyangkut aspek-aspek pengembangan wilayah DAS Brantas.

Kedua, perubahan sistem pelaksanaan dari sistem pemborongan (*by contracting*) menjadi swakelola (*on force account*). Dalam sistem swakelola, organisasi pemilik proyek menjalankan sendiri proyeknya, tidak menyerahkan kepada pihak lain. Dengan sistem swakelola, organisasi bisa memperoleh pengalaman pelaksanaan proyek dan menjadikan proyek Brantas sebagai lahan pembelajaran.

Tiga Strategi

Dalam mewujudkan visi paradigma baru yang dihasilkan dalam bekerja sama dengan Nippon Koei dan Kajima



Ketiga, dukungan finansial, baik dari dalam maupun luar negeri. Bagaimanapun, pembangunan sepanjang DAS Brantas membutuhkan dana besar, dan pembiayaan yang setengah-setengah tidak akan memadai. Perlu diketahui, tiga proyek awal di Brantas (Terowongan Neyama, terowongan pengelak dan *cofferdam* di Karangates maupun Selorejo) bersumber dari dana pampasan perang Jepang.

Integrasi Menjadi Satu Organisasi

Langkah pertama untuk mewujudkan paradigma baru adalah membentuk organisasi mandiri yang mengelola seluruh proyek pembangunan di DAS Brantas. Organisasi ini dibentuk dengan nama Badan Pelaksana Proyek Induk Serbaguna Sungai Brantas (Bapro Brantas). Entah apa sebabnya, dalam satu tahun nama badan ini berganti dua kali. Pada 1 Maret 1966, Bapro Brantas berubah menjadi Kopprin Brantas.

Lalu pada 20 Mei 1967, melalui Surat Keputusan Menteri PU Nomor 63/KPTS/1967, Kopprin Brantas bersalin menjadi Proyek Induk Serbaguna Sungai Brantas, yang lebih dikenal dengan nama Proyek Brantas. Tugas Proyek Brantas mencakup bidang perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pembangunan bendungan besar dan pengembangan wilayah sungai pada umumnya.

Mengenai perubahan nama tidaklah begitu penting, tetapi bagaimana memadukan berbagai unit dari organisasi yang terpisah menjadi satu badan yang memiliki satu misi baru patut untuk disimak. Pertama mengenai SDM. Semua personel dari Satminkal berbeda-beda, yaitu Ditjen Pengairan, PLN, Perusahaan Negara Kontraktor, dan Dinas Pengairan Provinsi Jawa Timur yang bekerja di Proyek Brantas disatukan menjadi pegawai Proyek Brantas. Meskipun demikian, mereka tetap mengikuti pengembangan karier pada unit kerja asal masing-masing.

Ketika orang-orang sudah dipadukan dalam satu organisasi, Proyek Brantas mengadopsi sistem manajemen organisasi, kepegawaian, maupun *engineering*. Selain itu, untuk mendukung pelaksanaan proyek-proyek besar, Proyek Brantas menerapkan manajemen perubahan (*management of change*) secara terus-menerus.

Dalam hal pengelolaan keuangan, Proyek Brantas menerapkan sistem satu mata anggaran yang memadukan baik untuk aspek pengairan yang semula ada di Ditjend Pengairan dan aspek kelistrikan yang semula berada di PLN. Untuk mendukung sistem akuntansi, pelaporan, dan *engineering*, Proyek Brantas menggunakan komputer *mainframe*. Teknologi yang sangat canggih di masa itu.

Swakelola Untuk Belajar

Dalam manajemen proyek, sistem swakelola adalah sistem di mana pemilik proyek menjalankan seluruh kegiatan dari perencanaan, perancangan, pelaksanaan, hingga pengawasan. Model swakelola sering dilawankan dengan sistem pemborongan. Dalam model pemborongan, pemilik proyek hanya bertugas dan berwenang mengawasi. Semua kegiatan perencanaan hingga pelaksanaan diserahkan kepada pemborong.

Mengapa Proyek Brantas memilih menggunakan model ini? Proyek Brantas adalah arena belajar. Dengan menjalankan sendiri, pimpinan maupun pekerja mengalami sendiri bagaimana mengelola proyek dari ujung ke ujung. Kita tahu, pengalaman adalah guru yang terbaik. Harapannya kelak Proyek Brantas melahirkan para ahli dan pekerja terampil dalam bidang pembangunan bendungan, PLTA, dan irigasi.

Dalam mewujudkan sistem swakelola, Proyek Brantas kembali menunjuk Nippon Koei, Co Ltd dan Kajima Corporation, Co Ltd. Namun mereka tidak lagi bekerja sebagai kontraktor, melainkan menjadi asisten atau pendamping. Sistem kerja yang semula berdasarkan konsep pelaksanaan pekerjaan *task concept* diubah menjadi konsep bantuan teknis atau *assistance concept*. Dalam sistem swakelola ini

pula, Proyek Brantas memperkuat dirinya dengan mengembangkan personel melalui pendidikan di dalam dan di luar negeri, baik dari aspek teknis maupun manajerial.

Dalam sistem swakelola, hubungan dengan pemasok juga berbeda dengan sistem borongan. Oleh karena itu, Proyek Brantas juga mengupayakan dispensasi dalam tata cara sistem pembayaran kepada pihak pegawai maupun pemasok dan pemborong.

Pendanaan

Pada awalnya, sumber utama dana proyek-proyek di DAS Brantas berasal dari pampasan perang Jepang. Karena pesatnya pertambahan jumlah proyek yang harus diselesaikan, Proyek Brantas membutuhkan dana yang sangat besar. Bisa dibayangkan, pembangunan bendungan Karangates saja memerlukan biaya US\$38 juta dan bendungan Sengguru menelan biaya US\$78 juta. Padahal ada sekitar 8 bendungan yang harus dibangun di DAS Brantas, di luar proyek PLTA, terowongan, dan irigasi.

Proyek Brantas mendapatkan dukungan dana, baik dari dalam maupun luar negeri. Dana dari dalam negeri bersumber pada Kementerian Keuangan, Kementerian PU, Kementerian Pertambangan, serta PLN. Sedangkan dana dari luar negeri bersumber dari pampasan perang, OECF

(Overseas Economic Cooperation Fund), JBIC (Japan Bank for International Cooperation), dan JICA (Japan International Cooperation Agency).

Hasil Pembelajaran

Apakah tujuan pembentukan kawah candradimuka para ahli konstruksi air dan PLTA di Proyek Brantas tercapai? Buktilah yang menjawabnya. Selama periode 1966 hingga 2001, Proyek Brantas berhasil menyelesaikan pembangunan 8 bendungan besar di sepanjang aliran Brantas, yaitu Bendungan Karangates, Bendungan Lahor, Bendungan Selorejo, Bendungan Wlingi, Bendungan Bening, Bendungan Wonorejo, dan Bendungan Sengguruh. Selain bendungan besar, Proyek Brantas juga berhasil membangun bendungan kecil, seperti

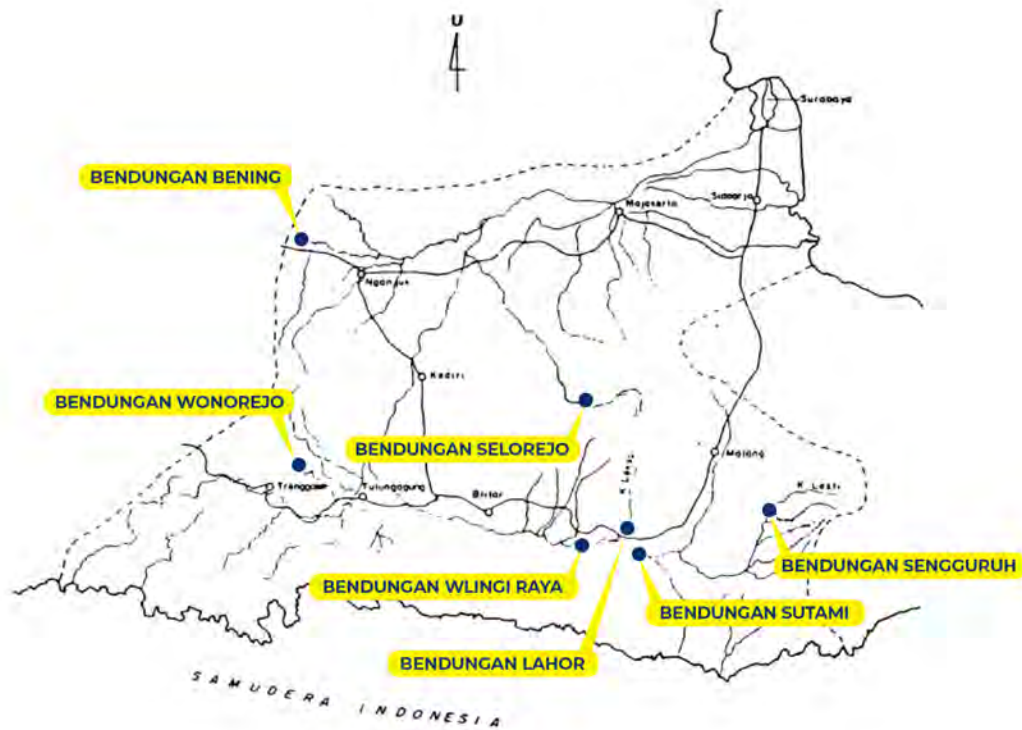
Lengkong Baru, Lodoyo, Gunungsari, Rubber Dam (Gubeng, Menturus, Jatim Lerek), Segawe, Tiudan, Mrican, dan Jagir.

Dalam kurun waktu yang sama, Proyek Brantas juga berhasil membangun 7 PLTA. Proyek tersebut meliputi PLTA Karangates (unit 1, 2 dan 3), PLTA Selorejo, PLTA Wlingi, PLTA Bening, PLTA Wonorejo, PLTA Lodoyo, PLTA Sengguruh, dan PLTA Tulungagung.

Dari jenis proyek-proyek pembangunan yang diselesaikan, tampak kompetensi yang dibangun oleh Proyek Brantas, yaitu bendungan dan PLTA. Itu bukan berarti Proyek Brantas tidak menguasai jenis pekerjaan air lainnya. Proyek Brantas juga telah menyelesaikan perbaikan Kali Porong dan Kalimas di Surabaya, serta membuat terowongan dan saluran di Tulungagung.



Gambar 2.5 Bendungan Widas



Gambar 2.6 Bendungan di DAS Sungai Brantas

Di samping proyek yang langsung dikelolanya, Proyek Brantas juga memiliki andil dalam penyelesaian proyek lain di lingkungan Departemen Pekerjaan Umum, baik sebagai konsultan atau pelaksana penuh. Kontribusi di antaranya adalah Proyek Irigasi Klara, Proyek Tajum (Jawa Tengah), Proyek Bendungan Nawangan (Jawa Tengah), proyek Bendungan Rora Besar (NTB), PLTA Parakankondang dan Terowongan PLTA Lamajan, desain dan pelaksanaan proyek Bendungan Batujai

(NTB), desain proyek Irigasi Jurang Sate (NTB), dan PLTA Garung (Jawa Tengah) serta Terowongan PLTA Tanggari.

Dari Proyek Menjadi Perseroan


Karena sukses menyelesaikan banyak proyek skala besar, pada pertengahan tahun 1979 muncul gagasan untuk menjadikan Proyek Brantas sebagai suatu Badan Pengelola Otonom (Otorita) Wilayah Sungai.


Ada model yang bisa dicontoh, seperti Tennessee Valley Authority di Amerika Serikat atau Snowy Mountains Hydroelectric Scheme di Australia. Cita-cita ini mendapat dukungan Menteri Pekerjaan Umum dan Tenaga Listrik (PUTL) waktu itu, Ir. Sutami dan Dirjen Pengairan, Dr. Ir. Suyono Sosrodarsono. Namun karena terbentur regulasi, gagasan ini tidak bisa diwujudkan.


Pada saat itu, lahir regulasi yang tidak mengizinkan badan pemerintah menjalankan proyek secara swakelola. Tantangannya adalah Proyek Brantas memiliki sejumlah besar insinyur yang berpengalaman dan terlatih, selain manajer dan tenaga kerja yang cakap.

Tidak hanya dalam bidang konstruksi, tetapi juga dalam bidang perencanaan, desain, dan supervisi atau pengawasan. Tidak hanya sebagai individu-individu, tetapi juga sebagai suatu tim. Proyek Brantas memerlukan suatu badan yang mewadahi agar tenaga ahli dapat terus berkontribusi pada pembangunan.

Itulah sebabnya, pada akhir 1979, Menteri Pekerjaan Umum, DR. Ir. Purnomosidi Hajisarosa melemparkan gagasan baru berupa pemekaran Proyek Brantas. Proyek Brantas perlu *spin-off* menjadi tiga badan unit:

 Unit I: Unit Pelaksana Proyek Induk, mencakup pelaksanaan proyek-proyek yang sedang dibangun dan pengelolaan serta pemeliharaan bangunan-bangunan yang telah selesai.

 Unit II: Unit Perencanaan yang dapat berbentuk suatu persero dalam bidang jasa konsultan.

 Unit III: Unit Pelaksanaan, yang dapat berbentuk suatu Persero dalam bidang jasa kontraktor.

Proses pemekaran ini kemudian ditangani oleh Dr. Ir. Suyono Sosrodarsono selaku Direktur Jenderal Pengairan Kementerian PU saat itu. Sebenarnya ada satu BUMN yang dibidik untuk mewadahi unit pelaksanaan Proyek Brantas, yakni PT Buana Karya. Sayangnya kondisi PT Buana Karya sedang tidak sehat. Karena membenahi perusahaan yang sakit itu memakan waktu, dan berbagai pertimbangan lainnya, Purnomosidi Hajisarosa memohon persetujuan presiden untuk mendirikan perusahaan jasa konstruksi yang baru. Izin pun berhasil dikantonginya. Purnomosidi lantas memberi nama perusahaan ini **PT Persero Brantas Abipraya**.

Brantas Abipraya bermakna “Semangat Brantas”. Tersirat di dalamnya gelora untuk menaklukkan Sungai Brantas melalui pembangunan bendungan-bendungan, PLTA, terowongan, kanal-kanal, dalam Proyek Brantas dibawa masuk ke dalam perseroan ini.



Ir. Sutami

Lahirnya PT Brantas Abipraya (Persero) tidak lepas dari peran tokoh besar dunia konstruksi Indonesia, Ir. Sutami. Pada tahun 1970, saat menjadi Menteri Pekerjaan Umum dan Tenaga Listrik, Sutami, menggagas pemekaran Proyek Brantas. Dari inspeksinya, Sutami menemukan *urgent*-nya dibentuk lembaga independen untuk mengambil alih proyek-proyek yang membutuhkan penyelesaian mendesak, seperti Waduk Karangates dan Waduk Selorejo.

Ide pemekaran kemudian berkembang mengarah ke perlunya membentuk badan yang menjalankan kegiatan di luar yang selama ini dilakukan di DAS Brantas, termasuk jasa konsultasi dan jasa

kontraktor. Karena terbentur peraturan, sampai memasuki masa pensiunnya idenya belum terwujud. Usulan ini kemudian dikembangkan oleh penerusnya DR. Ir. Poernomosidi Hajisaroso. Proses pemekaran ditangani oleh DR. Ir. Suyono Sosrodarsono selaku Direktur Jenderal Pengairan. Dari sanalah pada 12 November 1980 lahir Brantas Abipraya.

Ir. Sutami dikenal sebagai Menteri Pekerjaan Umum dengan masa jabatan paling lama dalam sejarah kabinet di Indonesia. Jabatan ini dipangkunya selama hampir 12 tahun mulai dari 1966 hingga 1978. Di bawah pemerintahan Sukarno, Sutami juga sempat menjabat Menteri Negara Urusan Penilaian Konstruksi pada usia 35 tahun.

Kariernya dimulai pada 1956 dengan magang menjadi asisten pengajar mata kuliah Beton Bertulang di Akademi Teknik Departemen Pekerjaan Umum dan Tenaga di Bandung. Berkat keuletannya, dia sudah ditunjuk menjabat Direktur Utama Perusahaan Negara Utama Karya yang bertanggung jawab



menyelenggarakan sejumlah proyek mercusuar seperti Jembatan Semanggi.

Menjelang Asian Games IV pada 1962 di Jakarta, Sutami diberi tugas untuk memperkuat sejumlah bangunan di Senayan, termasuk Stadion Utama Senayan. Dari sana Sutami menemukan teori perhitungan beton *ultimate strength design*. Teori ini kembali digunakannya untuk membangun Gedung Conefo (Conference of the New Emerging Forces) pada 1965, yang sekarang menjadi Gedung DPR/MPR.

Pada masa Orde Baru, Sutami lebih banyak mengawasi proyek konstruksi penyokong pembangunan ekonomi. Ini sesuai dengan pandangan hidupnya yang menganggap insinyur harus bersikap netral dan objektif.

“Politikus bisa berbohong, tetapi sangat mustahil bagi teknisi untuk memanipulasi fakta,” kata Sutami.

Sepanjang masa jabatannya sebagai menteri di Kabinet Pembangunan, Sutami memelopori banyak pembangunan waduk besar, pembuatan saluran

irigasi tersier, dan pusat-pusat tenaga listrik. Menurut Sutami, pulau Jawa telah menanggung beban yang sangat berat sehingga sangat rawan terjadi bencana ekologis. Oleh karena itu, Jawa harus diselamatkan dengan jalan membangun lebih banyak waduk dan memindahkan sebagian penduduknya ke pulau lain.

Sutami dikenal sebagai sosok yang rendah hati dan sederhana. Sifat Sutami yang tidak suka bermewah-mewah tampak nyata ketika menjabat Menteri Pekerjaan Umum dan Tenaga Listrik masa Orde Baru. Sutami kerap blusukan ke proyek-proyek terpencil dan bertemu dengan masyarakat di pedesaan. Bahkan suatu waktu Sutami rela berjalan jauh untuk meninjau lokasi setelah mendapat keluhan dari Soeharto yang menyinggung kelayakan lahan transmigrasi di sekitar Jambi.

Sutami meninggal dunia di usia 52 tahun pada 13 November 1980, persis satu hari setelah Brantas Abipraya lahir. Sebagai penghargaan terhadap jasanya, Presiden Soeharto memberi nama Bendungan Karangates sebagai Bendungan Sutami.

Setelah itu, Direktur Jenderal Pengairan Dr. Ir. Suyono Sosrodarsono mendirikan PT Brantas Abipraya (Persero), dengan Akta Notaris Kartini Mulyadi, SH Nomor 88 tertanggal 12 November 1980. Dengan demikian, **12 November 1980** menjadi hari kelahiran Brantas Abipraya.

Brantas Abipraya memiliki logo bergambar kuncup bunga melati dengan bingkai berwarna biru dan warna dasar kuning. Kuncup bunga melati yang sedang berkembang melambangkan Perseroan yang akan terus tumbuh. Bingkai warna biru menggambarkan keahlian utama Perseroan, yaitu pekerjaan di bidang sumber daya air atau SDA. Warna dasar kuning menggambarkan keahlian kedua yaitu pembangunan pembangkit listrik

tenaga air (PLTA). Warna biru dan kuning kebetulan juga sama dengan warna logo Departemen Pekerjaan Umum yang waktu itu membawahi BUMN Konstruksi.

Pada saat pendirian, organisasi Brantas Abipraya terbilang sederhana: dipimpin oleh direktur utama yang membawahi direktur teknik dan direktur keuangan. Direktur utama juga membawahi langsung internal auditor atau satuan pengawasan internal dan manajer eksekutif administrasi kantor pusat. Sedangkan dewan direksi membawahi GM Konstruksi. Direktur teknik dan direktur keuangan, dibantu oleh 8 manajer eksekutif (ME) sesuai dengan bidang keahlian masing-masing.



Ikatan 40 Tahun



Penyerahan cinderamata oleh Bambang E. Marsono, Dirut Brantas Abipraya kepada Shigeru Kiyama, Penasihat Khusus Kabinet Perdana Menteri Jepang, disaksikan oleh Basuki Hadimuljono, Menteri PUPR.

Sumber: Pusat Media Brantas Abipraya.

Jepang, 15 Juli 2017 – Bersama Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) dan beberapa BUMN Konstruksi lainnya, PT Brantas Abipraya (Persero) bertolak ke Jepang untuk meningkatkan hubungan kerja sama infrastruktur dari 13 Juli hingga 15 Juli 2017. Tak hanya bertemu dengan Pemerintahan Jepang, pada kunjungan ini, Abipraya dan rombongan Kementerian juga bertemu dengan Japan International Cooperation Agency (JICA), investor potensial, serta mengunjungi beberapa proyek infrastruktur penting di Jepang, seperti proyek Olimpiade dan Paralimpiak 2020, Terowongan Kanda dan Yamate.

Dalam pertemuan dengan JICA, Shigeru Kiyama, Wakil Presiden JICA yang juga merupakan Penasihat Khusus Kabinet Perdana Menteri Jepang sangat

bersemangat dan senang bertemu Brantas Abipraya. Hal ini tak terlepas dari kerinduannya saat Jepang dan Indonesia melakukan pembangunan wilayah Sungai Brantas pada 40 tahun lalu. Kerja sama dengan Negeri Matahari Terbit tersebut tak cuma sebatas membangun fisik infrastruktur, namun juga alih pengetahuan bagi ribuan insinyur Indonesia, yang kemudian terbentuk PT Brantas Abipraya.

Proyek pembangunan wilayah Sungai Brantas ini telah memberi manfaat besar, salah satunya Sungai Brantas tak lagi meluap dan mengakibatkan banjir besar seperti kerap terjadi pada masa itu. Semua kerja keras untuk mewujudkan proyek tersebut menjadi dikenal sebagai **Semangat Brantas yang menurut Shigeru Kiyama harus terus digelorakan.**

Tantangan dan Prestasi Awal

Peralihan dari Proyek Brantas menjadi Brantas Abipraya, bukanlah sekadar ganti nama. Bukan pula sekadar bersalin badan hukum. Pergantian ini menuntut perubahan DNA, dari organisasi pemerintah ke organisasi bisnis, dari *non-profit oriented* menjadi *profit oriented*. Tidak berlebihan kalau kita mengatakan bahwa pada awal pendirian, Brantas Abipraya mulai dari nol dengan modal utama manusia-manusia unggul yang kompeten dalam proyek-proyek konstruksi SDA dan PLTA.

Tantangan

Selayaknya perusahaan baru, Brantas Abipraya harus bisa menyelesaikan banyak tantangan, baik yang merupakan 'warisan' Proyek Brantas, maupun tantangan lingkungan baru. Dari sekian banyak masalah, secara sederhana kita bisa melihat tiga tantangan utama, yaitu budaya organisasi, finansial, dan pemasaran.

Budaya organisasi menjadi tantangan terbesar. Maklum hampir seluruh SDM Brantas Abipraya berasal dari pegawai negeri sipil (PNS) aktif, yang terbiasa bekerja berbasis anggaran. Ketika di Proyek Brantas, sepanjang proyek bisa diselesaikan tidak melampaui anggaran, tidak ada masalah. Bahkan setiap anggaran harus dihabiskan.

Sementara itu, untuk bekerja pada perusahaan komersial, pegawai harus memiliki jiwa *entepreneurship*. Setiap rupiah dana yang dikeluarkan harus bisa menghasilkan rupiah dengan jumlah yang lebih besar. Jadi tantangan utamanya adalah mengubah *mindset* pegawai negeri sipil menjadi wirausaha.

Proses perubahan *mindset* insan Abipraya cukup panjang, yakni 5 tahun. Insan Perseroan menyebut periode 1980 sampai 1985 sebagai masa pembelajaran.

Tantangan finansial. Pemerintah tidak menyertakan modal dalam bentuk dana segar, tetapi hanya memberikan aset berupa tanah dan bangunan, serta peralatan konstruksi, selain suku cadang. Bisa dikatakan Brantas Abipraya tidak memiliki modal kerja. Untungnya pemerintah memberi bantuan dalam bentuk penunjukan langsung untuk proyek Bendungan Bening di Madiun serta pengerukan Sungai Brantas. Operasional Perseroan dan proyek-proyeknya murni menggunakan perputaran uang di kedua proyek penunjukan langsung tersebut.

Masih dari segi finansial, pada awal berdiri, Brantas Abipraya tidak memiliki akses ke pinjaman dana perbankan. Banyak persyaratan yang belum bisa dipenuhi oleh Perseroan yang masih sangat muda ini. Karena akses perbankan

masih sebatas rekening simpanan, maka penerbitan jaminan bank harus disertai dengan *cash collateral* yang nilainya sama dengan besaran jaminan bank yang diminta. Tentu saja, kondisi ini menyulitkan likuiditas yang mengganggu keikutsertaan dalam tender-tender proyek yang mensyaratkan jaminan bank.

Untungnya pimpinan saat itu menemukan cara mengatasinya melalui kerja sama operasi (KSO) dengan perusahaan yang lebih kuat dalam keikutsertaan tender. Trik ini dilakukan pada proyek Bendungan Wadaslintang (dengan HRCC Filipina) dan proyek Bendungan Kedungombo (dengan Hazama Gumi Corporation).

Tahun 1987 merupakan tonggak sejarah bagi perkembangan keuangan Brantas



Di usia Brantas Abipraya yang masih muda, dengan segala tantangannya, para 'penakluk' Sungai Brantas berhasil memasuki wilayah lain hingga ke Sumatera dan Kalimantan.

Abipraya. Di tahun itu, untuk pertama kalinya Perseroan merintis kemitraan dengan pihak perbankan guna mendapatkan kredit modal kerja (KMK), baik berupa *cash loan* (untuk operasional) maupun *non-cash loan* (untuk jaminan bank).

Setahap demi setahap, pihak perbankan mulai menaruh kepercayaan pada Brantas Abipraya. Buktinya, mereka berani mengubah skema kredit per paket proyek menjadi kredit secara korporasi (*eenmalig*). Perolehan KMK, ditambah dengan pencairan jaminan bank yang sudah jatuh tempo, sangat membantu perbaikan likuiditas.

Tantangan pemasaran. Pada awal berdirinya, pemasaran Brantas Abipraya sangat terbatas karena tidak memiliki cabang. Selain itu, Perseroan ini lebih dikenal dengan keahlian dalam proyek-proyek SDA. Baru sepuluh tahun kemudian Brantas Abipraya mencoba masuk ke pasar non-SDA. Karena kurangnya pengalaman, beberapa proyek merugi, sedangkan pada proyek yang menguntungkan sekalipun, tingkat laba lebih kecil dibanding proyek pengairan.

Prestasi Awal

Di usia Brantas Abipraya yang masih muda, dengan segala tantangannya, para 'penakluk' Sungai Brantas berhasil



Gambar 2.7 Bendungan Kedungombo

memasuki wilayah lain hingga ke Sumatera dan Kalimantan. Proyek-proyek pembangunan tersebut adalah Bendungan Wadaslintang, Bendungan Kedungombo, Irigasi Way Rarem IS-3, Irigasi Wadaslintang (saluran bagian timur dan barat), Irigasi Sitiung di Sumatera barat, dan pembangkit listrik tenaga uap Suralaya dan Gresik.

Meninggalkan Malang Menuju Masa Depan

Brantas Abipraya dirintis melalui pendirian PLN Pembangunan PLTA tahun 1961 di Malang. Dari sinilah

proyek Bendungan Karangates dan PLTA Karangates dimulai. Berawal dari sini pula proyek-proyek besar sepanjang DAS Sungai Brantas selanjutnya dikelola dan dikendalikan.

Sebagai penjelmaan dari Proyek Brantas, wajar kantor pusat Brantas Abipraya berada di Malang. Tepatnya di Jalan Surabaya no. 3 Malang. Namun, ketika harus tumbuh dan memperluas wilayah pemasaran, sudah selayaknya perseroan mempertimbangkan untuk meninggalkan 'kampung halaman'. Ide pertama kali perpindahan kantor pusat ke Jakarta datang dari Menteri Pekerjaan Umum Radinal Mochtar.

Ketika itu, Departemen Pekerjaan Umum menawarkan aset lahan negara untuk kantor pusat, di antaranya milik Ditjend Bina Marga yang berlokasi di Pancoran, Rawamangun, dan Cawang. Dengan alasan pangsa pasar pengairan masih terpusat di Pulau Jawa, Almizan Abdullah, direktur utama saat itu, memutuskan bahwa belum waktunya pindah kantor ke Jakarta.

Pada tahun 1991, direktur utama yang baru, A. Hidayat Puteradinata, melontarkan gagasan untuk memindahkan kantor pusat ke Jakarta. Sebagai implementasi tahap awal, direktur utama dan direktur pemasaran beserta jajarannya berkantor di Jakarta, yaitu di Gedung Pengairan PU, Jalan DI Panjaitan Kav-12, Jakarta. Sementara itu, direktur teknik beserta pejabat-pejabat lainnya masih berkantor di Malang.

Proses perpindahan dari Malang ke Jakarta mulai intensif pada 1995. Kantor pusat di Jakarta yang semula menempati Gedung Pengairan, Jalan DI Panjaitan Kav-12, pindah ke Gedung Sarana Karya di Jl. Wijaya I, Kebayoran Baru. Karyawan-karyawan yang tidak bersedia pindah ke Jakarta akhirnya memilih untuk mengundurkan diri.

Pengunduran diri karyawan berarti penyediaan pesangon. Ini hanyalah salah satu pos biaya mahal dari perpindahan

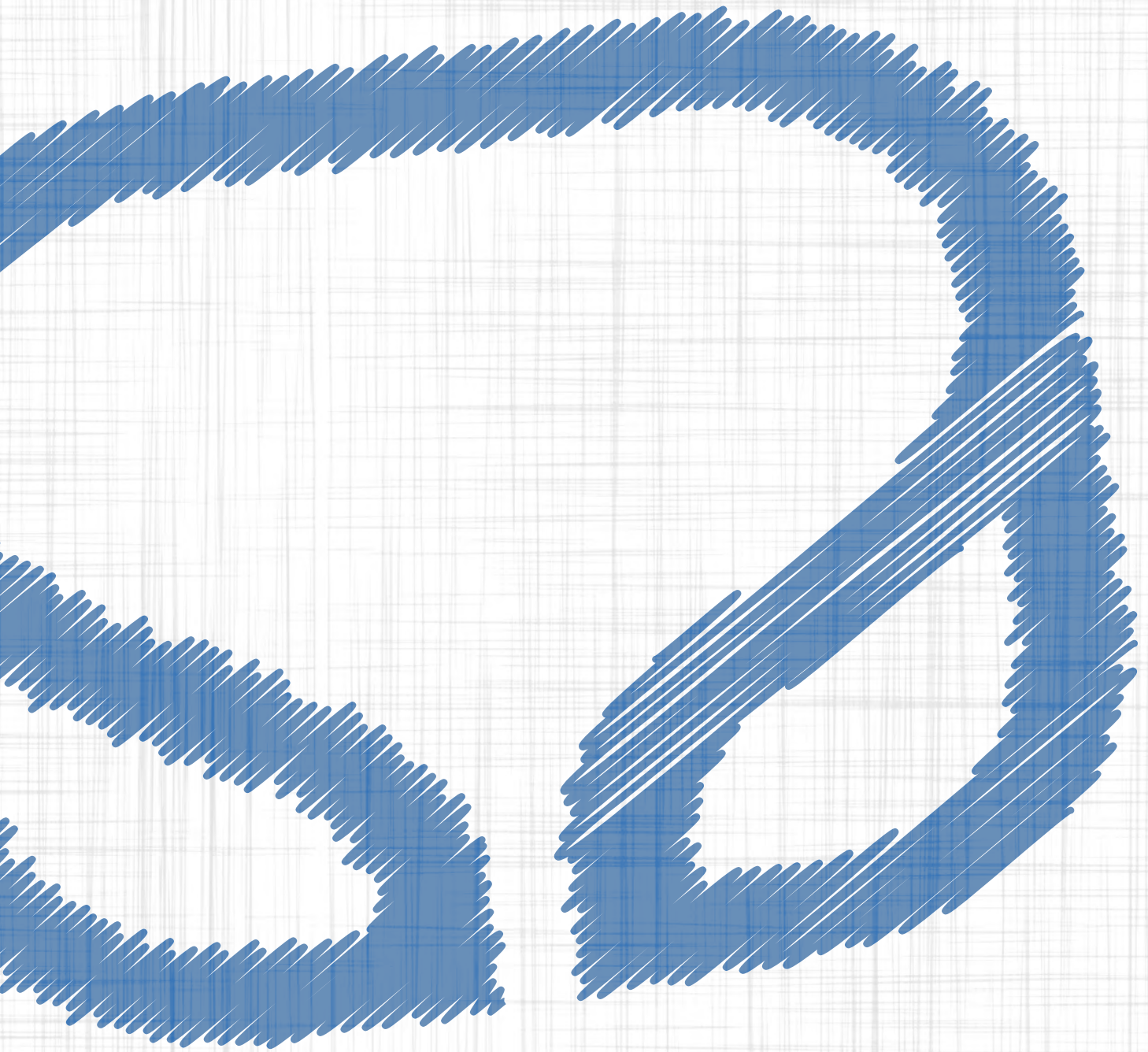
kantor. Masih ada beban lainnya, seperti biaya transportasi dan uang saku, serta bantuan sewa rumah karyawan. Berkantor di Jakarta otomatis juga berarti biaya operasional kantor menjadi lebih besar karena harus menanggung biaya transportasi, listrik, dan sebagainya.

Setelah melalui proses yang panjang, akhirnya Perseroan mendapatkan lahan sebagai penyertaan modal negara (PMN). Brantas Abipraya kembali ke Jakarta Timur, tepatnya di Jalan DI Panjaitan Kav-14 dengan luas sekitar 1.400 m² milik Ditjen Pengairan Departemen Pekerjaan Umum yang lokasinya tidak jauh dari posisi kantor sebelum pindah ke Kebayoran Baru. Pembangunan gedung baru berlantai enam di Jalan DI Panjaitan dimulai tahun 1999.

Perencanaan, perizinan, hingga pembangunan dimulai secara intensif pada pertengahan tahun 2000. Dari rencana 6 lantai, pada tahap I bisa diselesaikan 2 lantai di akhir tahun 2000. Dalam tempo enam bulan, terbangun sarana gedung dengan luas total 1.536 m². Dana pembangunan gedung diperoleh dari penjualan aset tanah dan bangunan di Jalan Letjen Sutoyo, Malang. Dari sinilah Brantas Abipraya menyiapkan pertumbuhannya di masa depan. 🌟



Gambar 2.8 Gedung kantor pusat Brantas Abipraya



MELEWATI BADAI KRISIS

Kekokohan fundamen sebuah perusahaan bukan hanya diukur dari keuletannya berkompetisi memperebutkan peluang, namun juga dari daya tahannya melewati masa-masa sulit. Pada usianya yang masih sangat belia, 18 tahun, Brantas Abipraya masuk dalam turbulensi krisis ekonomi Indonesia. Begitu dalamnya dampak krisis hingga membawa Brantas Abipraya ke titik nadir. Namun, dari situlah Brantas Abipraya kemudian membangun kekuatan baru. Ada pelajaran penting dari 'loro lopo' (penderitaan) ini, yaitu jaga likuiditas dan bangun sistem manajemen yang kuat.

Pada Kamis pagi, 21 Mei 1998, seluruh dunia terkejut. Presiden Suharto yang telah memimpin Indonesia sejak 1966 menyatakan mengundurkan diri. Pengunduran diri presiden Suharto merupakan puncak krisis politik berkepanjangan, sebagai akibat dari turbulensi ekonomi Indonesia 1997.

Krisis ekonomi di Indonesia tahun 1997 bermula dari pelemahan mata uang Bath Thailand, yang kemudian menjalar ke mata uang negara-negara lain di Asia, termasuk Indonesia. Ketika gejala krisis itu muncul, pemerintah Indonesia terkesan mengabaikannya. Bahkan Presiden Suharto dengan penuh percaya diri menyampaikan bahwa fundamental ekonomi Indonesia cukup kuat apabila sampai terjadi gejolak ekonomi.

Untuk menahan laju pelemahan nilai rupiah, pemerintah menaikkan suku bunga dan mengalihkan dana BUMN/ yayasan dari bank-bank ke Bank Indonesia. Ternyata, kebijakan tersebut membawa dampak yang tidak diduga. Likuiditas perbankan secara cepat menjadi kering. Akibatnya, masyarakat panik dan kehilangan kepercayaan pada perbankan. Penarikan dana dari bank secara besar-besaran melumpuhkan seluruh sistem perbankan.

Meskipun pemerintah melakukan berbagai upaya, nilai rupiah terhadap dolar terus melemah. Sebelum krisis, US\$1 setara dengan Rp3.500, tetapi pada puncak krisis mencapai Rp17.000. Di tenggarai ada dua penyebab utamanya. Pertama para spekulan sengaja bermain



Gambar 3.1 Proyek Sumber Daya Air Selama Masa Kiriis Ekonomi 1998.

di air keruh dengan memborong dolar untuk meraup keuntungan. Kedua, swasta membeli dolar untuk membayar utang luar negeri yang sudah jatuh tempo.

Pada Maret 1998, tercatat utang luar negeri Indonesia mencapai US\$138 miliar, sekitar US\$72,5 miliar dolar AS merupakan utang swasta dan sekitar US\$20 miliar jatuh tempo pada 1998. Setelah merusak perbankan, krisis moneter ini dengan cepat merambah ke semua sektor. Ratusan perusahaan, mulai dari skala kecil hingga konglomerat, bangkrut. Sekitar 70% lebih perusahaan yang tercatat di pasar modal juga bangkrut. Selain perbankan, konstruksi dan manufaktur merupakan sektor yang paling menderita.

Goresan Pada Dua Sisi

Sebagaimana pada perusahaan konstruksi lainnya, krisis ekonomi 1998 menggores dua sisi yang membuat Brantas Abipraya berdarah-darah dan jatuh sakit berkepanjangan. Dua sisi tersebut adalah keuangan dan operasional.

Pada sisi keuangan, Brantas Abipraya kesulitan mendapatkan pendanaan. Akibat pengetatan likuiditas, kucuran kredit bank hampir berhenti total. Walaupun bisa mendapatkan pinjaman, bunganya sangat tinggi. Sementara itu, kita tahu bahwa jalannya proyek konstruksi sangat tergantung pada aliran dana kredit modal kerja (KMK).



Sebagaimana pada perusahaan konstruksi lainnya, krisis ekonomi 1998 menggores dua sisi yang membuat Brantas Abipraya berdarah-darah dan jatuh sakit berkepanjangan. Dua sisi tersebut adalah keuangan dan operasional.

Dalam keadaan seperti itu, Brantas Abipraya hanya bisa mengandalkan pembayaran termin dari proyek-proyek yang masih berjalan. Beruntung semua proyek yang dijalankan Brantas Abipraya saat itu dari pemerintah sehingga pembayaran termin masih berjalan lancar.

Masih dari sisi keuangan, Brantas Abipraya juga sangat terpuak dengan kebijakan pemerintah untuk menunda tender proyek 1998. Bagi Brantas Abipraya, proyek-proyek baru sangatlah penting. Dengan mendapatkan proyek baru, Perseroan akan mengantongi uang muka 10% dari nilai proyek. Dalam masa-masa sulit likuiditas, dana segar seperti itu sangat berarti.



Dampak Krisis Ekonomi 1998 terhadap industri konstruksi



Dampak Keuangan



Kesulitan pendanaan akibat pengetatan likuiditas.



Tidak ada uang muka masuk akibat penundaan tender proyek.

Dampak Operasional



Kenaikan biaya material, terutama yang impor.



Kenaikan biaya operasional karena mega inflasi.



L/C bank nasional tidak diakui sebagai alat pembayaran di luar negeri.

Goresan kedua melukai sisi operasional berupa melonjaknya biaya. Karena depresiasi mata uang rupiah, harga material (terutama yang impor), menjadi sangat mahal. Akibatnya biaya proyek naik. Karena naiknya biaya material dan operasional lain, margin laba proyek turun dan bahkan ada yang merugi.

Kenaikan biaya operasional yang sangat tinggi akibat mega-inflasi (tahun 1998 sempat mencapai 77,68%) dan terpuruknya nilai tukar rupiah tidak dapat ditutupi seluruhnya dengan pendapatan dari proyek konstruksi meskipun di beberapa proyek *multi years* mendapatkan eskalasi harga.

Masih terkait dengan aspek operasional, krisis perbankan saat itu juga mengganggu pengadaan material impor. Untuk membeli material impor, pembayaran menggunakan L/C (*letter of credit*) yang diterbitkan oleh bank. Karena perbankan Indonesia sedang krisis, L/C bank nasional tidak diakui oleh bank prinsipal di luar negeri. Dampak lanjutannya adalah banyak proyek yang penyelesaiannya tertunda karena keterlambatan atau ketiadaan material impor.

Menghentikan Pendarahan

Pada krisis ekonomi 1998, hampir semua perusahaan memiliki nasib serupa: seret pemasukan dan terus mengalirnya pengeluaran operasional. Pendapatan hampir mustahil bisa dikendalikan karena daya beli masyarakat turun dan pemerintah mengetatkan likuiditas. Oleh karena itu, kebanyakan perusahaan berusaha mati-matian 'menghentikan pendarahan', dengan meminimalkan pengeluaran.

Upaya semacam itu pula yang dilakukan oleh Brantas Abipraya: mencari celah untuk mendapatkan aliran dana segar dan mengetatkan pengeluaran. Berikut ini adalah upaya tersebut.

Menyampaikan aspirasi kepada pemerintah. Sebagai bagian dari BUMN Konstruksi, Perseroan menyuarakan aspirasi dalam rapat dengar pendapat dengan DPR. Saat itu, aspirasi yang disampaikan mencakup:

- Meminta agar tender yang dijadwalkan tahun 1998 tetap dilaksanakan agar lapangan kerja sektor konstruksi hidup lagi.
- Meminta penjadwalan kembali utang BUMN Konstruksi kepada bank-bank BUMN.
- Meminta penyesuaian harga kontrak, baik untuk *single year contract* maupun *multi year contract*.

- Meminta pembebasan denda jika terjadi keterlambatan penyelesaian proyek di tengah krisis.

Menata operasional perusahaan. Dalam aspek operasional, Brantas Abipraya mengambil langkah-langkah sebagai berikut.

- Melanjutkan seluruh proyek SDA, baik yang dibiayai dengan APBN maupun pinjaman. Alasannya adalah proyek-proyek SDA merupakan kompetensi inti Perseroan sehingga memiliki tingkat kesuksesan yang tinggi dan mendatangkan keuntungan.
- Menjalankan seperlunya (*slow down*) dan apabila perlu menghentikan proyek-proyek non-SDA. Brantas Abipraya sebenarnya sudah mengembangkan pasar ke proyek-proyek non-SDA sejak 1990. Namun, karena masih dalam taraf 'belajar', margin labanya kecil, bahkan terkadang merugi. Dalam masa krisis, ketika biaya operasional meningkat, proyek-proyek non-SDA justru menambah beban Perseroan.
- Mengajukan eskalasi (penyesuaian harga) dan perpanjangan waktu penyelesaian proyek karena ini termasuk peristiwa *force majeure*.

Efisiensi Sumber Daya Manusia. Dalam manajemen SDM, Brantas Abipraya mengambil langkah langkah sebagai berikut.

- Menyesuaikan utilisasi SDM dengan volume pekerjaan secara bertahap. Ketika volume pekerjaan turun karena tidak ada proyek baru, Brantas Abipraya mulai mengurangi jam dan hari kerja karyawan. Selanjutnya pada proyek dalam status *slow down* dan yang dihentikan, Brantas Abipraya merumahkan pegawainya.
- Penundaan pembayaran upah/gaji. Karena arus kas terganggu, perusahaan terpaksa menunda pembayaran gaji karyawan. Pembayaran segera dilakukan ketika likuiditas sudah memungkinkan.
- Melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK). Badai krisis juga dimanfaatkan oleh Brantas Abipraya untuk memutuskan hubungan kerja pegawai yang kinerjanya dinilai tidak bagus.
- Tidak melakukan perekrutan pegawai baru. Langkah ini masuk akal karena perusahaan sedang menjalankan *retrenchment*.

Selain langkah-langkah tersebut, Brantas Abipraya juga melakukan reorganisasi,

yaitu dengan menutup cabang pembantu yang tidak efektif.

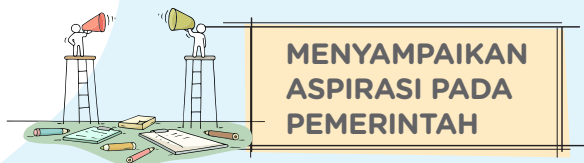
Menjaga likuiditas. Dalam aspek keuangan, Brantas Abipraya mengambil langkah sebagai berikut.

- Mendorong arus kas masuk. Karena tidak bisa menarik kredit dari plafon kredit yang ada, maka dana operasional murni berasal dari termin dan uang muka.
- Menekan arus kas keluar dengan meminta restrukturisasi utang ke rekanan.
- Melakukan sentralisasi keuangan, dengan menyalurkan pembayaran termin proyek ke rekening kredit modal kerja kantor pusat. Tujuannya adalah untuk menekan biaya bunga.
- Mengusulkan penghapusan utang RDI (Rekening Dana Investasi) ke Departemen Keuangan.

Masuk ke Blunder Baru

Awal tahun 1999, pemerintah sudah mulai membuka likuiditas perbankan. Sayangnya, saat itu plafon kredit modal kerja (KMK) Brantas Abipraya sudah terpakai seluruhnya untuk menutupi kekurangan kas pada masa puncak krisis. Bukan hanya itu, tingkat suku bunga juga masih terhitung tinggi. Oleh karena itu, untuk menjaga

Menghentikan Pendarahan Saat Krisis Ekonomi 1998



- ✔ Tender 1998 tetap dilaksanakan
- ✔ Penjadwalan kembali utang BUMN konstruksi
- ✔ Penyesuaian harga kontrak
- ✔ Pembebasan denda



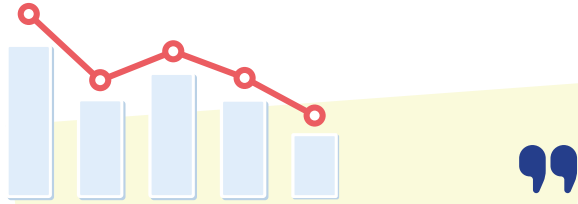
- ✔ Menyesuaikan utilisasi SDM
- ✔ Penundaan pembayaran upah/gaji
- ✔ Melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK)
- ✔ Tidak melakukan perekrutan pegawai baru



- ✔ Melanjutkan seluruh proyek SDA
- ✔ Menjalankan seperlunya (*slow down*) dan menghentikan proyek non-SDA (bila perlu)
- ✔ Mengajukan eskalasi (penyesuaian harga) dan perpanjangan waktu penyelesaian proyek



- ✔ Mendorong arus kas masuk
- ✔ Menekan arus kas keluar (restrukturisasi utang ke rekanan)
- ✔ Melakukan sentralisasi keuangan
- ✔ Mengusulkan penghapusan utang RDI ke Departemen Keuangan



Krisis rupanya benar-benar menguras kas yang masih muda ini. Meskipun sudah mendapatkan kucuran KMK baru, pencairan termin tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan proyek setiap bulannya.

likuiditas, Brantas Abipraya mencari sumber-sumber pendanaan baru. Beruntung, Perseroan bisa mendapatkan pendanaan dari Bank Syariah Mandiri dan Bank Syariah Bukopin.

Krisis rupanya benar-benar menguras kas perusahaan yang masih muda ini. Meskipun sudah mendapatkan kucuran KMK baru, pencairan termin tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan proyek setiap bulannya. Puncak kesulitan likuiditas terjadi ketika plafon KMK sudah habis, tetapi proyek yang menjadi agunan kredit dari kedua bank tersebut merugi. Dampaknya adalah sisa pembayaran termin proyek tidak cukup untuk menutup utang KMK.

Akhirnya akumulasi kerugian sejak krisis ekonomi dan moneter sampai dengan saat itu tidak bisa lagi ditutup dengan hasil usaha proyek karena belum munculnya proyek-proyek baru yang bisa diandalkan, baik dari segi besarnya maupun profitabilitas proyek.

Melihat ada sesuatu yang kurang menguntungkan, pada tahun 2004, pemegang saham meninjau kembali Laporan Keuangan Audited Perseroan Tahun 2003, dengan menunjuk langsung auditor independen untuk mengaudit ulang. Audit yang diselesaikan pada Agustus 2004 tersebut menemukan adanya kerugian Perseroan cukup besar: Rp150 miliar. Nilai tersebut merupakan akumulasi kerugian sejak krisis ekonomi melanda negeri ini.

Akumulasi kerugian sekitar Rp150 miliar mengakibatkan Perseroan menjadi bertambah berat. Sisa kontrak proyek-proyek SDA yang masih berjalan dan menjadi andalan tinggal sedikit. Sementara itu, tender proyek-proyek SDA yang baru belum juga bermunculan. Brantas Abipraya tidak bisa mengandalkan proyek non-SDA karena margin labanya sangat tipis akibat persaingan yang keras.

Kondisi ini membawa Perseroan ke dalam *blunder* berikutnya, yang melumpuhkan semua sendi korporasi.

Lumpuhnya Perseroan pertama-tama dirasakan pada aspek keuangan. Akumulasi kerugian yang cukup besar membuat ekuitas Perseroan menjadi negatif.

Selain itu, Perseroan juga gagal memenuhi kewajibannya terhadap perbankan. Bahkan bank telah menetapkan kredit pada Brantas Abipraya sebagai *Coll-5*, yang artinya dalam kategori macet. Dengan ekuitas negatif dan insolven (tidak mampu membayar kewajiban), sebenarnya secara teknis keuangan Brantas Abipraya bisa disebut bangkrut.

Kondisi ini membawa dampak lanjutan yang membuat Perseroan tidak dapat bergerak. Karena gagal membayar kewajibannya, tidak ada bank yang bisa memberi kredit modal kerja baru, baik dalam bentuk *cash-loan* maupun dalam bentuk jaminan bank.

Sebenarnya, Brantas Abipraya masih bisa mendapatkan *non cash-loan*, tetapi dengan syarat harus menyertor jaminan

tunai sebesar nilai jaminan bank yang dimohonkan. Tentu saja sangat sulit bagi Brantas Abipraya untuk memenuhi persyaratan tersebut karena kasnya juga sedang kering.

Selain bank, pemberi kredit lain juga mengalami nasib serupa. Perusahaan tidak bisa memenuhi kewajiban seluruhnya yang sudah jatuh tempo kepada rekanan. Utang kepada pemerintah untuk pembelian alat berat pada tahun 1985 dalam bentuk RDI masih belum bisa diselesaikan. Padahal, akumulasi bunga yang terutang sudah melebihi pokok pinjamannya.

Minimnya kas dan tertutupnya kredit dari perbankan menimbulkan tantangan beruntun pada bidang-bidang lain. Kegiatan operasional proyek menjadi tersendat-sendat karena pendanaannya hanya mengandalkan dari penerimaan termin dan uang muka saja. Kewajiban jatuh tempo kepada rekanan tidak bisa dipenuhi seluruhnya, mengakibatkan



Minimnya kas dan tertutupnya kredit dari perbankan menimbulkan tantangan beruntun pada bidang-bidang lain. Kegiatan operasional proyek menjadi tersendat-sendat karena pendanaannya hanya mengandalkan dari penerimaan termin dan uang muka saja.

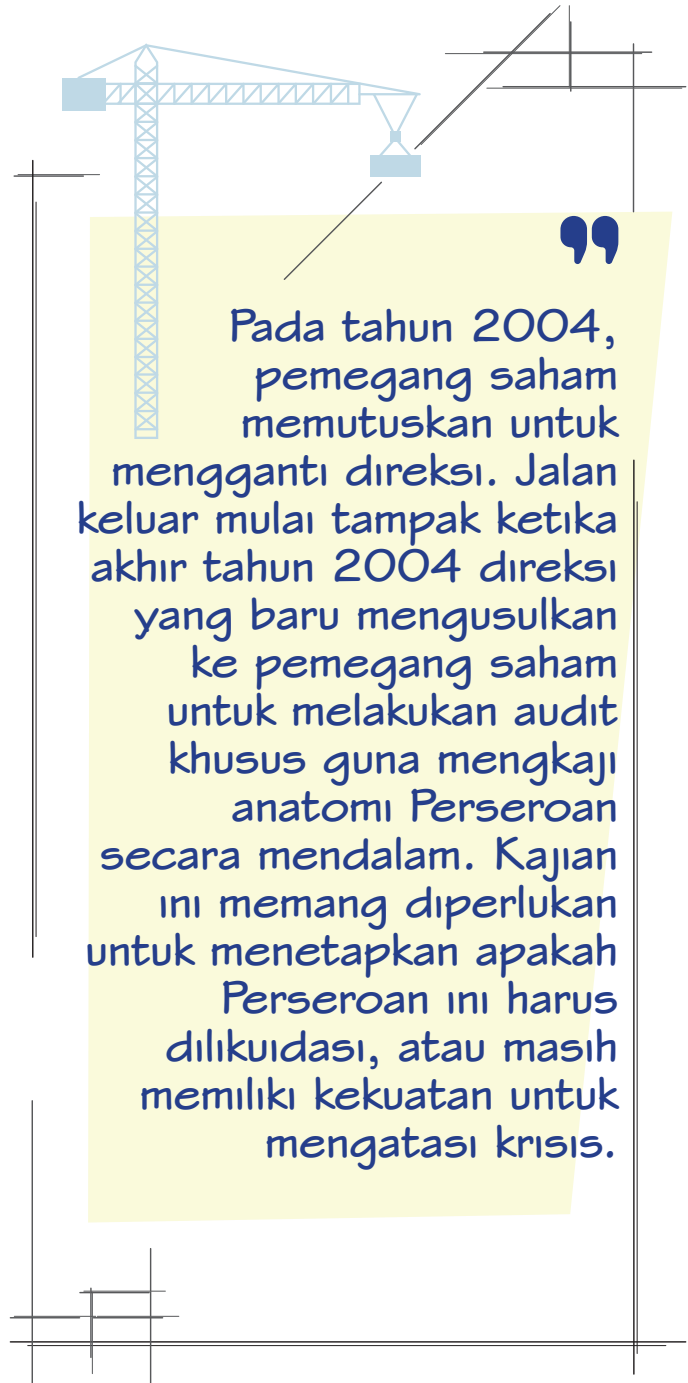
kepercayaan rekanan kepada Perseroan turun secara drastis. Oleh karena itu, mau tidak mau Brantas Abipraya harus membayarnya secara tunai. Ujungnya, proyek-proyek tidak bisa menghasilkan keuntungan maksimal, kalau tidak merugi.

Lemahnya keuangan membawa rentetan masalah pada fungsi pemasaran. Ekuitas negatif membuat Brantas Abipraya kesulitan mengikuti proses prakualifikasi dan tender-tender proyek. Hambatan lain yang harus diterima Brantas Abipraya adalah ketidaksediaan bank mengeluarkan jaminan tender tanpa *cash collateral* yang nilainya sama dengan nilai jaminan. Dalam kondisi normal, perusahaan cukup menyediakan *cash collateral* maksimal 5% dari nilai jaminan. Tentu kita semua paham, ketika perusahaan tidak bisa mendapatkan proyek baru, maka potensi pendapatan ke depan juga akan turun.

Kerentanan tidak bisa ditutup-tutupi lagi ketika akhirnya pembayaran gaji dan upah ke pegawai terganggu, Brantas Abipraya mulai terlambat membayar kewajibannya kepada pegawai yang saat itu jumlahnya masih terhitung banyak.

Misi Penyelamatan

Pada tahun 2004, pemegang saham memutuskan untuk mengganti direksi. Jalan keluar mulai tampak



ketika akhir tahun 2004 direksi yang baru mengusulkan ke pemegang saham untuk melakukan audit khusus guna mengkaji anatomi Perseroan secara mendalam. Kajian ini memang diperlukan untuk menetapkan apakah Perseroan ini harus dilikuidasi, atau masih memiliki kekuatan untuk mengatasi krisis.

Secara umum, temuan dari audit khusus ini cukup mengembirakan. Brantas Abipraya tidak mengidap penyakit kronis sehingga masih bisa diselamatkan. Kelemahan Perseroan terletak pada kecilnya pasar (karena masih terbatas pada proyek SDA) dan organisasi yang terlalu gemuk. Omzet penjualan yang kecil tidak bisa menghidupi organisasi yang terlalu besar.

Kajian ini juga menemukan kekuatan potensial Brantas Abipraya, yaitu kompetensi unggul dalam bidang proyek-proyek berbasis SDA. Kompetensi ini akan menjadi andalan untuk bangkit kembali ketika pemerintah membuka kembali proyek-proyek tersebut. Selain itu, pasar Brantas Abipraya seluruhnya merupakan proyek pemerintah sehingga tidak memiliki risiko piutang macet.

Berdasarkan temuan, audit khusus ini mengajukan dua rekomendasi untuk mendapatkan 'quick win'.

Pertama, meminta restrukturisasi utang kepada bank-bank pemberi kredit modal kerja maupun rekanan. Kedua, untuk memperbaiki ekuitas yang negatif, Brantas Abipraya diminta merevaluasi seluruh asetnya.

Ketika hasil kajian ini disampaikan, pemegang saham memutuskan memberi kesempatan Perseroan untuk mengatasi krisis yang dialaminya. Di sini Brantas Abipraya memiliki dua opsi. Pertama, Perseroan beroperasi di bawah pembinaan PT Hutama Karya (Persero). Kedua, Perseroan beroperasi secara mandiri, tetapi tanpa suntikan modal. Dari dua opsi tersebut, pemegang saham, memutuskan agar Perseroan beroperasi secara mandiri dengan mengandalkan kemampuannya dari pembayaran termin dan uang muka serta kredit pemasok.

Pilihan untuk mengatasi krisis secara mandiri merupakan pilihan yang sangat berani. Bagaimana tidak, BUMN lain yang mengalami krisis serupa, seperti PT Waskita Karya, PT Nindya Karya, dan PT Istaka Karya mendapatkan suntikan dana segar dari pemerintah untuk bisa bangkit lagi. Sementara itu, bagi jajaran direksi, keputusan pemegang saham menjadi tantangan sangat berat. Maklum, dari 4 anggota direksi baru, 3 berasal dari luar Brantas Abipraya.

Langkah Penyehatan

Langkah awal pimpinan untuk menyelamatkan Brantas Abipraya adalah memperkenalkan anatomi Perseroan dengan segala permasalahannya kepada direksi yang baru. Setelah memahami seluruh permasalahan, direksi mengajak seluruh jajaran pimpinan, baik dari kalangan pejabat eselon 1 maupun 2 untuk menetapkan langkah-langkah menangani dan keluar dari krisis.

Selain itu, direksi juga berkomunikasi dengan Kementerian PUPR sebagai instansi yang melahirkan Brantas Abipraya. Kebetulan saat itu jajaran Dewan Komisaris berasal dari Kementerian PUPR.

Langkah penanganan krisis dirumuskan sesuai dengan proses bisnis Perseroan. Secara detail, strategi dirancang berdasarkan bidang fungsional, mulai dari pemasaran, keuangan, operasional, serta organisasi & SDM.

Dalam bidang *pemasaran*, Perseroan mengambil langkah-langkah berikut:

- Menyeleksi segmen pasar yang menguntungkan. Brantas Abipraya hanya fokus pada pasar yang memberi keuntungan dan meninggalkan pasar yang berpotensi merugikan.
- Menerapkan strategi pemasaran agresif untuk memperoleh kontrak yang sebanyak-banyaknya meskipun dengan

keuntungan kecil. Strategi ini harus dijalankan untuk mendapatkan uang muka dana segar minimal 10% dari nilai kontrak.

- Meninjau kembali peran kantor-kantor cabang. Kantor cabang hanya difungsikan murni sebagai agen pemasaran saja, sedangkan proses prakualifikasi dan perhitungan tender dilakukan oleh kantor pusat.
- Untuk mengikuti tender, direksi meminta izin pemegang saham menggunakan laporan tahunan *audited* 2003. Hal ini dilakukan karena laporan keuangan *reaudited* tahun 2003 menampilkan kerugian perusahaan Rp150 miliar dan menunjukkan ekuitas negatif. Sangat sulit untuk bisa lolos prakualifikasi bagi perusahaan yang merugi, apalagi ekuitasnya negatif.

Dalam fungsi keuangan, upaya difokuskan pada tiga titik, yaitu restrukturisasi utang, mendapatkan pendanaan, dan meningkatkan nilai aset untuk membuat ekuitas menjadi positif.

- **Restrukturisasi utang.** Brantas Abipraya melakukan restrukturisasi utang dengan tiga bank pemberi kredit modal kerja, yaitu Bank Mandiri, Bank Syariah Mandiri, dan Bank



Langkah awal pimpinan untuk menyelamatkan Brantas Abipraya adalah memperkenalkan anatomi Perseroan dengan segala permasalahannya kepada direksi yang baru. Setelah memahami seluruh permasalahan, direksi mengajak seluruh jajaran pimpinan, baik dari kalangan pejabat eselon 1 maupun 2 untuk menetapkan langkah-langkah menangani dan keluar dari krisis.

Syariah Bukopin. Selain itu, Perseroan juga meminta restrukturisasi utang kepada semua rekanan.

Masih berkaitan dengan utang, Brantas Abipraya berupaya menyelesaikan utang lama RDI tahun 1985 kepada pemerintah. Tujuannya adalah agar Perseroan tidak menanggung bunga terutang yang terus bertambah. Kementerian Keuangan mengarahkan Brantas Abipraya untuk menyelesaikan utang RDI melalui kerja sama dengan PT SMI (Sarana Multi Infrastruktur). PT SMI adalah *Special Mission Vehicles* (SMV)

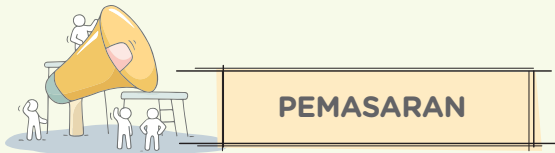
di bawah Kementerian Keuangan yang bergerak di bidang pembiayaan dan penyiapan proyek infrastruktur.

● **Mendapatkan pendanaan proyek.**

Ketika tender sudah mulai bermunculan dan mendapatkan banyak kontrak, sementara Perseroan masih pada posisi *Coll 5*, Brantas Abipraya mengandeng perusahaan asuransi BUMN. Untuk penerbitan jaminan tender, misalnya, Perseroan bekerja sama dengan PT Jasindo. Sedangkan untuk menjamin kredit modal kerja kepada perbankan, Perseroan bekerja sama dengan Jamkrindo.

Di luar upaya tersebut, jajaran direksi dan komisaris mencari pinjaman individu dengan jaminan Perseroan. Brantas Abipraya juga bisa disebut beruntung karena hubungan dengan PT SMI untuk menyelesaikan utang RDI ternyata berlanjut. PT SMI kemudian memberi pinjaman.

● **Membuat ekuitas positif.** Sesuai dengan rekomendasi, untuk meningkatkan ekuitas, Brantas Abipraya merevaluasi aset-aset Perseroan yang berupa tanah dan bangunan yang tersebar di seluruh Indonesia. Akan tetapi, hasil revaluasi ini masih belum mencukupi untuk menjadikan ekuitas positif.



PEMASARAN

- ✓ Menyeleksi segmen pasar yang menguntungkan
- ✓ Agresif untuk memperoleh kontrak sebanyak-banyaknya
- ✓ Kantor cabang hanya difungsikan sebagai agen pemasaran
- ✓ Untuk mengikuti tender, menggunakan laporan tahunan *audited*

Langkah-langkah Penyehatan



KEUANGAN

- ✓ Restrukturisasi utang
- ✓ Mendapatkan pendanaan proyek
- ✓ Membuat ekuitas positif

Oleh karena itu, direksi membuat permohonan kepada Kementerian PUPR agar bersedia melepaskan aset tanah milik Kementerian PUPR kepada Perseroan sebagai bentuk penyertaan modal negara (PMN).

Setelah melalui proses panjang, pada tahun 2010, Kementerian PUPR (sebagai pemegang dan pengelola aset) dan Kementerian Keuangan (sebagai pemilik aset) menyetujui untuk melepaskan aset berupa tanah di Sunter, Jakarta Utara seluas 24.600 m² sebagai PMN dengan nilai ± Rp150 miliar. Baru pada tahun 2010, aset berupa tanah di Sunter tersebut dimasukkan ke dalam neraca

Perseroan sehingga untuk pertama kalinya, sejak tahun 2005, ekuitasnya menjadi positif.

Dalam bidang operasional, Perseroan mengambil langkah-langkah berikut.

Membentuk 2 divisi operasi berdasarkan pembagian wilayah, yaitu Divisi Operasi Wilayah Barat dan Divisi Operasi Wilayah Timur. Masing-masing divisi diberi kewenangan khusus mengelola operasional proyek. Selain dua divisi operasi, Perseroan mempertahankan Divisi Peralatan yang sebelumnya sudah ada. Semua divisi tersebut berkedudukan di kantor pusat.

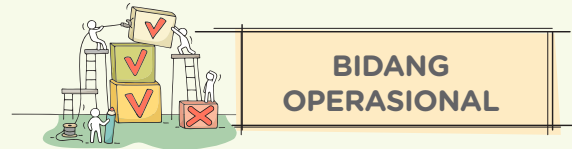


SUMBER DAYA MANUSIA

- ✔ Mengurangi jumlah pegawai (*program golden shake hand*)
- ✔ Mengoptimalkan pegawai yang tinggal

- Masih berkaitan dengan pengorganisasian operasi, Perseroan melebur Biro Wasdal Operasi dan Biro Anggaran menjadi Biro Wasdal Operasi. Tujuan peleburan adalah untuk efisiensi.
- Memacu pelaksanaan proyek-proyek bidang perairan yang memberikan laba bagus agar bisa segera menghasilkan dana segar untuk mendukung operasional keseluruhan.

Dalam bidang SDM, langkah yang diambil Perseroan fokus pada dua aspek, yaitu pengurangan jumlah pegawai dan mengoptimalkan pegawai yang tinggal.



- ✔ Membentuk 2 Divisi Operasi
- ✔ Melebur Biro Wasdal Operasi dan Biro Anggaran
- ✔ Memacu proyek-proyek bidang SDA

- Untuk mengurangi jumlah pegawai, Perseroan membuat program *golden shake hand*. Kriteria pegawai yang masuk dalam program ini adalah usia di atas 50 tahun, pendidikan di bawah atau sederajat dengan SMA, dan memiliki nilai kinerja di bawah rata-rata selama 3 tahun terakhir.
- Pegawai yang terkena program pengurangan mendapatkan haknya secara penuh yang mencakup uang pensiun dari Yayasan Dana Pensiun serta uang pesangon berupa penghargaan masa kerja yang diberikan oleh Perseroan. Perseroan berjanji jika kondisi sudah membaik,

mereka dapat dipekerjakan kembali sesuai kebutuhan sebagai pegawai kontrak.

Untuk mengoptimalkan pegawai yang tinggal, Perseroan mengembangkan sistem manajemen kinerja dan merestrukturisasi sistem remunerasi. Perseroan membentuk sistem remunerasi baru berdasarkan prinsip *reward and punishment* yang berkeadilan.

Tanda-tanda Kebangkitan

Berkat kerja sama yang harmonis dari semua pemangku kepentingan, mulai dari direksi, komisaris, pegawai, Kementerian PUPR, Kementerian Keuangan, dan sesama BUMN, seluruh program penyehatan Perseroan berjalan mulus. Kendala tentu ada, tetapi semua bisa diselesaikan dengan baik.

Tanda-tanda kebangkitan Brantas Abipraya begitu nyata dilihat dari indikator berikut ini.

Nilai kontrak naik secara signifikan, yaitu berkisar 20% hingga 30% per tahun. Naiknya nilai kontrak menunjukkan pulihnya kepercayaan pemberi kerja, bahkan Perseroan bisa mendapatkan proyek-proyek yang sangat menguntungkan melalui penunjukan langsung secara *repeat order*. Dua proyek bernilai tinggi dan

bergensi yang patut dicatat adalah Penanggulangan Lumpur Sidoarjo dan Proyek Bencana Alam Gunung Merapi.

Kenaikan omzet penjualan sekitar 20-25% per tahun. Sejak tahun 2007, akumulasi laba Perseroan sudah mulai positif. Kenaikan laba bersih juga meningkat, yang secara kumulatif menurunkan tingkat ekuitas negatif.

Tahun 2008 Perseroan sudah mulai merekrut tenaga-tenaga *fresh graduate*, setelah selama 10 tahun sejak krisis moneter tidak melakukan perekrutan pegawai. Perekrutan ini bukan sekedar mengisi posisi yang kosong, tetapi juga untuk menyiapkan Perseroan memasuki masa depan.

Sejak tahun 2009, Perseroan mendapatkan penghargaan dari majalah *Infobank* sebagai perusahaan BUMN konstruksi terbaik, dan terus berlanjut sampai sekarang.

Terakhir, laporan keuangan kinerja laporan tahunan *audited* dari tahun ke tahun secara bertahap terus membaik.

Masih terjadi perdebatan makna *weiji* (krisis) dalam bahasa Cina yang mengandung dua unsur, yakni bahaya

Kebangkitan



- ✓ Nilai kontrak naik secara signifikan
- ✓ Omzet penjualan naik sekitar 20-25% per tahun
- ✓ Mulai merekrut tenaga-tenaga *fresh graduate* (2008)
- ✓ Mendapatkan penghargaan sebagai perusahaan BUMN konstruksi terbaik
- ✓ laporan keuangan kinerja laporan tahunan audited terus membaik



Berkat kerja sama yang harmonis dari semua pemangku kepentingan, mulai dari direksi, komisar, pegawai, Kementerian PUPR, Kementerian Keuangan, dan sesama BUMN, seluruh program penyehatan Perseroan berjalan mulus.

dan peluang. Namun, kisah Brantas Abipraya telah membenarkan bahwa dalam krisis yang penuh bahaya itu, memang terbit peluang.

Krisis ekonomi Indonesia 1998 benar-benar menenggelamkan Brantas Abipraya sampai ke dasar: merugi sampai membuat ekuitas negatif. Akan tetapi, krisis ini juga telah membuka mata kita bahwa pasar yang terbatas, tidak bisa menopang organisasi yang terlalu gemuk.

Apa pelajaran yang diambil dari kisah ini? Perusahaan harus menjaga kesehatan arus kas, dan membangun sistem manajemen yang baik. Satu lagi catatan yang layak direnungkan. Semangat Brantas Abipraya harus tetap dinyalakan dalam situasi sulit.

Brantas Abipraya melalui kekompakan pemangku kepentingan, dapat bangkit kembali tanpa suntikan dana. Kalau kita menengok lagi riwayat lahirnya Brantas Abipraya, bukankah Perseroan ini lahir tanpa dibekali modal kerja kecuali orang-orang yang mumpuni dan aset alat berat? 🤔

MEMBANGUN KINERJA UNGGUL

Apa ukuran keberhasilan sebuah organisasi? Jawabannya sederhana: mampu mencapai tujuannya. Namun mencapai tujuan perusahaan bukanlah pekerjaan yang mudah. Perusahaan harus mengelola kinerjanya. Pada organisasi yang kompleks, perusahaan wajib mengadopsi sistem manajemen kinerja yang tepat. Berikut ini kisah Brantas Abipraya mengembangkan sistem manajemen kinerja untuk mencapai kinerja unggul.

Tanggal 5 Maret 2020, Kamis siang itu menjadi sebuah momen membanggakan bagi seluruh Insan Abipraya. Bagaimana tidak? Disaksikan oleh 70 perwakilan BUMN, Widyo Praseno, Direktur Operasi 2 mewakili Brantas Abipraya naik panggung untuk menerima penghargaan dalam ajang BUMN Performance Excellence Award 2020.

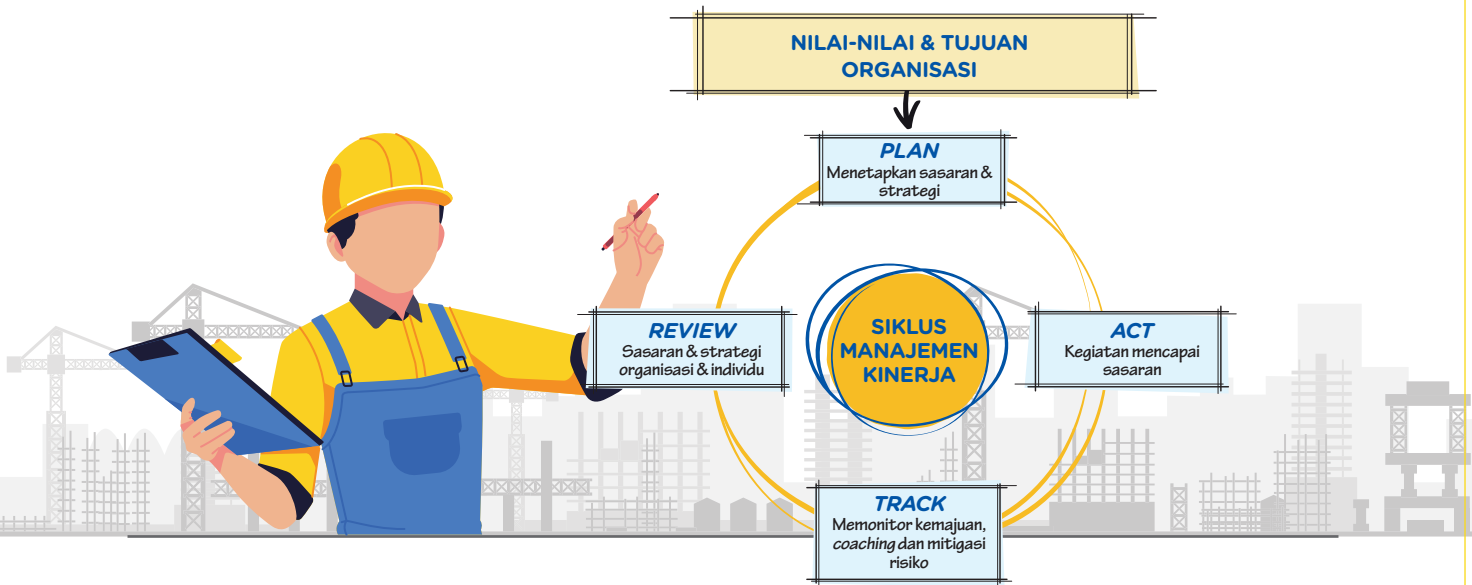
Brantas Abipraya berhasil masuk dalam kategori *Good Performance* dengan raihan skor KPKU 569,75. "Pencapaian ini merupakan apresiasi untuk para Insan Abipraya yang telah bersama-sama bekerja keras membangun PT Brantas Abipraya

dengan meningkatkan kinerja unggul yang berdaya saing," ungkap Widyo Praseno.

Penghargaan yang diterima itu merupakan buah dari penerapan secara konsisten sistem manajemen kinerja modern oleh Brantas Abipraya. Sejak 2013 Brantas Abipraya melakukan asesmen berdasarkan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU). Ketika mengadopsi sistem manajemen kinerja berbasis *balanced scorecard* pada 2015, Perseroan menggabungkan unsur KPKU ke dalamnya. Kreativitas implementasi sistem manajemen kinerja ini terbukti berhasil dengan perolehan skor KPKU yang secara konstan meningkat dari tahun ke tahun.



Gambar 4.1 Brantas Abipraya menerima penghargaan dalam ajang BUMN Performance Excellence Award 2020



Gambar 4.2 Manajemen Kinerja Menurut Michael Armstrong

Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah metode mengelola berbagai aktivitas dalam organisasi untuk memperoleh hasil yang selaras dengan tujuan organisasi. Ketika tumbuh dengan memiliki bisnis yang lebih beragam, jumlah orang yang semakin banyak, serta wilayah operasi yang meluas, perusahaan membutuhkan sistem yang memadukan semua rencana dan kegiatan. Tanpa manajemen kinerja yang baik, masing-masing bagian akan bergerak sendiri-sendiri. Mungkin masing-masing berprestasi, tetapi ketika hasil-hasil per bagian dipadukan justru mendistorsi pencapaian tujuan perusahaan. Dengan

manajemen kinerja yang baik, perpaduan menciptakan hasil yang lebih besar dibanding kumpulan hasil dari masing-masing.

Menurut Michael Armstrong dalam *Handbook of Performance Management*, manajemen kinerja harus dikembangkan dari visi, misi, dan strategi organisasi. Visi, misi, dan strategi tersebut kemudian diturunkan ke dalam tujuan dan strategi level bawahnya, baik itu anak perusahaan, departemen, divisi, unit sampai ke individu. Untuk mengetahui apakah tujuan pada masing-masing level tercapai atau tidak, dibuatlah KPI (*key performance indicators*)

pada setiap level. KPI inilah yang menjadi alat ukur keberhasilan manajemen kinerja. Pelaksanaan manajemen kinerja sendiri mengikuti siklus *plan, act, track, dan review* (PATR).

Umumnya perusahaan menjalankan manajemen kinerja dalam siklus tahunan. Karena cepatnya perubahan lingkungan bisnis dan tuntutan fleksibilitas, sekarang banyak organisasi yang menjalankannya secara bulanan. Bahkan tidak sedikit organisasi yang melakukan pemantauan dan pelaporan kinerja secara *real time* menggunakan perangkat digital.

Dua Sistem Manajemen Kinerja

Pada organisasi yang kompleks, penerapan manajemen kinerja memerlukan sistem. Melalui sistem, tujuan dan cara mencapainya serta pengukuran hasilnya bisa ditetapkan secara logis dan jelas pada semua level, dari tingkat korporat hingga individu. Melalui sistem, proses dan hasil kegiatan distandarkan sehingga menjadi teratur dan terukur. Dengan sistem pula, penyimpangan-penyimpangan bisa dipantau dan segera dikoreksi.

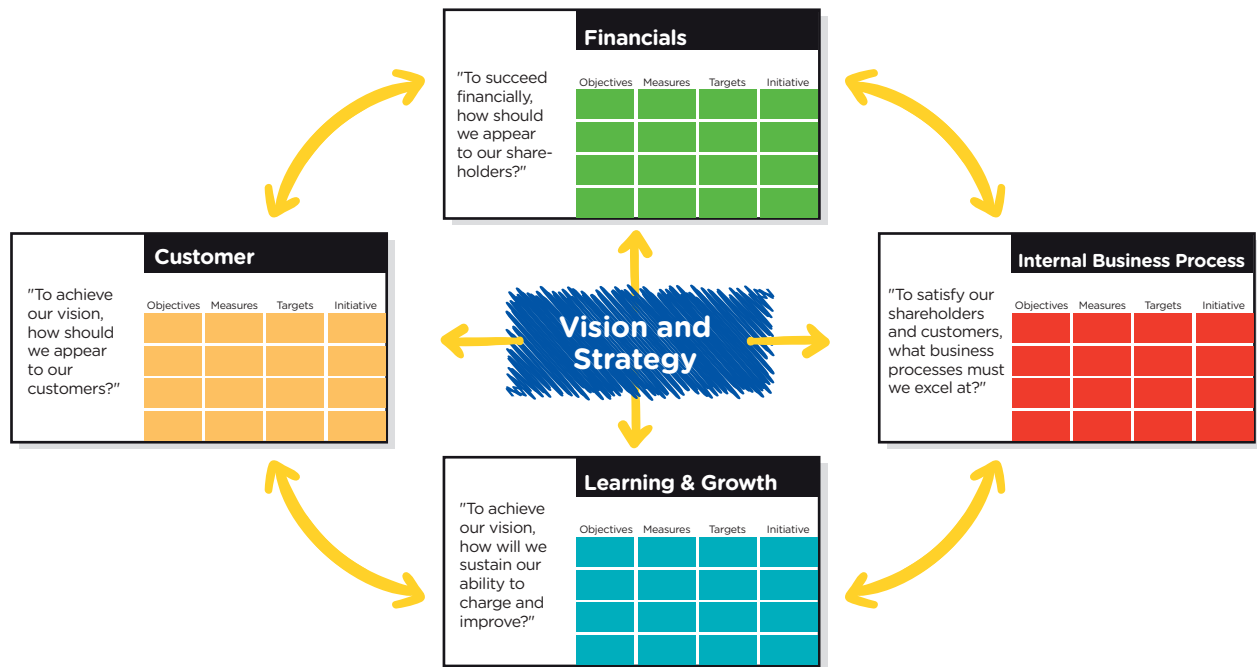
Banyak yang berpendapat bahwa sistem manajemen kinerja (SMK) merupakan bagian dari fungsi manajemen *human capital* (HC). Manajemen kinerja individu, terutama penilaian kinerjanya, merupakan

bagian dari kegiatan manajemen HC. Namun, manajemen kinerja adalah metode untuk mengatur seluruh kegiatan dalam organisasi sehingga SMK merupakan payung dari semua sistem, termasuk sistem manajemen mutu, sistem manajemen keuangan, sistem manajemen risiko, dan sebagainya.

Dua sistem manajemen kinerja yang populer adalah *balanced scorecard* dan Malcolm Baldrige. Konsep *balanced scorecard* diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton melalui buku *The Balanced Scorecard: Translating Strategy In to Action*.

Model *balanced scorecard* menetapkan bahwa tujuan organisasi harus mencakup empat perspektif secara seimbang, yaitu keuangan, pelanggan, operasional, serta pembelajaran & pertumbuhan. Organisasi yang dapat menciptakan laba dalam jumlah besar, tetapi operasionalnya berantakan bukanlah organisasi yang berkinerja baik. Organisasi yang meraup laba tinggi tetapi tidak bertumbuh, juga disebut berkinerja buruk. Sudah tentu organisasi yang keuangannya tidak baik, pasti operasionalnya buruk.

Model Malcolm Baldrige dikembangkan oleh pemerintah Amerika Serikat untuk menciptakan perusahaan-perusahaan berdaya saing tinggi. Berdasarkan model



Gambar 4.3 Kriteria Penilaian Kinerja *Balanced Scorecard*

ini, organisasi yang berkinerja unggul dinilai berdasarkan 7 kriteria yang mencakup kepemimpinan; strategi; pelanggan; pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan; tenaga kerja; operasional; dan hasil.

Kepemimpinan. Kriteria kepemimpinan menilai organisasi dari bagaimana tindakan para pemimpin senior dan sistem tata kelola yang dijalankan.

Strategi. Kriteria strategi menilai bagaimana organisasi mengembangkan tujuan

strategis, rencana tindakan, implementasi, melakukan perubahan ketika diperlukan dan mengukur pencapaiannya.

Pelanggan. Kriteria pelanggan menilai bagaimana organisasi menciptakan kesuksesan pasar jangka panjang, yang mencakup kemampuan 'mendengarkan', melayani, dan melampaui harapan pelanggan, serta membangun hubungan pelanggan.

Pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan. Kriteria ini menilai

bagaimana organisasi mengelola pengetahuan sebagai aset perusahaan dan hasil evaluasi dan tindak lanjutnya sebagai pembelajaran untuk mendorong peningkatan, inovasi, serta daya saing.

Tenaga kerja. Kriteria ini menilai bagaimana praktik manajemen HC yang dilakukan organisasi untuk menciptakan dan memelihara lingkungan berkinerja tinggi dan untuk melibatkan pegawai beradaptasi dengan perubahan, serta selaras dengan kebutuhan bisnis.

Operasional. Kriteria operasional menilai bagaimana organisasi menghasilkan inovasi produk dan proses kerja dan meningkatkan efektivitas operasional yang memberikan nilai tambah untuk mencapai kesuksesan organisasi sekarang dan masa depan.

Hasil. Kriteria hasil menilai pencapaian dan peningkatan kinerja organisasi di semua bidang serta tingkat pencapaiannya berdasarkan perbandingan dengan pesaing.

Sistem Manajemen Kinerja Unggul Brantas Abipraya

Brantas Abipraya mencanangkan penerapan sistem manajemen kinerja (SMK) modern sejak tahun 2015, dan menerapkannya pada tahun 2016-2017. Pada tahun-tahun sebelumnya, seperti kebanyakan perusahaan lain, Brantas Abipraya menerapkan SMK berbasis *management by objective* (MBO).

Kelemahan penerapan SMK berbasis MBO adalah fokus pada aspek keuangan dan operasional semata. MBO tidak banyak mempertimbangkan keberlanjutan perusahaan dalam jangka panjang.

Kriteria Penilaian Kinerja Unggul = *Balanced Scorecard* + Kepemimpinan dan Tata Kelola

Saat ini Brantas Abipraya mengadopsi SMK model siklus manajemen kinerja Michael Armstrong, pengukuran berbasis *balanced scorecard*, dan KPKU. Pendekatan siklus manajemen kinerja Armstrong dimanfaatkan untuk menetapkan tujuan dan sasaran perseroan dan pilihan strategi pencapaiannya. Sedangkan pendekatan *balanced scorecard* dan KPKU digunakan untuk mengoperasionalkan tujuan dan pilihan strategi perseroan.

Dalam menetapkan sasaran strategis, Brantas Abipraya mengacu pada visi, misi, dan rencana jangka panjang (RJPP). Sementara itu, strategi untuk mencapai sasaran dikembangkan dengan melakukan analisis internal dan eksternal menggunakan alat SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities dan threats*).

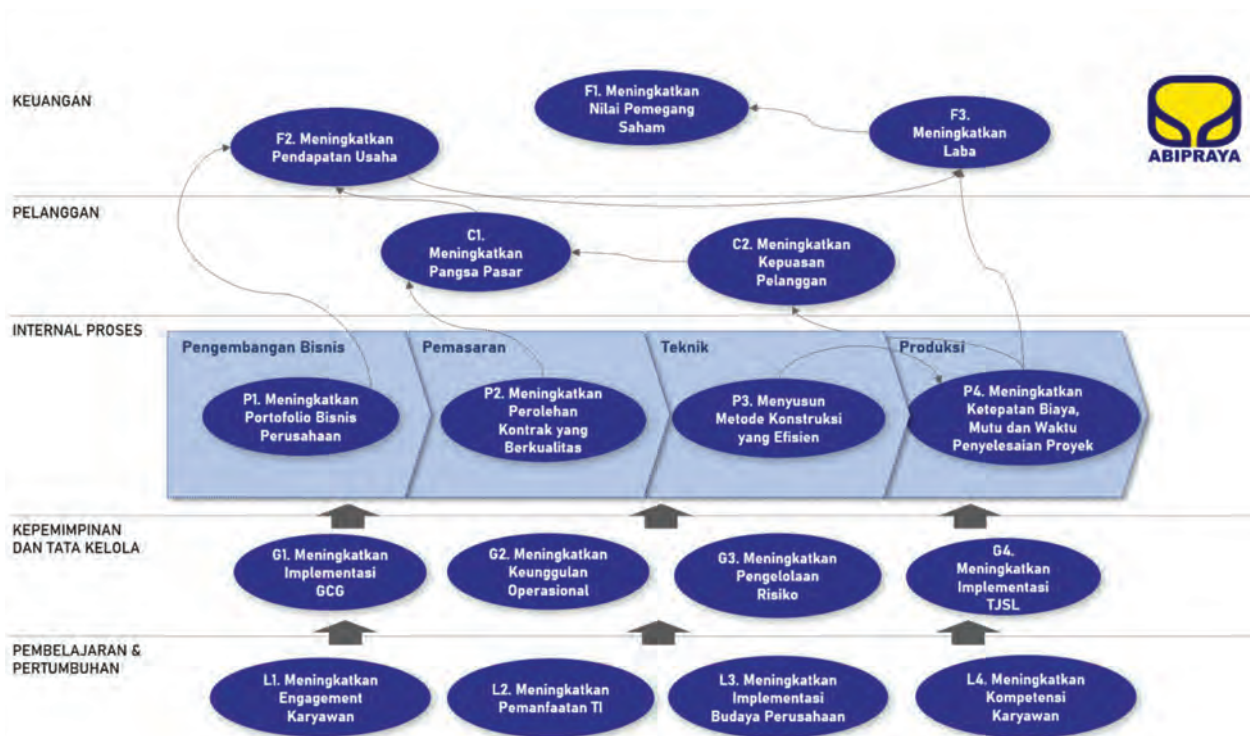
Analisis internal bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan sedangkan analisis eksternal sangat bermanfaat untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman. Selanjutnya, dengan menggunakan matrik SWOT,

kelemahan dan kekuatan serta peluang dan ancaman yang teridentifikasi dikombinasikan untuk menghasilkan pilihan-pilihan strategi. Hasil dari proses ini adalah sasaran Perseroan berikut strategi pencapaiannya.

Agar dapat dieksekusi, sasaran dan strategi tersebut dioperasionalkan sampai ke tingkat pengukuran keberhasilannya. Brantas Abipraya menggunakan konsep *Balanced Scorecard* untuk mengoperasionalkan sasaran dan strategi tersebut, tetapi dengan modifikasi. Modifikasi dilakukan

dengan menambahkan satu perspektif baru, yaitu kepemimpinan dan tata kelola. Penambahan perspektif tersebut merupakan pemenuhan terhadap Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) yang ditetapkan oleh Kementerian BUMN.

KPKU mengukur kinerja perseroan dari 5 perspektif, yaitu efektivitas produk dan proses, fokus pada pelanggan, fokus pada tenaga kerja, fokus kepemimpinan, tata kelola, dan tanggung jawab, serta keuangan dan pasar. Apabila kita perhatikan, dari lima perspektif indikator



Gambar 4.4 *Balanced Scorecard* Brantas Abipraya

kinerja unggul, empat di antaranya sama dengan empat perspektif dalam *Balanced Scorecard*. Dengan demikian, satu tambahan perspektif tersebut melengkapi sistem manajemen kinerja Brantas Abipraya untuk memenuhi ketentuan KPKU. Modifikasi semacam ini tidak menjadi masalah selama hubungan sebab akibat antarperspektif masih logis.

Setelah *Balanced Scorecard* level Perseroan terbentuk, selanjutnya diturunkan ke unit kerja atau unit bisnis yang bertanggung jawab. Proses *cascading* ini dilakukan menggunakan matriks penurunan untuk memudahkan identifikasi unit yang bertanggung jawab. Berdasarkan hasil *cascading*, seluruh unit menyusun atau melengkapi *Balanced Scorecard* level unitnya.

Untuk unit bisnis yang mengelola proyek, proses penurunan ini berlanjut sampai ke proyek, berdasarkan ukuran dan target kinerja unit bisnis tersebut. Setiap unit memiliki ukuran kinerja yang lengkap berlandaskan perspektif *Balanced Scorecard*. Dengan melakukan penyelarasan, penanggung jawab pencapaian strategi dan kinerja perusahaan menjadi jelas.

Balanced Scorecard level unit selanjutnya diturunkan ke dalam KPI dan PI (*performance indicators*) individu pegawai. Untuk menyusun KPI

individu, perseroan menggunakan formulir manajemen kinerja individu. Di Brantas Abipraya, proses penyusunan KPI individu melibatkan Departemen *Human Capital* sebagai penanggung jawab pengelolaan kinerja individu.

Tantangan dan Solusi

Sistem yang baik tidak memberi banyak manfaat tanpa implementasi yang baik. Ketika menerapkan SMK, Brantas Abipraya menghadapi tiga tantangan utama, yaitu penerimaan pimpinan unit, keterbatasan SDM mengelola sistem, dan kesenjangan kompetensi. Untuk mengatasi tantangan tersebut, Brantas Abipraya mengembangkan dan melaksanakan sejumlah program.

Pada tahap awal, perseroan melakukan sosialisasi kepada para pimpinan unit. Dalam sosialisasi, direksi ikut turun langsung memberi penjelasan mengenai manfaat dan pentingnya implementasi SMK bagi perseroan. Dengan memahami manfaat SMK, mereka berkomitmen untuk menerapkannya. Keberhasilan penerapan SMK juga karena direksi secara konsisten memantau keberlanjutan program implementasi.

Sistem yang bersifat *corporate wide* ini, tentunya tidak dapat dijalankan dengan hanya mengandalkan satu atau dua orang saja. Untuk mengatasi hambatan

ini, Departemen Pengembangan Bisnis sebagai penanggung jawab penerapan SMK, menunjuk *KPI Officer* yang dilengkapi dengan peran dan tugas yang jelas di setiap unit.

KPI Officer menjadi agen perubahan untuk memastikan SMK dapat berjalan dengan baik di unitnya masing-masing. *KPI Officer* yang ditunjuk merupakan pegawai yang berada di posisi manajerial sehingga memiliki kemampuan memahami proses bisnis atau proses kerja di unitnya.

Proses penyusunan *Balanced Scorecard* di masing-masing unit dan proyek menghadapi tantangannya sendiri. Setiap unit, baik unit kerja, unit bisnis, maupun proyek sebenarnya sudah mengembangkan ukuran dan target kinerjanya. Sayangnya dalam target, ukuran beserta program dan kegiatan untuk mencapainya masih terlalu menekankan pada perspektif keuangan. Belum ada keseimbangan antara perspektif finansial dan nonfinansial.

Memang, penerapan konsep baru ini membutuhkan pemahaman mengenai perspektif, sasaran strategis, KPI, target, dan pembobotan serta sumber data kinerja. Untuk mengatasi tantangan ini, pada tahap awal penyusunan, seluruh *KPI Officer* diberi pembekalan dan pendampingan. Tujuannya adalah untuk memastikan sasaran strategis yang disusun sesuai

dengan proses unit bisnis, KPI yang dipilih merupakan indikator yang menjawab pencapaian sasaran strategis, target yang ditetapkan realistis, tapi menantang, dan bobot didistribusikan secara tepat.

Penyusunan *Balanced Scorecard* level unit dilanjutkan dengan penyusunan formulir manajemen kinerja individu. Formulir manajemen kinerja individu merupakan alat penilaian kinerja pegawai berdasarkan KPI dan PI yang diturunkan dari KPI unit atau proyek. Tantangan utama yang dihadapi saat awal implementasi adalah kedisiplinan dalam melakukan pelaporan dan pemantauan kinerja serta penyediaan bukti pencapaian kinerja, terutama untuk ukuran kinerja nonfinansial.

Ketidakmulusan penerapan pada tahap awal penerapan SMK sebenarnya lumrah saja. Berdasarkan pengalaman perusahaan-perusahaan lain, dibutuhkan waktu sampai 3 tahun agar implementasi SMK berjalan lancar. Penerapan SMK yang benar membutuhkan disiplin dan pembiasaan.

Kriteria Penilaian Kinerja Unggul Brantas Abipraya

Kriteria penilaian kinerja unggul adalah sistem penilaian kinerja yang dikeluarkan oleh Kementerian BUMN melalui surat edaran kementerian BUMN nomor

S-08/S.MBU/2013 tahun 2013 mengenai Penyampaian Pedoman Penentuan KPI dan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul Badan Usaha Milik Negara.

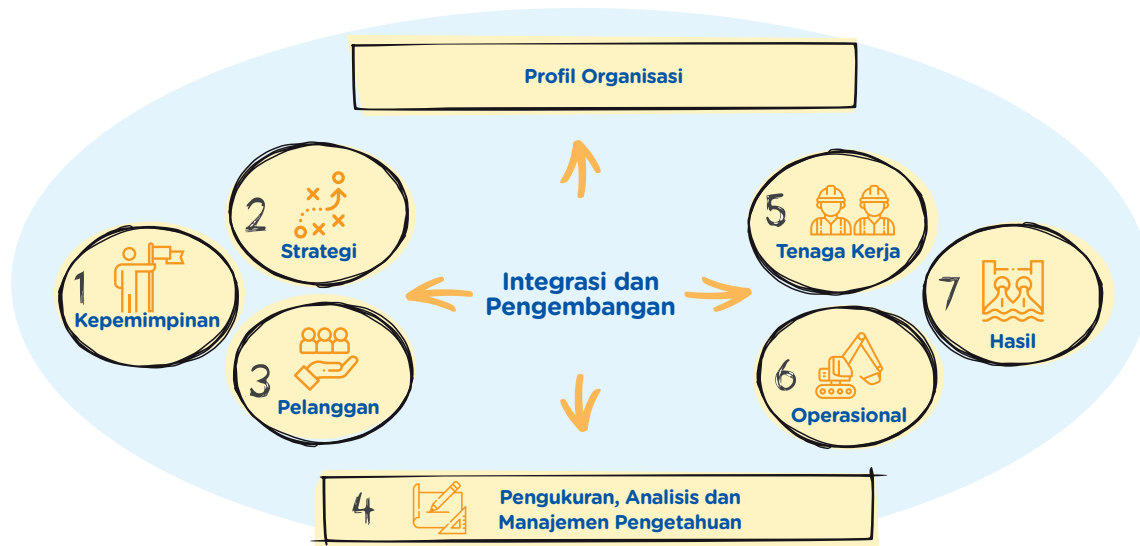
Kerangka KPKU sebenarnya merupakan adopsi dari model Malcolm Baldrige sehingga memiliki kriteria yang sama, yaitu kepemimpinan; strategi; pelanggan; pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan; tenaga kerja; operasional; dan hasil.

Berdasarkan pendekatan KPKU, keunggulan suatu organisasi bukan hanya dinilai dari hasil, tapi juga berasal dari proses. Kriteria nomor 1

sampai dengan nomor 6 merupakan kriteria proses, sedangkan kriteria nomor 7 adalah kriteria hasil.

Ketujuh kriteria ini terbagi menjadi tiga bagian, yaitu:

1 Tiga serangkai kepemimpinan (*leadership triad*), terletak di sebelah kiri, yaitu kepemimpinan, strategi, dan pelanggan. Ketiganya menekankan pentingnya fokus kepemimpinan pada pengelolaan strategi dan pelanggan atau sebaliknya, pentingnya pengelolaan pelanggan sebagai dasar kepemimpinan dan penyusunan strategi perusahaan.



Gambar 4.5 Model Kriteria Penilaian Kinerja Unggul Berdasarkan Pedoman KPKU BUMN 2020-G

2

Tiga serangkai hasil (*result triad*), terletak di sebelah kanan, yaitu tenaga kerja, operasional, dan hasil. Ketiganya mengandung arti bahwa fokus perusahaan adalah memiliki tenaga kerja yang kompeten dan berkomitmen tinggi dalam bekerja, memiliki cara dan fokus akan proses operasional penting untuk diimplementasikan guna memperoleh hasil atau kinerja secara menyeluruh. Hasil yang menyeluruh meliputi hasil pada produk dan proses; pelanggan; tenaga kerja; kepemimpinan dan tata kelola; keuangan, pasar, dan strategi.

3

Fondasi organisasi yang menjadi tumpuan kekuatan kinerja, yaitu pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan. Proses pada kriteria ini sangat penting untuk menghasilkan efektivitas pengelolaan perusahaan yang berbasis pada fakta dan pengetahuan dalam mencapai kinerja unggul dan meningkatkan daya saing perusahaan.

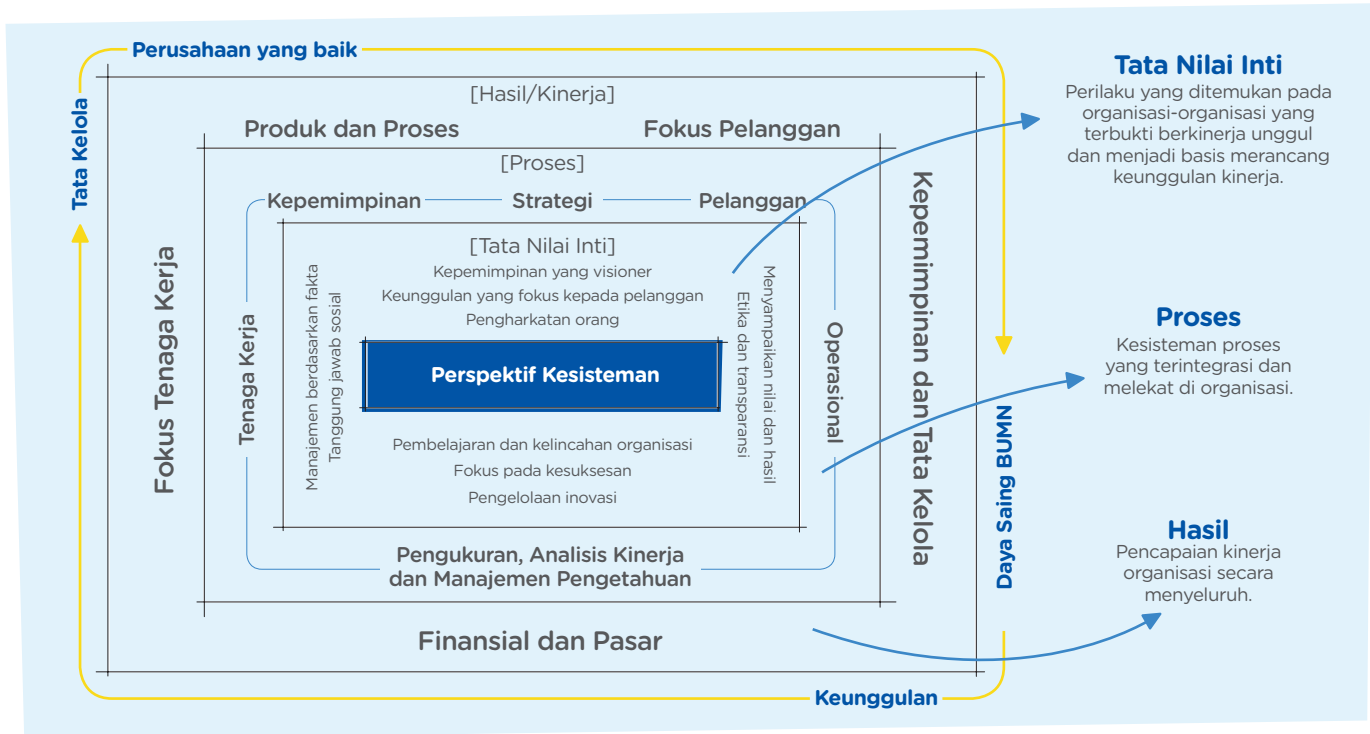
Pada KPKU, keunggulan kinerja tercermin sebagai keyakinan dan perilaku sehari-hari di perusahaan. Untuk membangun keunggulan, perusahaan harus fokus pada tata nilai inti berupa keyakinan dan perilaku yang ditemukenali melekat pada perusahaan kelas dunia yang telah terbukti berkinerja tinggi.

Terdapat 11 tata nilai inti yang harus dimiliki oleh perusahaan, yaitu:

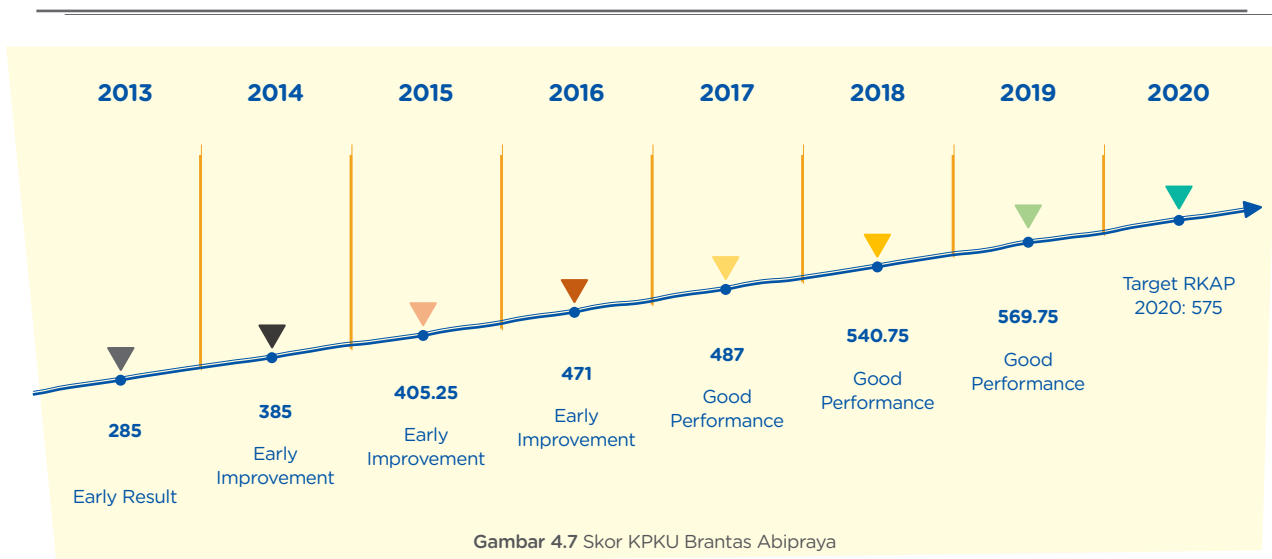
1. Perspektif kesisteman.
2. Kepemimpinan yang visioner.
3. Keunggulan yang fokus pada pelanggan.
4. Penghormatan orang.
5. Pembelajaran dan kelincahan organisasi.
6. Fokus pada kesuksesan.
7. Pengelolaan inovasi.
8. Manajemen berdasarkan fakta.
9. Tanggung jawab sosial.
10. Etika dan transparansi.
11. Penyampaian nilai dan hasil.

Penilaian implementasi KPKU secara independen dilakukan oleh Forum Ekselen BUMN. Hasil penilaian oleh para asesor diberikan dalam bentuk laporan umpan balik evaluasi implementasi KPKU kepada perusahaan. Hasil penilaian dalam bentuk skor pengukuran menggunakan rentang nilai 0-1.000 yang terbagi dalam 8 level tingkatan, dari yang terendah *early development* sampai yang tertinggi, yaitu *world class leader*.

Dari total 1.000 poin, 550 poin diperuntukkan untuk sistem atau proses, sedangkan 450 poin untuk kategori hasil. Selain perolehan skor hasil asesmen, laporan hasil asesmen juga berisikan umpan balik berupa *opportunities for*



Gambar 4.6 Tata Nilai Inti dalam K sistem Konsep Keunggulan Kinerja KPKU



improvement (OFI). OFI ini dimanfaatkan sebagai dasar peningkatan yang akan dilakukan dari proses dan hasil sehingga perseroan dapat semakin unggul dalam kinerjanya dan memiliki daya saing yang tinggi.

Brantas Abipraya sendiri mengawali penerapan KPKU pada 2012, dengan mengisi kertas kerja respons standar yang mengacu pada Buku Panduan KPKU 2012. Pada tahun 2013, perseroan melakukan asesmen KPKU. Hasil asesmen menunjukkan bahwa, secara konsisten, kinerja Brantas Abipraya dari tahun ke tahun terus meningkat.

Digitalisasi Sistem: Pemantauan dan Pelaporan Kinerja

Untuk mendukung implementasi SMK, pada akhir 2017, Brantas Abipraya berinisiatif mengembangkan aplikasi pelaporan kinerja. Tujuannya adalah untuk memudahkan dalam memperoleh informasi kinerja kapan saja dan dimana saja. Penggunaan sistem digital sudah lumrah bagi perusahaan-perusahaan yang sudah matang penerapan SMK-nya.

Pengembangan aplikasi dilakukan secara mandiri oleh fungsi TI Perseroan. Hanya dalam waktu kurang dari tiga bulan, aplikasi sistem sudah bisa diuji coba.



Gambar 4.8 Tampilan Dashboard Kinerja Unit di Aplikasi Performance Management

Pada tahap pertama, pengembangan aplikasi dilakukan hanya untuk mengakomodir kinerja unit dan perusahaan. Setelah hasil uji coba berhasil, perseroan mensosialisasikannya kepada seluruh unit di Perseroan. Pada awal 2018, aplikasi ini sudah digunakan di seluruh perusahaan untuk menyampaikan rencana dan pelaporan kinerja setiap bulan.

Sama dengan saat awal pelaksanaan SMK, penggunaan aplikasi ini memerlukan pembiasaan. Di awal penggunaan, masih terdapat unit yang belum mampu untuk menyampaikan realisasi kinerjanya karena ketidaksiapan menyediakan hasil perhitungan kinerja dalam batas waktu yang ditentukan. Akan tetapi, Departemen Pengembangan Bisnis sebagai pengelola terus melakukan pemantauan dan pendampingan agar unit tidak lagi mengalami kesulitan dan unit pengguna aplikasi dapat terus meningkat.

Selain itu, direksi juga melakukan pemantauan dengan ikut aktif memanfaatkan aplikasi. Hal ini turut mendorong unit untuk segera menggunakan, karena tingkat keaktifan unit dapat langsung diketahui oleh direktur terkait. Kecepatan penggunaan aplikasi ini juga didukung dengan langsung dimanfaatkannya pelaporan aplikasi ini pada agenda pelaporan kinerja di kegiatan rapat. Pelaksanaan rapat koordinasi setiap bulan yang dilakukan oleh unit bisnis dan unit

kerja dengan direksi mewajibkan unit untuk menyampaikan kinerjanya melalui aplikasi.

Dari tampilan aplikasi, tidak hanya kinerja unit yang dapat dilihat, tapi yang lebih utama adalah kinerja perusahaan. Sebagian besar kinerja perusahaan sudah secara otomatis langsung diambil dari kinerja unit yang bertanggung jawab berdasarkan proses *cascading* yang dilakukan di awal. Posisi pencapaian kinerja perusahaan secara total, dibandingkan dengan target tahunannya dapat langsung terlihat dan ketidaktercapaiannya dapat menjadi *early warning system* bagi perusahaan untuk segera menelusuri dan menyusun rencana tindak lanjutnya.

Pada aplikasi ini, setiap unit juga diwajibkan untuk mengunggah dokumen presentasi rapat sebelum pelaksanaan rapat sehingga materi rapat dapat dipelajari sebelum pelaksanaan rapat. Kondisi ini memberikan efisiensi waktu pembahasan pada rapat karena pembahasan dilakukan hanya untuk aspek yang perlu penjelasan lebih lanjut dan membutuhkan perhatian lebih. Dengan dokumen yang tersimpan pada *server* perusahaan, penyimpanan dokumen menjadi terpusat sehingga memberikan kemudahan untuk menelusuri dokumen yang dibutuhkan.

Setelah berhasil menggunakan aplikasi digital untuk pengelolaan kinerja unit, pada pertengahan 2019, Perseroan memperluas

penggunaannya pada kinerja proyek. Melakukan penerapan kepada seluruh proyek memberikan tantangan tersendiri. Selain jumlahnya yang cukup banyak, lokasinya juga tersebar di berbagai wilayah dan pelosok. Sama dengan proses yang dilakukan terhadap unit, cara penggunaan aplikasi ini juga disosialisasikan ke seluruh proyek, melalui acara rapat koordinasi Divisi Operasi masing-masing serta pendampingan sesuai kebutuhan sesudah pelaksanaan sosialisasi.

Sebagai sumber informasi kinerja perusahaan bagi direksi, aplikasi ini juga diharapkan dapat menampilkan capaian kinerja utama perusahaan, yaitu dari kinerja

keuangannya. Penggunaan *balanced scorecard* di satu sisi menghasilkan ukuran kinerja yang banyak, terutama di luar aspek finansial.

Untuk itu, dalam pengembangan selanjutnya, aplikasi dilengkapi dengan tampilan *executive summary* yang menampilkan capaian kinerja keuangan perusahaan, seperti perolehan kontrak, pendapatan, laba, posisi neraca, realisasi investasi, dan rasio-rasio keuangan. Dengan demikian, setiap bulannya direksi dapat melihat perkembangan pencapaian target keuangan perusahaan dan menjadikannya sebagai sumber informasi untuk pemberian arahan dan pengambilan keputusan terkait kinerja Perseroan.



Gambar 4.9 Tampilan Dashboard Kinerja Proyek di Aplikasi Performance Management



Gambar 4.10 Tampilan *Dashboard Executive Summary* di Aplikasi *Performance Management*

Perseroan akan terus melakukan peningkatan berkelanjutan proses maupun pemanfaatan teknologi untuk memastikan keakuratan dan keandalan penyajian data dan informasi kinerja bagi pimpinan. Setelah berhasil melakukan otomatisasi pelaporan kinerja untuk level perusahaan, unit, dan proyek, tahap selanjutnya Brantas Abipraya akan mengembangkan sistem pemantauan dan pelaporan program kerja.

Tahap berikutnya, dengan menggunakan modul-modul *Enterprise Resources Planning*, perseroan akan mengintegrasikan sistem pengelolaan

lainnya, seperti manajemen risiko, K3L, dan manajemen mutu. Pengembangan ini diharapkan mampu meningkatkan kemampuan aplikasi manajemen kinerja untuk memberi data dan informasi yang akurat, andal, detail, dan *real time*.

Data dan informasi yang akurat dan andal akan menghasilkan tindak lanjut, arahan, dan keputusan yang tepat sasaran sehingga penyajian kinerja berbasis aplikasi ini dapat menjadi alat mitigasi ketidaktercapaian kinerja yang bermanfaat bagi perseroan untuk memastikan pencapaian strategi dan kinerjanya.

Adventist Health White Memorial (AHWM)



Sumber: <https://www.adventisthealth.org/blog/2015/june/white-memorial-medical-center-expands-use-of-cap/>

Setiap tahun pemerintah Amerika Serikat (AS) menyelenggarakan Malcolm Baldrige Quality Award. Dalam ajang ini pemerintah AS memberi penghargaan kepada organisasi berkinerja unggul, yang dinilai berdasarkan Baldrige Excellence Framework.

Sejak pertama kali diselenggarakan pada 1998, terdapat 108 organisasi yang telah mendapat penghargaan. Dari 108 penerima penghargaan tersebut, 4 di antaranya adalah perusahaan Fortune 500: Motorola (1988), Federal Express Corp. (1990), Eastman Chemical Co. (1993), dan Solectron Corp. (1991, 1997).

Beberapa penerima penghargaan lainnya merupakan subunit dari perusahaan Fortune 500, termasuk 3M, AT&T, Boeing, Caterpillar, Dana Corporation, Honeywell Federal Manufacturing & Technologies, IBM, Lockheed Martin, Marriott, Merrill Lynch, Raytheon (sebelumnya Texas Instruments), Verizon Communications (sebelumnya GTE), dan Xerox.

Pada tahun 2019, ada 6 organisasi yang memenangkan Baldrige Award. Salah satunya adalah Adventist Health White Memorial (AHWM). AHWM merupakan rumah sakit pendidikan yang menyediakan layanan rawat inap, rawat jalan, darurat, dan klinik. Jenis perawatan kesehatan yang disediakan meliputi pengobatan umum, kardiovaskular, bedah, ortopedi, layanan wanita, dan layanan darurat.

AHWM, yang melayani masyarakat Los Angeles Timur menjadi satu-satunya rumah sakit “jaring pengaman sosial” yang melayani lebih dari 2 juta orang di daerah padat penduduk yang hidup di bawah garis kemiskinan. Sembilan puluh tujuh persen masyarakat yang dilayani merupakan peserta Medicaid dan Medicare (semacam BPJS).

Rumah sakit ini berhasil meraih penghargaan pada Malcolm Baldrige National Quality Award 2019 berkat pencapaian dan peningkatan kinerja sebagai berikut.

Hasil perawatan kesehatan

- # Sejak 2014 hingga 2019, tidak ada pasien AHWM yang telah menjalani operasi dan rawat jalan kembali lagi dalam kondisi gawat darurat. Ini menunjukkan operasi dan rawat jalan yang dilakukan berhasil.
- # AHWM telah mempertahankan kinerja perawatan berbasis bukti yang sempurna bagi pasien serangan jantung (mulai dari identifikasi gejala sampai penanganan/perawatan hanya membutuhkan waktu kurang dari 90 menit).
- # Tingkat komplikasi—untuk medis umum, bedah, dan ortopedi—lebih baik daripada angka rata-rata nasional tahun 2015 hingga 2019.
- # Sejak 2014, AHWM telah mencapai 100% penggunaan steroid antenatal, praktik berbasis bukti yang mengurangi komplikasi pada bayi yang baru lahir.
- # AHWM telah mencapai peningkatan yang signifikan pada pengurangan infeksi *Clostridium difficile* (C. diff), dari sekitar 65 pada tahun 2015 menjadi kurang dari 20 pada tahun 2018.

Prestasi Citizenship

- # AHWM membangun kemitraan dengan sekolah menengah

dan perguruan tinggi setempat, memberikan bimbingan melalui kegiatan langsung, program pengembangan kepemimpinan, dan proyek layanan masyarakat.

- # AHWM beroperasi pada lokasi dengan tingkat kejahatan yang tinggi. Terdapat 35 geng di dekat rumah sakit. Untuk meningkatkan keselamatan dan keamanan dalam rumah sakit, AHWM mempekerjakan mantan anggota geng yang berfungsi sebagai penghubung 24/7 untuk menciptakan zona netral geng.
- # AHWM mendaur ulang 44% limbah (termasuk limbah elektronik, baterai, limbah hijau, kayu, logam, puing konstruksi, dan limbah medis dengan benar).
- # Selama hampir dua dekade, AHWM telah bekerja sama dengan mitra di komunitas Hispanik untuk memberi pelatihan keperawatan kepada lebih dari 224 warga. Dari jumlah tersebut, 100% menerima lisensi terdaftar untuk menjadi perawat, 70% mengejar gelar lanjutan, dan 90% bekerja di AHWM setelah tiga tahun.
- # Sejak 2014 hingga 2018, melalui yayasan amalnya, AHWM mengumpulkan dana US\$27 juta dan hampir US\$1 juta melalui kampanye amal karyawan tahunan untuk mendukung program kesehatan

masyarakat. AHWM juga meluncurkan program “pancuran harapan” bagi para tunawisma yang perlu mandi untuk persiapan sekolah, wawancara kerja, dan sebagainya.

- # Rumah sakit memastikan 100% kepatuhan terhadap semua proses etika, termasuk menandatangani pernyataan tidak ada konflik kepentingan, pelatihan etika untuk karyawan dan direksi, serta pelaporan tepat waktu tentang kejadian yang tidak biasa dan merugikan.

Proses Pasien dan Pelanggan Lainnya

- # Sejak 2014, berdasarkan Hospital Consumer Assessment of Healthcare Providers and Systems (HCAHPS), mereka yang “akan merekomendasikan” untuk rumah sakit ini telah meningkat hampir 10%.
- # Pada tahun 2018, *Net Promoter Score* AHWM sekitar 50 untuk survei kesadaran konsumen. Hasil ini menunjukkan adanya peningkatan yang signifikan dari skor tahun 2015, dan skor ini hampir 25% lebih tinggi dibandingkan NPS pesaing.
- # Peringkat survei HCAHPS untuk ketepatan waktu/daya tanggap dan komunikasi dengan perawat

mengungguli peringkat kuartil teratas NRC masing-masing sebesar 5% dan 9%. Peringkat HCAHPS lainnya untuk penjelasan pengobatan dan komunikasi dengan dokter telah meningkat sejak 2015; peringkat tersebut berdampak pada penggantian berbasis nilai dari Pusat Layanan Medicare dan Medicaid.

- # AHWM terus mempelajari pasar yang terus berubah untuk menentukan apa yang dibutuhkan pasien dan pelanggan lain saat ini dan untuk mengantisipasi apa yang akan mereka butuhkan di masa depan. Untuk mengidentifikasi jenis layanan yang memberikan nilai dan membedakan organisasi dari pesaing, AHWM menentukan penawaran layanan potensial menggunakan survei, kelompok fokus pemangku kepentingan utama, dan informasi yang dikumpulkan melalui berbagai mekanisme suara pelanggan.

Pemimpin senior

- # AHWM menjalankan misi “Menghayati cinta Tuhan dengan menginspirasi kesehatan, keutuhan, dan harapan” melalui para pemimpin seniornya yang menciptakan lingkungan kepemimpinan yang melayani. Para pemimpin senior menjadi teladan

kemitraan yang digerakkan oleh misi merawat anggota masyarakat yang kurang terlayani melalui tindakan pribadi.

- # *Guiding principles* ditetapkan selama proses perencanaan strategis dan diteruskan ke dokter, kolega, dan relawan. Prinsip panduan mencakup pemimpin senior dan karyawan yang bertanggung jawab untuk memastikan keselamatan pasien, rekan kerja, dan lainnya; meraih standar kerja tertinggi dan jujur dalam segala hal; menggunakan semua sumber daya secara bertanggung jawab dan efisien; dan memperlakukan orang lain dengan kasih sayang dan rasa hormat yang sama seperti yang mereka inginkan untuk keluarga mereka.
- # Pimpinan senior AHWM mendorong komunikasi dua arah yang jujur dan keterlibatan tenaga kerja, mitra utama, dan pasien melalui pembulatan, dukungan amal lokal, keterlibatan dalam acara komunitas, dan partisipasi dalam perjalanan misi. Struktur direksi memberdayakan rekan dan staf medis untuk berpartisipasi dalam tata kelola bersama, dengan transparansi dan akuntabilitas untuk semua keputusan yang dibuat. Tinjauan rutin atas hasil di semua tingkat organisasi melalui ritme organisasi juga berkontribusi pada budaya akuntabilitas.

Hasil Keuangan

- # AHWM telah menerima peringkat AA+ dari Standard & Poor untuk kinerja *cash on hand* 396 hari. *Cash on hand* 396 hari berarti AHWM memiliki dana kas yang mampu untuk membiayai operasional selama lebih dari 1 tahun.
- # Sejak 2013, AHWM mempertahankan posisi kepemimpinan pasar di seluruh Los Angeles, dengan menguasai 10% pangsa pasar (pesaing terdekatnya menguasai sekitar 4,9% pasar). Pangsa pasar layanan kardiovaskular AHWM yang telah melampaui pesaing terdekatnya hampir 2% sejak 2014. Bahkan pangsa pasar layanan wanita telah melampaui pesaing terdekatnya sebanyak empat kali lipat.

Proses Orang

- # Tingkat retensi dokter residen AHWM meningkat secara konsisten sejak 2014, dari 6% pada 2014 menjadi 41% pada 2019. Jumlah dokter praktik meningkat dari 328 di tahun 2014 menjadi 539 pada tahun 2018.
- # Berdasarkan hasil survei, sejak 2013 hingga 2018, tingkat kepuasan relawan atas pengalaman positif dan jumlah pelatihan yang diikuti mencapai 100%. Relawan menyumbang sekitar 15% tenaga kerja AHWM.

- # Berdasarkan survei *engagement*, kinerja faktor-faktor *engagement* dokter, termasuk pasien yang sangat puas, melampaui skor 75%. Faktor *engagement* lain yang skornya mencapai 75% adalah rumah sakit menyediakan perawatan berkualitas tinggi, departemen bekerja sama dengan baik, dan keyakinan terhadap keberhasilan organisasi di masa depan.
- # Sebagai indikator pengembangan dokter, 100% dokter residen keluarga telah lulus ujian sertifikasi American Board of Family Medicine.

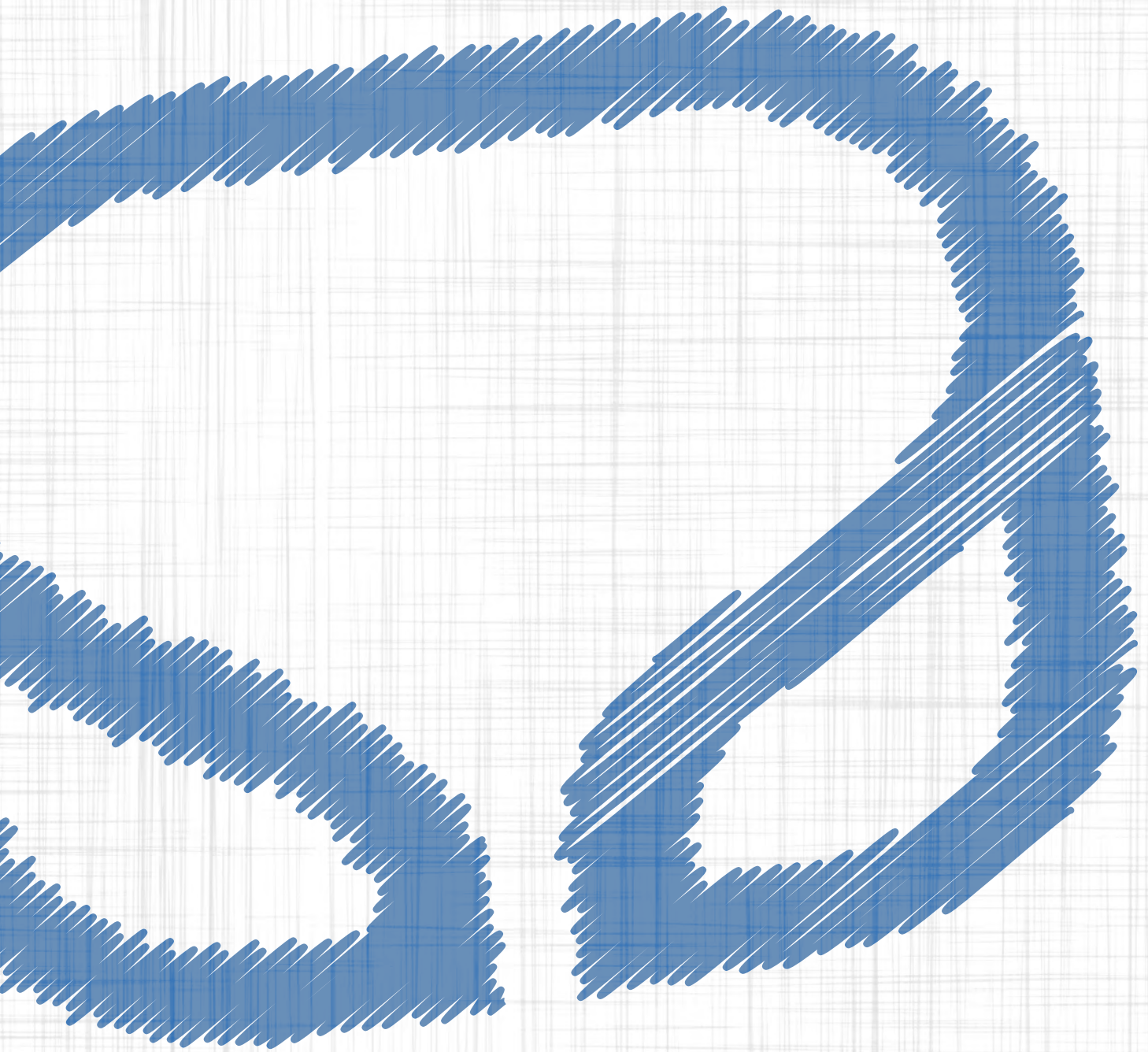
Efisiensi/Efektivitas Proses

- # Penggunaan administrasi obat menggunakan *barcode* untuk mencocokkan pasien dengan obat yang diresepkan meningkat dari kurang dari 60% pada tahun 2015 menjadi hampir 100% pada tahun 2018. Menurut penelitian, pemberian obat menggunakan *barcode* telah menghasilkan penurunan relatif 41,1% pada kesalahan dalam administrasi pengobatan dan penurunan relatif 80,7% kesalahan di unit gawat darurat.
- # AHWM mendirikan klinik khusus bibir sumbing pada tahun 2016 untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Sejak awal, klinik ini telah mencapai kepatuhan 100% pada dokumentasi yang diperlukan dan rekonsiliasi pengobatan.

- # AHWM telah mengurangi lama tinggal di gawat darurat dari lebih dari 250 menit pada 2015 menjadi sekitar 150 menit pada 2018. AHWM menggunakan *dashboard* elektronik *real time* untuk memantau setiap fase masa inap pasien di unit gawat darurat, yang mendukung perawat memberikan perawatan tepat waktu dan berpusat pada pasien.

Perencanaan Strategis

- # Proses pengembangan strategi yang sepenuhnya terintegrasi mencakup analisis pasar detail, masukan dari komunitas, pakar perawatan kesehatan, kinerja organisasi saat ini, dan sistem komunikasi yang selaras.
- # AHWM memiliki Strategy Day. Strategy Day mengumpulkan semua orang kunci dari seluruh sistem kesehatan, termasuk mitra utama, pemasok, anggota masyarakat, dan pakar perawatan kesehatan. Pada forum ini mereka secara bersama-sama mengkaji tantangan dan keunggulan strategis AHWM.
- # AHWM memiliki pendekatan yang kuat dalam memilih dan menetapkan inisiatif strategis melalui struktur tata kelola. Informasi mengalir dari karyawan ke pemimpin senior melalui penyalarsan antara *Governing Board*, *Executive Committee*, *Organizational Performance Council*, dan berbagai subdewan. Area fokus strategis dibagikan melalui komunikasi terintegrasi, termasuk media digital, media cetak, tatap muka, dan berbagai *event*. Kesemuanya memberi dampak terhadap masyarakat. 🗨️



MEMBANGUN INSAN ABIPRAYA UNGGUL DAN BERAKHLAK

Tidak perlu diperdebatkan lagi, *human capital* merupakan aset perusahaan yang paling penting. Brantas Abipraya telah membuktikannya. Lahir bermodalkan para ahli dalam proyek konstruksi sumber daya air (SDA) dan kelistrikan, kini telah tumbuh menjadi perusahaan jasa konstruksi yang diperhitungkan. Meskipun demikian, Brantas Abipraya membuktikan bahwa manusia yang kompeten harus dikelola menggunakan sistem manajemen *Human Capital* (HC) yang tepat untuk menciptakan Insan Abipraya yang unggul.

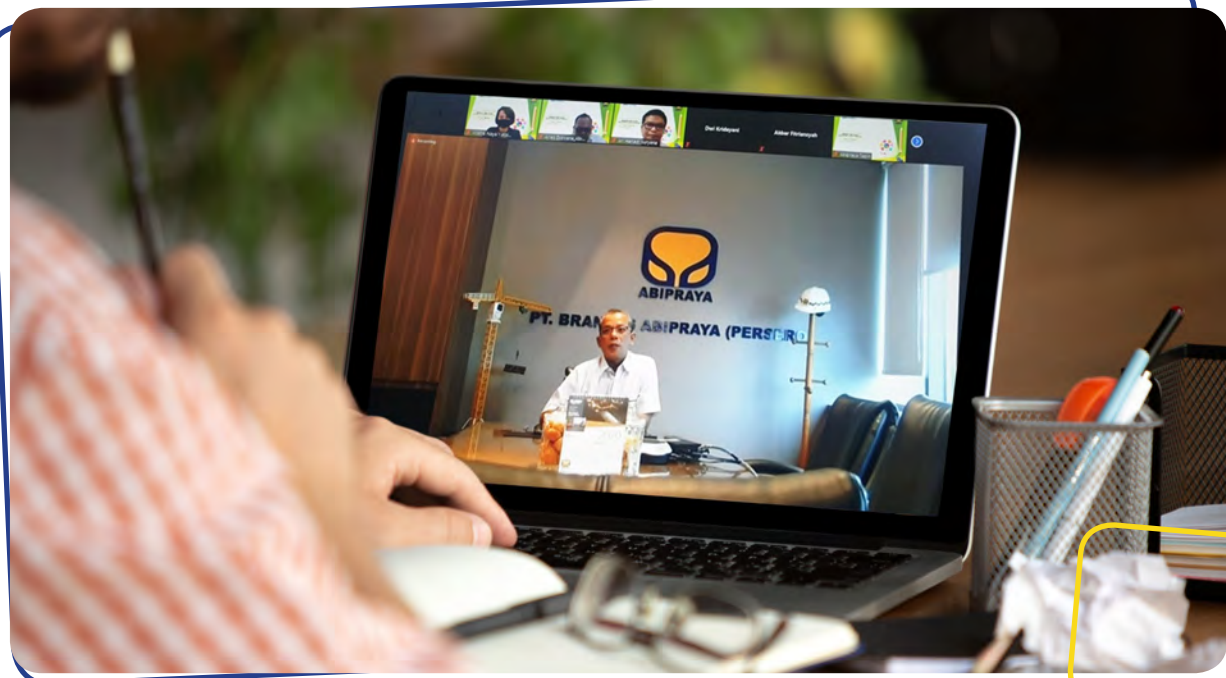
Rabu, 1 Juli 2020. Pada pagi yang cerah itu, di halaman kantor Kementerian BUMN Jakarta Pusat, Menteri BUMN Erick Thohir meluncurkan nilai-nilai inti BUMN AKHLAK. Nilai-nilai ini menjadi basis budaya perusahaan semua BUMN. AKHLAK merupakan singkatan dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif.

Sebagai tindak lanjut penerapan nilai-nilai AKHLAK di seluruh BUMN, Brantas Abipraya dengan segera melakukan sosialisasi dan internalisasi nilai-nilai

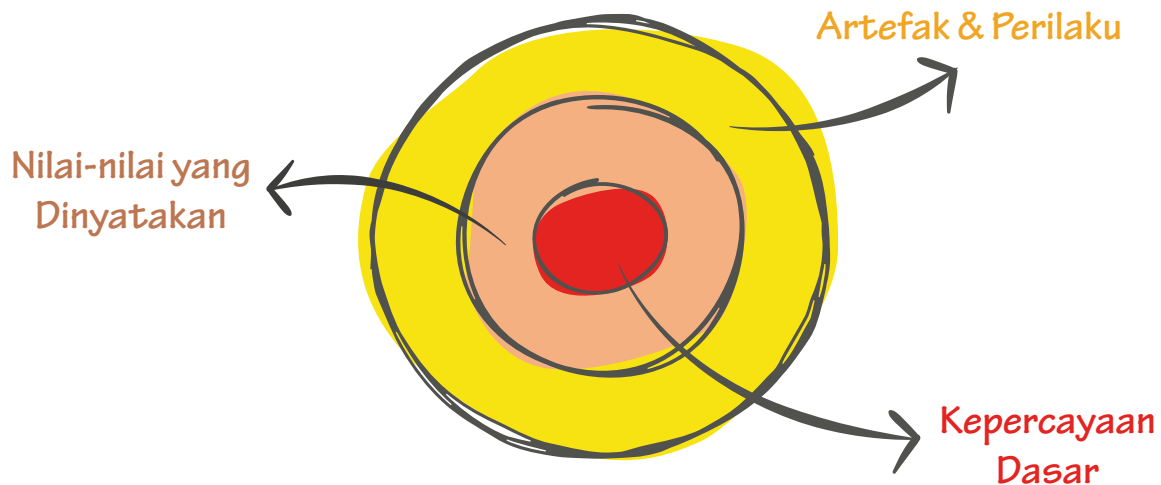
tersebut. “Lahirnya AKHLAK sebagai budaya baru BUMN, membawa semangat baru kami untuk mengadopsi menjadi perilaku insan Abipraya,” ungkap Suradi, Direktur Keuangan dan SDM Brantas Abipraya, dalam acara internalisasi dan implementasi AKHLAK pada 15 Juli 2020.

Jati Diri, Nilai-nilai, dan Budaya Perusahaan

Jati diri merupakan identitas sejati perusahaan yang mewujudkan dalam budaya organisasi. Basis budaya adalah alam pikiran



Gambar 5.1 Sosialisasi nilai-nilai AKHLAK via *online meeting* untuk generasi milenial Abipraya



Gambar 5.2 Tingkatan unsur budaya organisasi

kolektif yang dibentuk dan dikembangkan dari waktu ke waktu. Alam pikiran tersebut akan terus hidup secara turun-menurun, walaupun anggota-anggota di dalamnya masuk dan pergi.

Budaya memiliki tiga unsur tingkatan, masing-masing memiliki pengaruh dan tingkat kasat mata yang berbeda. Ketiganya adalah keyakinan atau asumsi dasar, nilai-nilai yang dinyatakan, serta artefak dan perilaku.

Keyakinan atau asumsi dasar. Keyakinan tertanam dalam alam pikiran bawah sadar kolektif yang menentukan cara berpikir dan perilaku. Walaupun tidak kasat mata, keyakinan menentukan perilaku semua insan dalam organisasi. Sebagai contoh, dalam perusahaan semua orang memiliki

keyakinan bahwa tujuan perusahaan adalah mendapatkan laba.

Keyakinan ini diwujudkan dalam cara berpikir dan tindakan semua orang di dalamnya. Pimpinan, dalam membuat keputusan investasi selalu mempertimbangkan ROI (*return on investment*) optimal. Mereka yang bekerja dalam bagian produksi, selalu memikirkan dan bertindak untuk meningkatkan efisiensi.

Nilai-nilai yang dinyatakan. Nilai-nilai yang dinyatakan bisa berbentuk pernyataan visi, misi, dan nilai-nilai organisasi. Termasuk dalam nilai-nilai yang dinyatakan adalah peraturan dan norma, baik tertulis maupun tidak tertulis.

Artefak dan perilaku. Artefak merupakan pengejawantahan keyakinan dan nilai-nilai dalam bentuk yang bisa dilihat. Termasuk dalam artefak adalah arsitektur gedung, tata letak ruang kerja, tata cara berpakaian, dan cara pegawai menyapa tamu. Kita bisa dengan mudah membedakan perusahaan modern dan perusahaan 'tua' dari arsitektur dan warna kantornya. Perusahaan berjiwa 'muda' cenderung mengadopsi warna cerah, sedangkan perusahaan 'tua' lebih senang menggunakan warna kelabu.

Pada pabrik-pabrik Toyota, kita dapat menyaksikan tempat kerja yang bersih dan sangat rapi. Pada perusahaan

jasa konstruksi mungkin kita sering menemukan tempat proyek yang rapi, dan material tertata dengan baik. Pegawai secara disiplin menggunakan alat pengaman kerja. Namun kita juga terkadang menemukan perusahaan-perusahaan yang tempat proyeknya berantakan, dan pekerjanya sembrono.

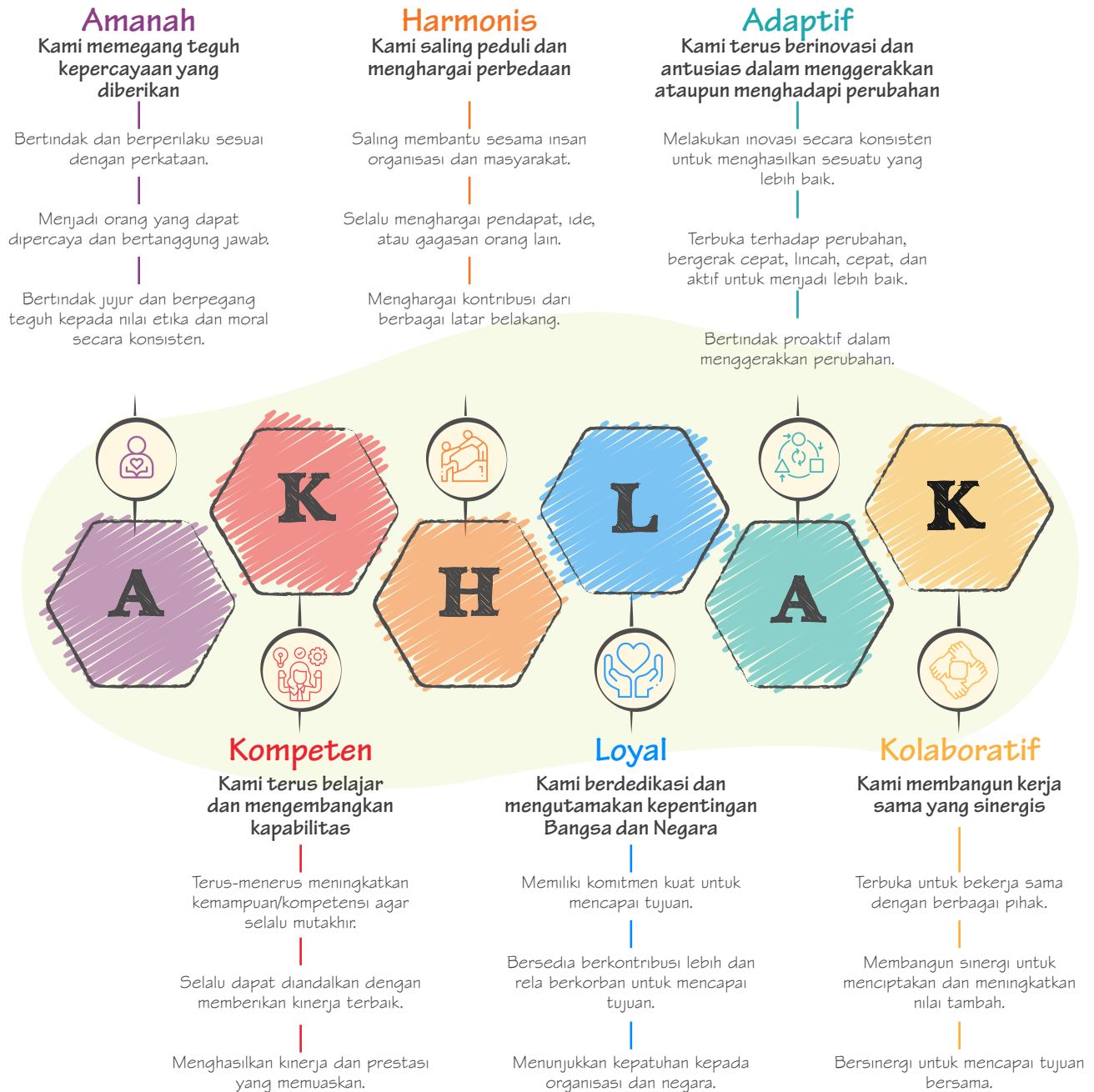
Mengenal Budaya AKHLAK

Sangatlah tepat ketika Kementerian BUMN mengusung AKHLAK sebagai nilai-nilai inti BUMN. Maklum, saat ini etika pimpinan beberapa BUMN menjadi sorotan publik. Akhlak, secara etimologi, bermakna perilaku seseorang yang didorong oleh keinginan untuk berbuat baik.

Menurut pakar akhlak (Ibnu Miskawaih, Al Ghazali, dan Ahmad Amin), akhlak adalah perangai yang melekat pada diri seseorang yang dapat memunculkan perbuatan baik tanpa mempertimbangkan pikiran terlebih dahulu. Dengan kata lain, akhlak adalah pikiran bawah sadar yang melahirkan tindakan spontan untuk berbuat baik.

Nilai-nilai inti AKHLAK BUMN telah diterjemahkan menjadi pedoman perilaku semua pihak dari pemegang saham, pimpinan, dan pegawai BUMN.

”**Lahirnya AKHLAK sebagai budaya baru BUMN, membawa semangat baru kami untuk mengadopsi menjadi perilaku insan Abipraya,”** ungkap Suradi, Direktur Keuangan dan SDM Brantas Abipraya



Gambar 5.3 Nilai-nilai Inti AKHLAK

Amanah bermakna memiliki integritas, dapat dipercaya dan bertanggung jawab, dengan ciri perilaku:

- # Bertindak dan berperilaku sesuai dengan perkataan.
- # Menjadi orang yang dapat dipercaya dan bertanggung jawab.
- # Bertindak jujur dan berpegang teguh kepada nilai etika dan moral secara konsisten.

Kompeten bermakna memiliki ahli di bidangnya, *learning agility*, dan kinerja terbaik, dengan ciri perilaku:

- # Terus-menerus meningkatkan kemampuan/kompetensi agar selalu mutakhir.
- # Selalu dapat diandalkan dengan memberikan kinerja terbaik.
- # Menghasilkan kinerja dan prestasi yang memuaskan.

Harmonis bermakna peduli kepada semua pemangku kepentingan dan menghargai keragaman, dengan ciri perilaku:

- # Saling membantu sesama insan organisasi dan masyarakat.
- # Selalu menghargai pendapat, ide, atau gagasan orang lain.
- # Menghargai kontribusi dari berbagai latar belakang.

Loyal berarti berkomitmen dan berdedikasi untuk berkontribusi, dengan ciri perilaku:

- # Memiliki komitmen kuat untuk mencapai tujuan.
- # Bersedia berkontribusi lebih dan rela berkorban untuk mencapai tujuan.
- # Menunjukkan kepatuhan kepada organisasi dan negara.

Adaptif berarti secara inovatif, antusias, dan proaktif menghadapi perubahan, dengan ciri perilaku:

- # Melakukan inovasi secara konsisten untuk menghasilkan sesuatu yang lebih baik.
- # Terbuka terhadap perubahan, bergerak cepat, lincah, dan aktif untuk menjadi lebih baik.
- # Bertindak proaktif dalam menggerakkan perubahan.

Kolaboratif bermakna kesediaan untuk bekerja sama dan bersinergi dengan berbagai pihak, dengan ciri perilaku:

- # Terbuka untuk bekerja sama dengan berbagai pihak.
- # Membangun sinergi untuk menciptakan dan meningkatkan nilai tambah.
- # Bersinergi untuk mencapai tujuan bersama.

Nilai-nilai AKHLAK dan perwujudan perilakunya inilah yang menjadi jati diri perusahaan BUMN dan insan di dalamnya. Saat ini Brantas Abipraya sedang giat-giatnya melakukan internalisasi nilai-nilai AKHLAK.



Akhlak adalah perangai yang melekat pada diri seseorang yang dapat memunculkan perbuatan baik tanpa mempertimbangkan pikiran terlebih dahulu. Dengan kata lain, akhlak adalah pikiran bawah sadar yang melahirkan tindakan spontan untuk berbuat baik.

Sistem Manajemen Human Capital

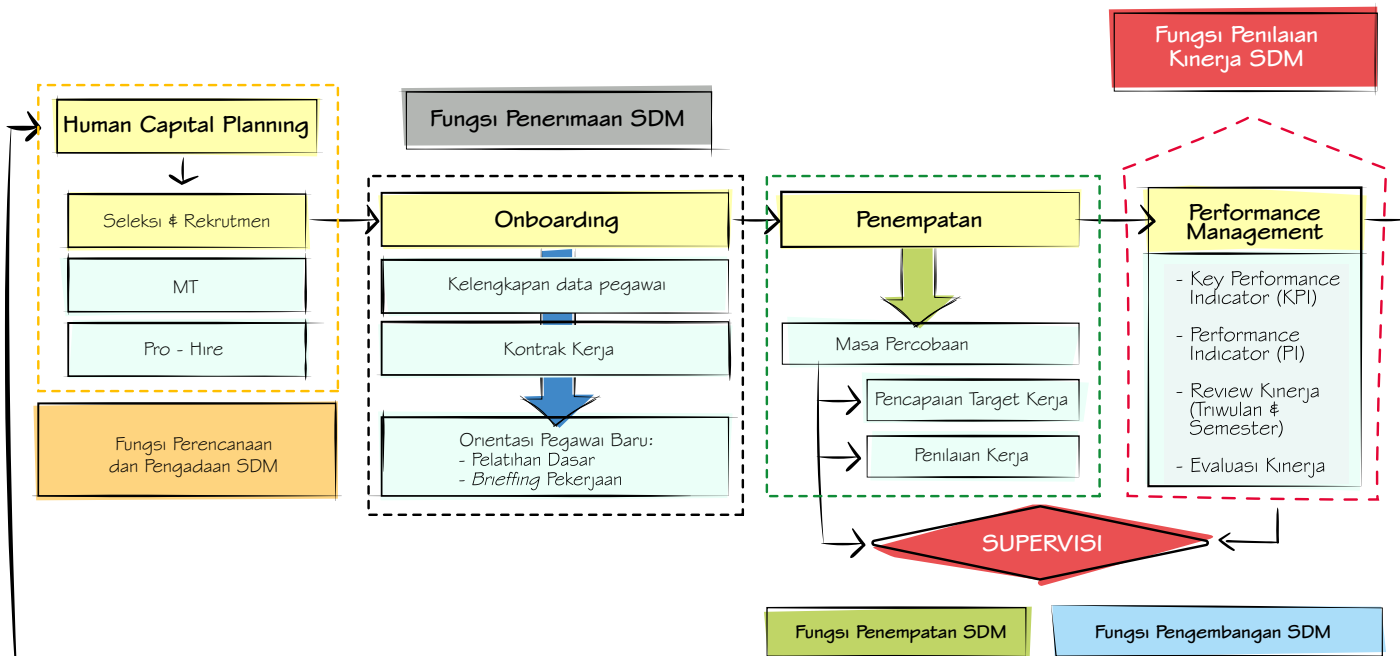
Dalam membentuk Insan Abipraya unggul, Perseroan mengadopsi sistem manajemen daya manusia mengacu pada siklus manajemen SDM, mulai dari perekrutan, penempatan, pengembangan, retensi, hingga pengakhiran

hubungan kerja. Brantas Abipraya sendiri telah mengembangkan model sistem manajemen *human capital*.

Dalam model manajemen *human capital* Brantas Abipraya, siklus diawali dari perencanaan tenaga kerja untuk memenuhi kebutuhan jangka pendek maupun jangka panjang. Basis perencanaan tenaga kerja adalah strategi *human capital* yang dikembangkan dari strategi bisnis. Oleh karena itu, perencanaan tenaga kerja selalu mengacu pada visi, misi, dan strategi Perseroan dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP). Karena berbasis RJPP, perencanaan utama tenaga kerja dilakukan dalam lima tahunan. Tentu, dalam perjalanannya, rencana ini diadaptasi sesuai dengan perubahan kebutuhan bisnis.

Perencanaan tenaga kerja yang menjadi dasar bagi pelaksanaan perekrutan dan seleksi. Hasil dari proses seleksi, pegawai kemudian ditempatkan sesuai dengan posisi yang direncanakan. Tentu, sebelum ditempatkan, mereka diberi pembekalan, baik pengetahuan maupun keterampilan dan nilai-nilai budaya perusahaan.

Setelah mereka diangkat menjadi pegawai, Perseroan menerapkan manajemen kinerja individu. Dari manajemen kinerja ini, selanjutnya perusahaan menetapkan program pengembangan untuk menutup kesenjangan kompetensi yang dimiliki pegawai dengan tuntutan Perseroan.



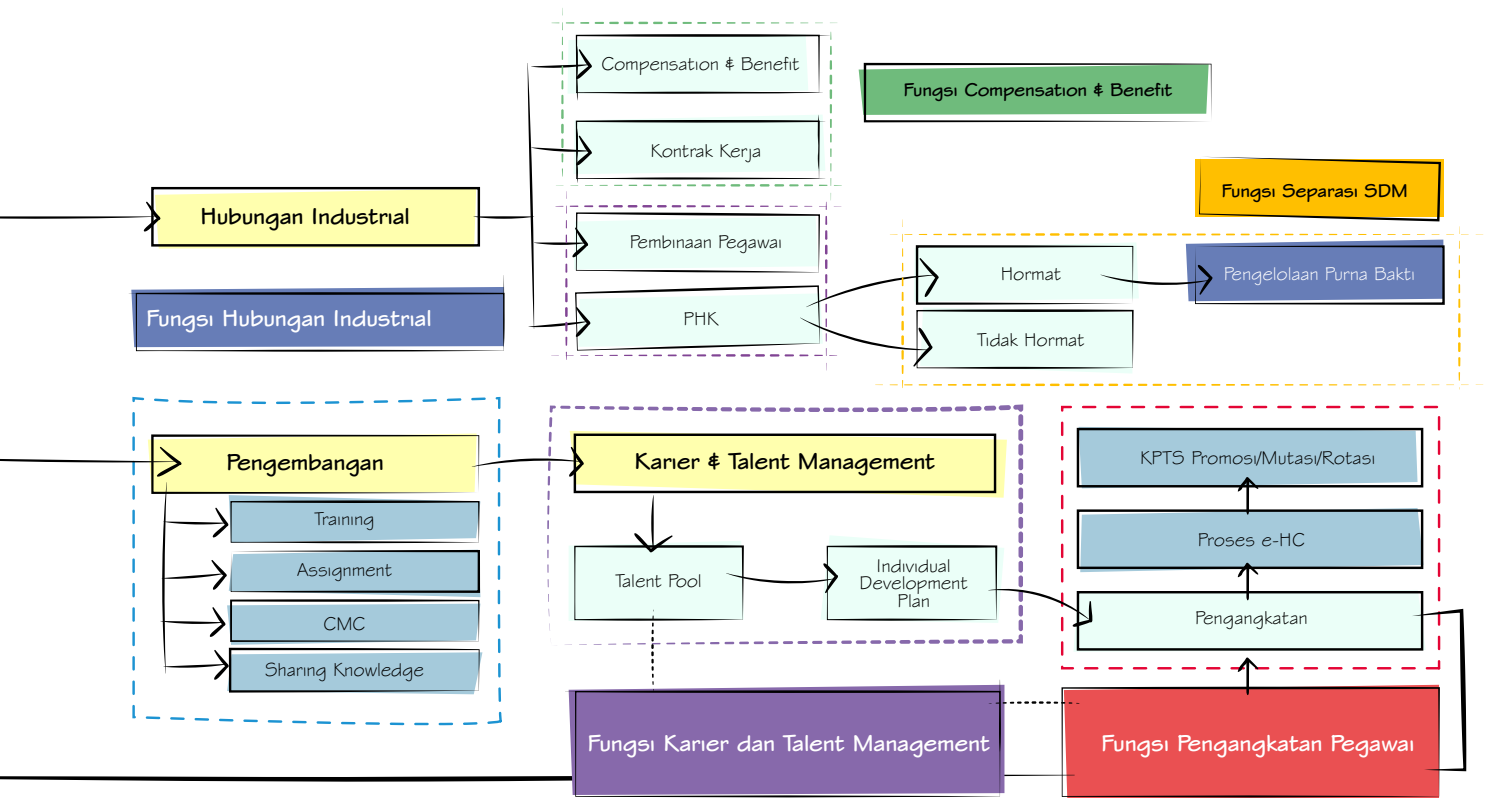
Gambar 5.4 Model Sistem Manajemen Human Capital Brantas Abipraya

MONITORING & EVALUASI

”
Perseroan menerapkan talent management untuk mengidentifikasi Insan Abipraya yang berpotensi menjadi pemimpin. Dengan talent management, Brantas Abipraya memastikan keberlanjutan kepemimpinan Perseroan.

Sebagai bagian dari manajemen retensi, ada dua sistem yang dikembangkan Brantas Abipraya, yaitu sistem *talent management* dan sistem hubungan industrial. Perseroan menerapkan *talent management* untuk mengidentifikasi Insan Abipraya yang berpotensi menjadi pemimpin. Dengan *talent management*, Brantas Abipraya memastikan keberlanjutan kepemimpinan Perseroan.

Sementara itu, Brantas Abipraya menerapkan sistem hubungan industrial guna memotivasi pegawai untuk



berkontribusi optimal. Termasuk dalam sistem hubungan industrial adalah sistem imbal jasa dan sistem sanksi.

Perekrutan dan Seleksi: Mendapatkan Bibit Unggul

Dalam proses manajemen *human capital*, berlaku hukum *garbage in, garbage out*. Untuk membangun insan Abipraya unggul, diperlukan kandidat-kandidat unggul pula. Padahal, saat ini kita memasuki perang *talent*. Perusahaan-perusahaan bertarung

mendapatkan orang-orang terbaik. Bagi Brantas Abipraya, ini menjadi tantangan tersendiri.

Sejarah memang tidak berpihak pada Brantas Abipraya dalam perang *talent* ini. Di masa lampau, sangat sedikit kandidat dari lulusan perguruan tinggi ternama yang bersedia bergabung dengan Perseroan.

Brantas Abipraya mengakuisisi *talent* dalam dua kelompok, yaitu *fresh graduate* dan *pro hire*.

menempatkan (*deploying*). Untuk menarik *talent* yang mumpuni dan selaras dengan nilai-nilai perusahaan, Brantas Abipraya menjalankan tiga strategi *employer branding*.

Employer branding adalah upaya untuk membangun citra kepada para pelamar atau calon pelamar bahwa perusahaan merupakan tempat bekerja yang baik.

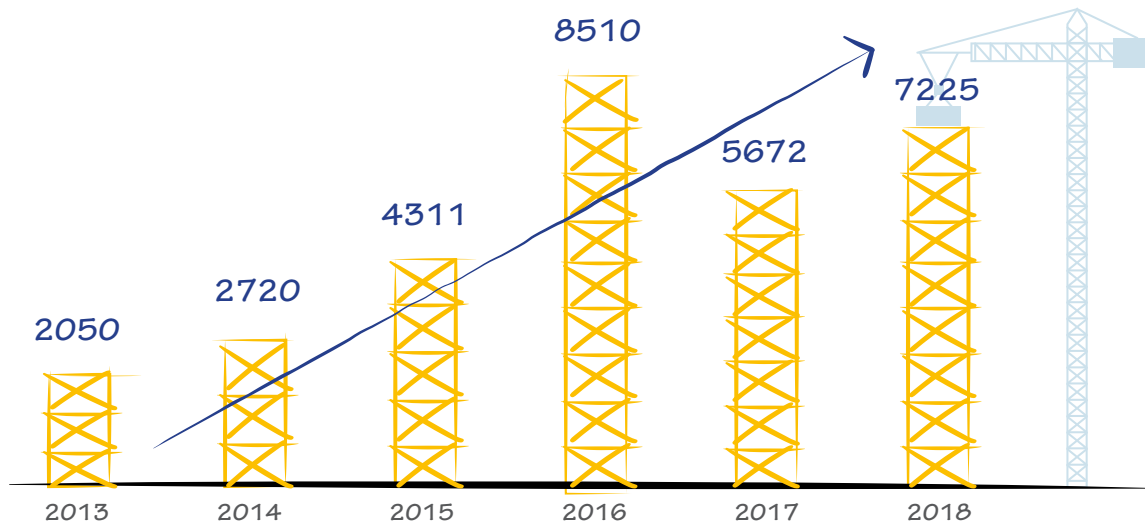
Employer branding adalah upaya meyakinkan kandidat pekerja bahwa apa yang ditawarkan organisasi lebih baik daripada yang ditawarkan oleh pesaing.

Brantas Abipraya melakukan *employer branding* melalui tiga jalur. *Pertama*, melakukan promosi ke perguruan tinggi. Upaya ini dijalankan dengan menjadi narasumber ahli untuk memberi berbagai kuliah dan ceramah. Selain itu, Perseroan

juga melakukan pameran kerja dan *talent scouting* di berbagai perguruan tinggi.

Strategi *employer branding* kedua adalah dengan membuka kesempatan magang bagi mahasiswa atau pelajar. Dengan magang, mahasiswa dan pelajar yang pada dasarnya merupakan kandidat pegawai, bisa memahami budaya Brantas Abipraya.

Strategi *employer branding* yang ketiga adalah menawarkan paket remunerasi dan jenjang karier yang menarik. Apakah strategi *employer branding* ini berhasil? Data menunjukkan bahwa *talent* yang beminat bergabung dengan Brantas Abipraya terus meningkat dari waktu ke waktu. Pada tahun 2013, jumlah pelamar hanya 2.050 orang, namun pada tahun 2018 mencapai 7.225 orang.



Gambar 5.6 Pelamar yang beminat bergabung dengan Brantas Abipraya meningkat dari tahun ke tahun



Gambar 5.7 Kegiatan *onboarding* pengenalan Perseroan untuk *management trainee*

Kandidat yang mengajukan lamaran tentunya akan diseleksi. Seperti umumnya di banyak perusahaan, setelah lolos seleksi administrasi, kandidat diminta mengikuti tes.

Di Brantas Abipraya, tes seleksi dilakukan secara *online*. Tes seleksi mencakup bidang pendidikan, bahasa Inggris, tes karakter, dan tes buta warna. Mereka yang lulus tes tertulis kemudian memasuki tes wawancara, baik dengan tim seleksi maupun peggunganya. Tahap selanjutnya, kandidat mengikuti ujian potensi secara psikologi dan tes kesehatan.

Kandidat yang lulus langsung mengikuti program induksi. Dalam program induksi, pegawai baru diperkenalkan dengan Perseroan yang mencakup bisnis, sejarah, nilai-nilai, dan budaya. Selain itu, mereka juga wajib mengikuti pelatihan *character building*.

Dalam program *character building*, peserta ditempa dengan pendekatan disiplin tinggi ala militer. Pelatihan tersebut bertujuan untuk membentuk watak dan disiplin baru. Setelah selesai, kandidat akan segera ditempatkan di lokasi proyek-proyek perusahaan untuk dapat belajar langsung di lapangan.

Mengembangkan Insan Abipraya Unggul

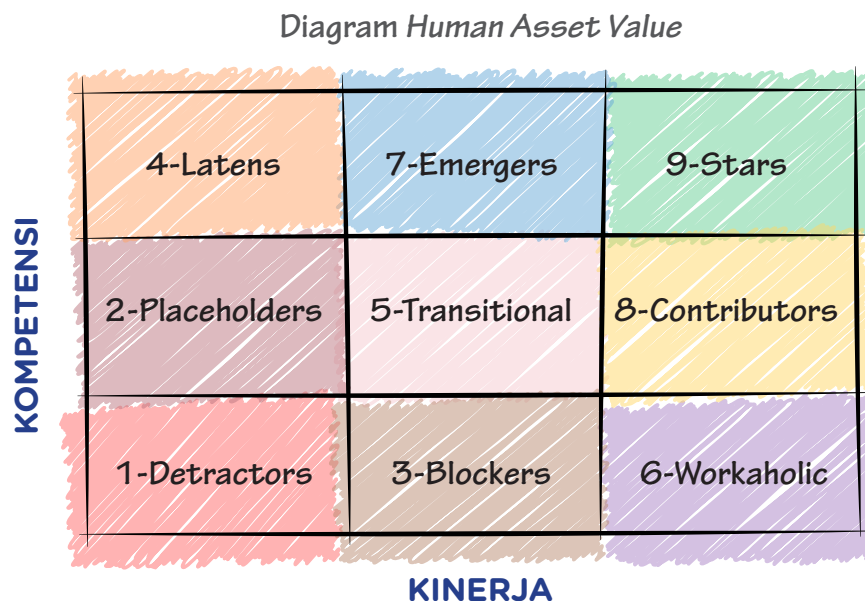
Brantas Abipraya mengembangkan penerapan sistem pendidikan dan pengembangan yang terintegrasi dengan sistem manajemen kinerja, *talent management*, dan imbal jasa.

Secara umum, pengembangan dibagi menjadi dua bagian, yaitu pendidikan dan pelatihan. Program pendidikan diselenggarakan untuk mengembangkan kompetensi yang dibutuhkan Perseroan di masa depan, terutama kompetensi manajerial dan kepemimpinan. Sedangkan program pelatihan diselenggarakan untuk menutup kesenjangan kompetensi saat ini dan jangka pendek. Fokus utama pelatihan adalah peningkatan keterampilan teknis.

Dalam hal pendidikan, Brantas Abipraya memberi beasiswa kepada pegawai potensial untuk mengikuti pendidikan jenjang S2 di perguruan tinggi ternama di dalam dan luar negeri. Bidang yang dipelajari dapat berkaitan dengan keahlian teknik maupun manajerial. Pada intinya, program pendidikan diselenggarakan untuk menyiapkan kompetensi masa depan.

Analisis Kebutuhan Pelatihan & Pengembangan

Program pengembangan Insan Abipraya diawali dengan memetakan jenis dan cakupan kebutuhan pengembangan. Dalam memetakan, Brantas Abipraya menggunakan *tool* diagram *human asset value* (HAV).



Gambar 5.8 Diagram *Human Asset Value*

Berdasarkan diagram HAV, pegawai dapat dipetakan ke dalam sembilan kelompok sesuai dengan tingkat kompetensi dan kinerjanya. Masing-masing kelompok memiliki kebutuhan pengembangan yang berbeda.

1 *Detractors* adalah pegawai yang memiliki kompetensi dan kinerja rendah. Pengembangan dilakukan dengan intervensi berupa peningkatan kinerja, target yang menantang, serta bimbingan rutin dan intensif.

2 *Placeholders* adalah pegawai yang memiliki kompetensi sedang dan kinerja rendah. Pengembangan dilakukan dengan meningkatkan motivasi berprestasi dan memberi pekerjaan yang menantang.

3 *Blockers* adalah pegawai yang berkompentensi rendah dan kinerja sedang. Pengembangan dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan yang intensif untuk meningkatkan kompetensi.

4 *Latents* adalah pegawai yang memiliki kompetensi tinggi, namun kinerjanya rendah. Pengembangan dapat dilakukan dengan cara *coaching* dan *counseling*.

5 *Transitionals* adalah pegawai yang memiliki kompetensi sedang dan kinerja sedang. Pengembangan dapat dilakukan dengan cara *coaching* agar dapat masuk di dalam kandidat *talent pool*.

6 *Workaholic* adalah pegawai yang memiliki kompetensi rendah dan kinerja tinggi. Pengembangan dapat dilakukan dengan cara memberikan pelatihan yang disesuaikan dengan program pengembangan individu.

7 *Emergers* adalah pegawai yang memiliki kompetensi tinggi dan kinerja sedang. Pengembangan dapat dilakukan dengan cara *coaching* dan *mentoring* agar dapat masuk ke dalam *talent pool*.

8 *Contributors* adalah pegawai yang memiliki kompetensi sedang dan kinerja tinggi. Pengembangan dapat dilakukan dengan cara pelatihan yang disesuaikan dengan program pengembangan individu agar dapat masuk ke dalam *talent pool*.

9 *Stars* adalah pegawai yang memiliki kompetensi tinggi dan kinerja tinggi. Mampu melakukan perubahan yang signifikan terhadap kelangsungan hidup perusahaan. Pengembangan yang dilakukan adalah dengan *coaching*.

Dengan model tersebut, Perseroan menetapkan program pengembangan yang sesuai untuk masing-masing kelompok pegawai.

Program Pengembangan Insan Abipraya

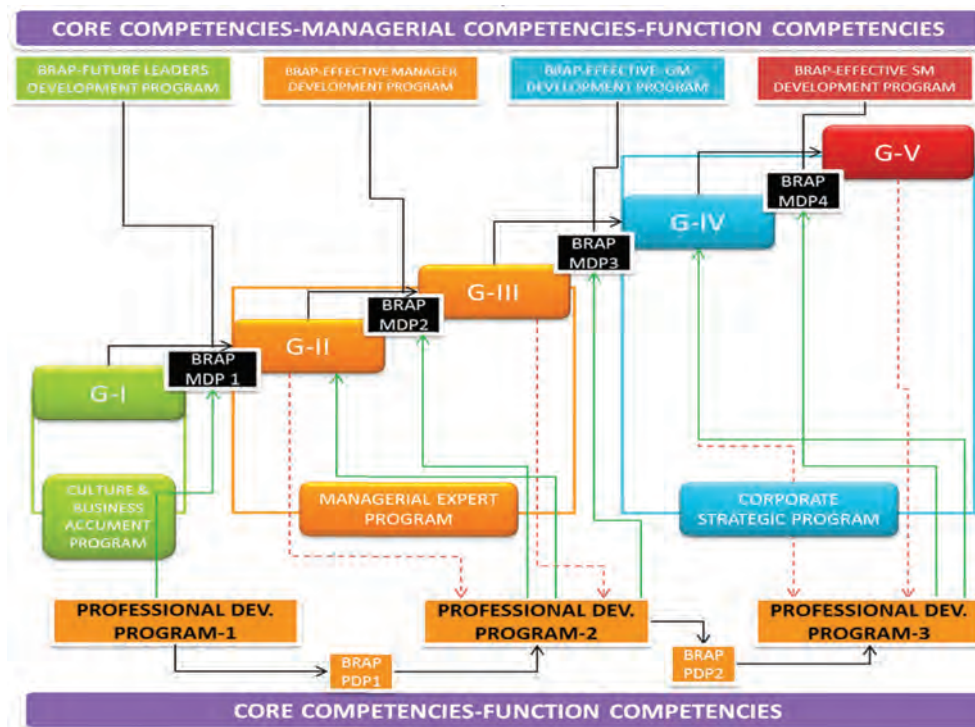
Program pengembangan Insan Abipraya dibagi menjadi 3 pilar sebagai berikut.

1 *Culture & Business Accument.* Program penguatan budaya dan penguasaan proses bisnis perusahaan. Sasaran program adalah peserta mampu memahami dan mengelola proses bisnis dengan baik sesuai dengan visi dan misi perusahaan dan sasaran strategis.

2 *Managerial-preneur Expert Program.* Program yang diperuntukkan bagi para

manajer, bertujuan untuk melahirkan para manajer yang mampu secara konsisten membangun bisnis dengan menciptakan nilai tambah dan *sustainable competitive advantage* dalam Perseroan.

3 *Corporate Strategic Program.* Program yang diperuntukkan bagi *senior manager* Abipraya. Program ini bertujuan melahirkan pemimpin yang mampu menciptakan peluang usaha melalui terobosan sesuai dengan nilai-nilai Perseroan.



Gambar 5.9 Program pengembangan berjenjang SDM Brantas Abipraya

Menutup Kesenjangan Kompetensi

Program pelatihan bertujuan untuk menutup kesenjangan kompetensi yang dibutuhkan Perseroan dengan yang dimiliki oleh pegawai. Kesenjangan kompetensi tenaga kerja konstruksi muncul dalam tiga kondisi berikut:

Kesenjangan kompetensi dunia pendidikan dengan dunia kerja.

Berdasarkan pengalaman, *fresh graduate* yang lulus seleksi membawa hanya 60% kompetensi yang dibutuhkan oleh Perseroan. Oleh karena itu, Perseroan menyediakan program pelatihan untuk melengkapi kekurangan 40% tersebut. Agar pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan pengembangan, Perseroan meninjau kompetensi teknis masing-masing pegawai baru terlebih dahulu.

Selain itu, semua pegawai baru harus mengikuti matrikulasi. Matrikulasi bertujuan untuk memperkuat pengetahuan dan keterampilan pegawai terkait 5 kompetensi yang mutlak dibutuhkan dalam manajemen proyek konstruksi, yaitu manajemen konstruksi, manajemen proyek, sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja (K3), administrasi kontrak, dan sistem manajemen mutu.

Kesenjangan kompetensi penerapan hasil inovasi.

Brantas Abipraya secara

konsisten berinovasi untuk meningkatkan kinerjanya. Inovasi tersebut dapat berkaitan dengan produk/jasa baru, proses baru, ataupun bisnis baru. Setiap pembaruan ini membutuhkan kompetensi baru. Oleh karena itu, Perseroan menyelenggarakan berbagai pelatihan dan *coaching* untuk menyukseskan penerapan inovasi.

Sebagai contoh, pada tahun 2016, Perseroan mengadopsi sistem manajemen kinerja berbasis *balanced scorecard*. Untuk menyukseskan penerapan sistem manajemen kinerja ini, Perseroan menyelenggarakan pelatihan mengenai *balanced scorecard* dan manajemen strategi bagi pimpinan unit.

Demikian pula, ketika pada tahun 2018 Brantas Abipraya mulai mengadopsi BIM (*Building Information Modeling*), Perseroan mewajibkan semua tenaga proyek menguasai teknologi ini. Perseroan mendukung adopsi teknologi ini dengan menyelenggarakan pelatihan BIM. Pada tahun 2020 ditargetkan semua pegawai proyek dapat menguasai BIM.

Kesenjangan kompetensi kepatuhan organisasi. Regulator telah menetapkan berbagai peraturan mengenai berbagai program sertifikasi untuk memastikan penguasaan kompetensi tertentu.



Gambar 5.10 Pelatihan sertifikasi keahlian dan keterampilan

Undang-Undang Jasa Konstruksi Nomor 2 Tahun 2017, misalnya, mewajibkan tenaga kerja konstruksi memiliki sertifikat. Untuk memenuhi ketentuan tersebut, Brantas Abipraya menyelenggarakan berbagai pelatihan sertifikasi profesi.

Pendekatan 70:20:10

Para ahli pengembangan SDM meyakini bahwa metode pembelajaran yang paling efektif untuk meningkatkan kompetensi adalah metode 70:20:10. Pendekatan pembelajaran ini menawarkan porsi pembelajaran 70% di tempat kerja dengan praktik langsung di lapangan, 20% pembelajaran sosial, dan 10% pembelajaran di kelas.

Pada kebanyakan perusahaan, metode ini diterapkan secara terintegrasi untuk *Executive Development Program* atau *Management Development Program*. Brantas Abipraya menerapkannya secara menyeluruh pada *Management Trainee Development Program*.

Para *trainee* akan menerima pelajaran di kelas untuk menyempurnakan lima bidang kompetensi: manajemen konstruksi, manajemen proyek, sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja (K3), administrasi kontrak, dan sistem manajemen mutu. Apabila diperlukan bisa ditambahkan materi lain yang relevan. Ini porsinya hanya 10% dari seluruh program.



Selanjutnya para *trainee* diminta terjun langsung di proyek. Ini porsi nya 70%. Selama bekerja di proyek mereka belajar dengan bimbingan (*coaching*) dari manajer proyek. Ini porsi nya 20%.

Setelah melewati masa enam bulan, para *trainee* diminta membuat laporan yang mencakup pula ide perbaikan pelaksanaan proyek di lapangan. Laporan tersebut akan diuji oleh panel yang terdiri dari tim SDM dan manajer proyek.

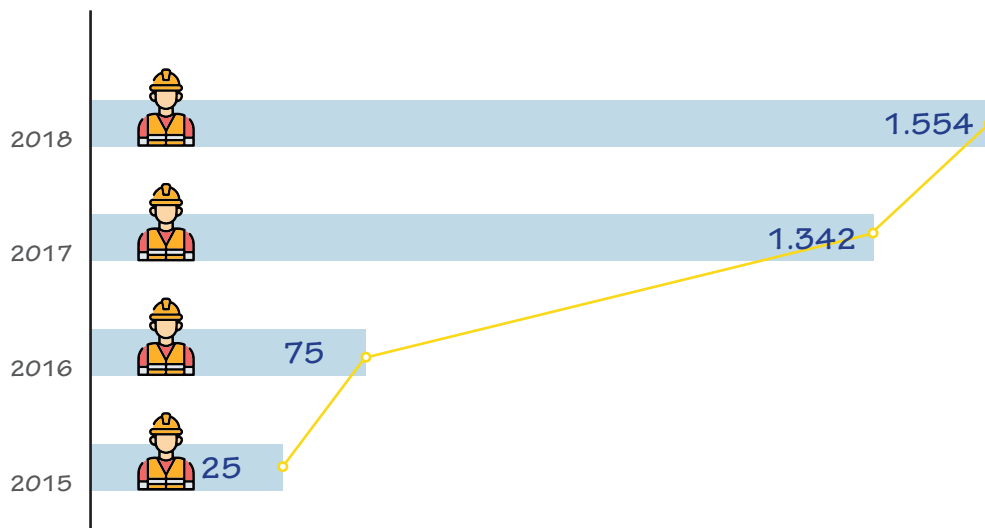
Prestasi dalam Sertifikasi

Undang-Undang Jasa Konstruksi Nomor 2 Tahun 2017 yang mewajibkan tenaga kerja konstruksi memiliki sertifikat keterampilan

dan keahlian. Sertifikasi profesi bertujuan untuk memastikan kompetensi seseorang yang telah didapatkan melalui pembelajaran, pelatihan, maupun pengalaman kerja.

Sertifikasi biasanya diberikan oleh organisasi atau asosiasi profesi yang mengetahui dengan pasti suatu kompetensi profesional dalam bidang tertentu. Perusahaan jasa konstruksi yang melanggar ketentuan ini bisa dikenai sanksi.

Brantas Abipraya melakukan sertifikasi semua tenaga kerja terampil dan ahli pada proyek yang dijalankannya. Proses sertifikasi bukan hanya dilakukan untuk pegawai sendiri, tetapi juga para pekerja subkontraktor.



Gambar 5.11 Tenaga kerja konstruksi yang mendapat sertifikat keahlian/keterampilan dari program sertifikasi Brantas Abipraya



Brantas Abipraya di Career Day



Program pelatihan *management trainee*.



Gambar 5.12 Kegiatan perekrutan Brantas Abipraya.

Memang dalam banyak proyek Brantas Abipraya berperan sebagai kontraktor utama. Bahkan, sertifikasi ini dilakukan juga sebagai bagian strategi *employer branding*. Brantas Abipraya memfasilitasi sertifikasi keterampilan dan keahlian untuk para pencari kerja dalam *career day* di kampus-kampus.

Selama periode 2015-2018 Abipraya telah berhasil melakukan sertifikasi SDM jasa konstruksi sebanyak 2.361 orang. Kesemuanya melibatkan subkontraktor dan pemangku kepentingan yang berkerja bagi Abipraya. Untuk membiayai kegiatan ini, Brantas Abipraya memanfaatkan dana CSR sekitar Rp1 miliar dalam tiga tahun. Karena prestasi inilah, Abipraya mendapat penghargaan sebagai Mitra Kerja terbaik 2018 Kementerian PUPR atas dalam pembinaan dan langkah strategis pengembangan SDM jasa konstruksi.

Mengelola Generasi Milenial

Sejak satu dasawarsa yang lalu, munculnya generasi milenial di dunia kerja menimbulkan isu baru dalam praktik manajemen SDM. Generasi milenial memiliki karakter yang sangat berbeda dengan generasi pekerja sebelumnya. Statistik menunjukkan bahwa saat ini generasi milenial sudah mendominasi dunia kerja. Di Brantas Abipraya sendiri, komposisi generasi milenial sudah mencapai 65% dari total pegawai.

Oleh karena itu, wajar jika sistem manajemen yang digunakan untuk mengelola generasi X diperbarui. Salah satu ciri dari generasi milenial adalah akrab dengan teknologi. Brantas Abipraya merespons perubahan ini dengan mengadopsi teknologi terkini dalam proses manajemen *human capital*.

Perekrutan. Generasi milenial akan mencari lowongan kerja menggunakan jaringan internet. Mereka yang tertarik untuk melamar akan mencari informasi perusahaan melalui *website* dan media sosial. Oleh karena itu, dalam pencarian *talent* Brantas Abipraya memanfaatkan *website* dan media sosial. Untuk menarik mereka, halaman *website* dibuat semenarik mungkin.

Demikian pula, dalam proses pelamaran dan seleksi, Brantas Abipraya melakukannya secara *online*. Pelamar tidak lagi mengirim berkas lamaran, melainkan menggunakan portal *e-Recruitment* Brantas Abipraya. Pelamar hanya berkunjung ke portal dan meletakkan berkas *soft copy (upload)*. Semua pelamar akan diseleksi secara otomatis berdasarkan spesifikasi yang telah disyaratkan Abipraya.

Pembayaran Kompensasi. Proses *payroll* dengan menggunakan sistem yang terintegrasi. *Payroll* tidak lagi di-*input* secara manual dan tanpa laporan dalam

bentuk cetak. Slip gaji sudah bisa dilihat secara *online* dengan menggunakan aplikasi Abipraya Mobile.

Sistem Informasi Karyawan. Informasi mengenai karyawan dapat diakses melalui intranet dan *gadget & smartphone*. Informasi tentang peraturan, kebijakan, pengumuman, informasi tentang data karyawan, sisa cuti dapat dilihat secara virtual. Bahkan pengajuan cuti juga sudah bisa dilakukan lewat sistem *online*.

Administrasi. Brantas Abipraya secara bertahap mendigitalkan prosedur administrasi. Persetujuan dalam dokumen, misalnya, tidak menggunakan tanda tangan basah lagi, tetapi melalui sistem otorisasi. Dengan digitalisasi, proses *human capital* menjadi lebih cepat dan fleksibel.

Brantas Abipraya menyediakan dua jalur karier bagi *talent*, yaitu karier manajerial dan profesional. Jalur karier manajerial memberi jalan kepada para *talent* untuk menjadi pemimpin Perseroan. Sementara itu, jalur karier profesional menyediakan jalan untuk mencapai posisi tertinggi pada bidang keahlian tertentu.

Pelatihan dan Pengembangan.

Untuk merespons preferensi gaya pembelajaran generasi milenial, Brantas Abipraya mengembangkan sistem pembelajaran *e-learning*. Pembelajaran jarak jauh dilakukan melalui laman <http://knowledge.brantas-abipraya.co.id/>.

Talent Management: Menyiapkan Pemimpin Masa Depan

Talent management merupakan proses strategis yang terorganisir untuk mendapatkan *talent* yang tepat dan membantunya untuk berkembang mencapai kapabilitas optimal untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Praktik *talent management* Brantas Abipraya mengacu pada Surat Keputusan Direksi Nomor 391/D/KPTS/X/2016 tanggal 5 Oktober 2016 tentang *Talent Management* Pegawai. Pada prinsipnya, *talent management* Brantas Abipraya bertujuan untuk menyediakan SDM yang profesional dan inovatif saat ini dan masa depan.

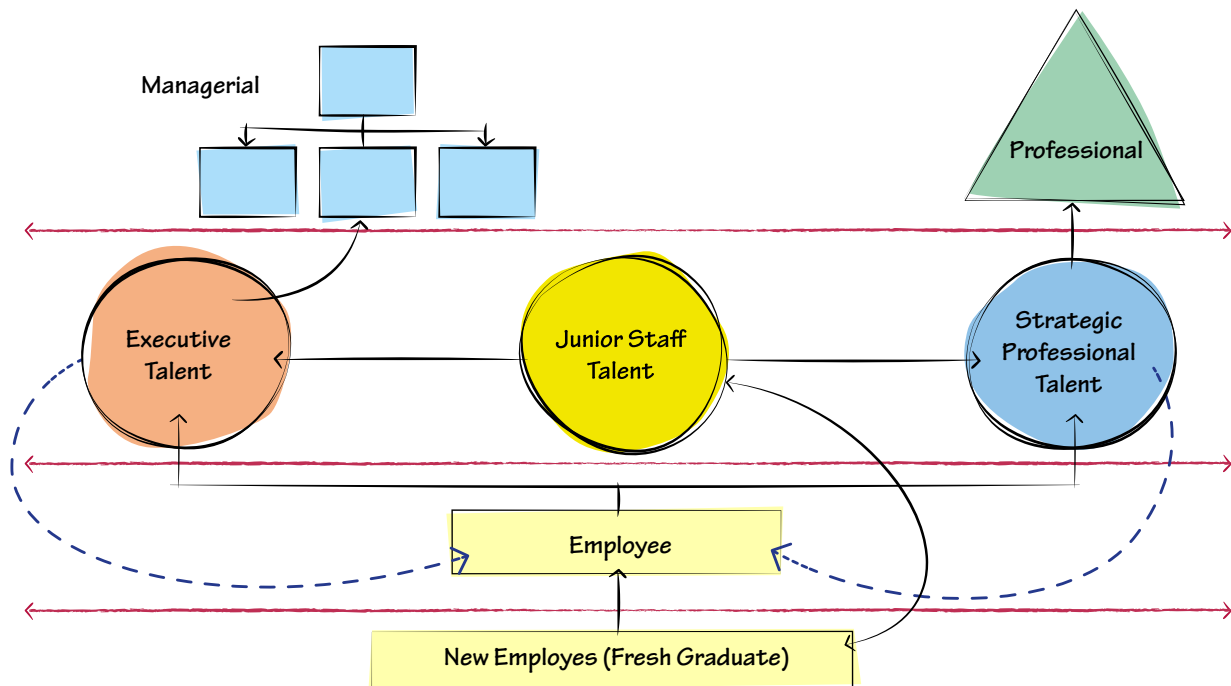
Proses *talent management* di Brantas Abipraya dimulai dari perekrutan. Perseroan mengidentifikasi *talent*, memasukkan dalam *talent pool*, menyediakan jalur karier, dan membantu pengembangan mereka untuk mencapai kapabilitas optimal.

Brantas Abipraya menyediakan dua jalur karier bagi *talent*, yaitu karier manajerial dan profesional. Jalur karier manajerial memberi jalan kepada para *talent* untuk menjadi pemimpin Perseroan. Sementara itu, jalur karier profesional menyediakan jalan untuk mencapai posisi tertinggi pada bidang keahlian tertentu.

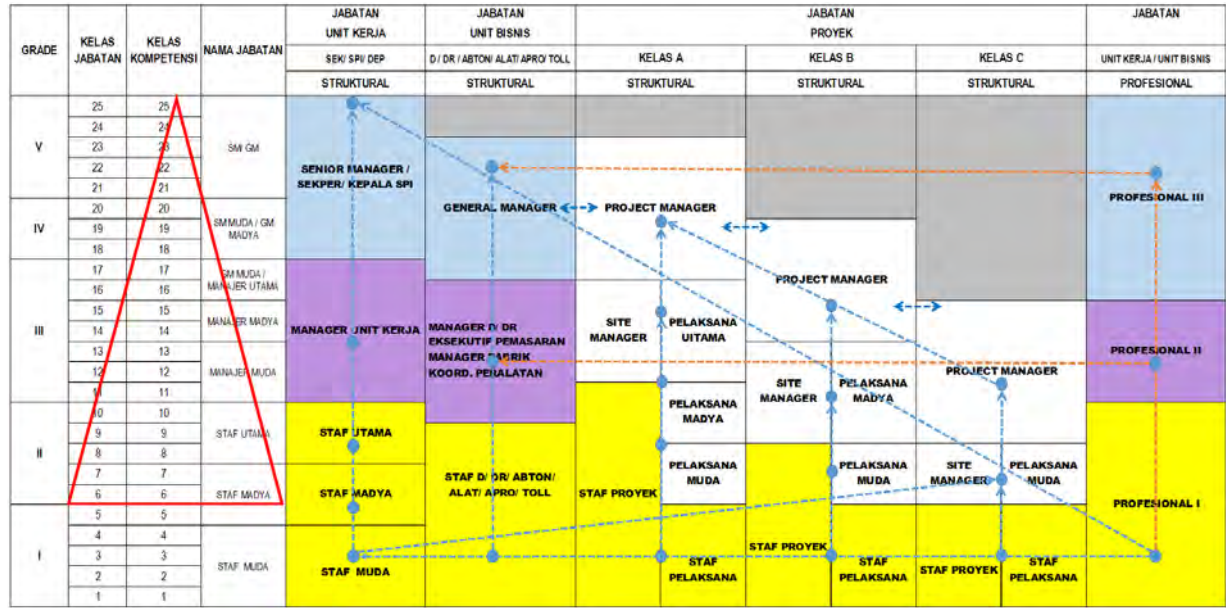
Sebagai perusahaan berbasis proyek, Brantas Abipraya menempatkan proyek sebagai wahana strategis pengembangan *talent*. Pegawai yang akan menduduki

posisi penting di kantor pusat, harus melewati proses pengembangan menjadi pemimpin proyek.

Mengapa ini penting? Proyek sebenarnya sama dengan miniatur Perseroan. Pemimpin proyek bertanggung jawab untuk memastikan pencapaian tujuan proyek, yaitu mencapai laba, sesuai dengan rencana dan anggaran yang ditetapkan. Selain itu, dalam mengelola proyek pemimpin harus menjalankan fungsi kepemimpinan dan semua fungsi manajemen, seperti keuangan dan SDM.



Gambar 5.13 Talent Management Brantas Abipraya



Gambar 5.14 Jenjang Karier Struktural di Brantas Abipraya.

Praktik Hubungan Industrial: Membangun Kemitraan Perseroan dan Pegawai

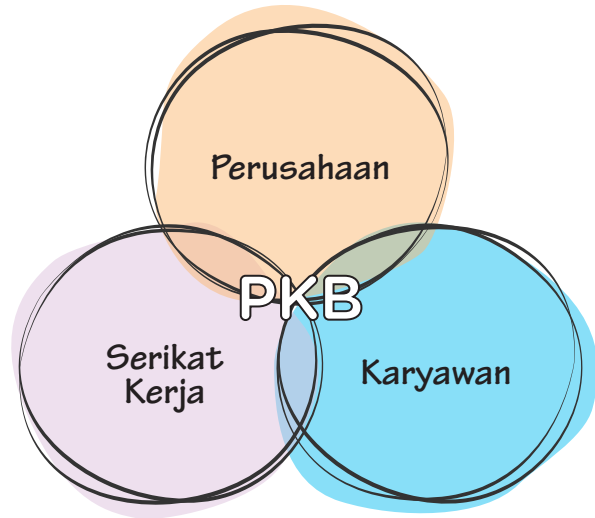
Pengelolaan hubungan industrial di perusahaan bertujuan untuk menciptakan hubungan yang harmonis dan saling menguntungkan antara perusahaan dengan pekerja. Hubungan ini akan menghasilkan ketenangan berusaha dan ketentraman kerja. Pada prinsipnya hubungan industrial adalah untuk memenuhi baik kepentingan perusahaan maupun

pekerja. Praktik hubungan industrial di Brantas Abipraya didasarkan pada prinsip tersebut.

Abipraya menerapkan konsep hubungan industrial tiga pilar yang memfasilitasi hubungan antara perusahaan, pegawai, dan serikat pekerja. Dalam implementasinya, para pihak membuat komitmen yang dituangkan dalam bentuk PKB (Perjanjian Kerja Bersama). PKB memuat aturan dasar (*ground rules*) mengenai perilaku, ketentuan, dan penegakan disiplin.



Hubungan industrial adalah untuk memenuhi baik kepentingan perusahaan maupun pekerja. Praktik hubungan industrial di Brantas Abipraya didasarkan pada prinsip tersebut



Gambar 5.15 Sistem Hubungan Industrial Tiga Pilar Brantas Abipraya.

Dalam mengelola hubungan industrial, Brantas Abipraya menggunakan mekanisme tripartit, yang terdiri dari Perseroan, serikat pekerja, dan pegawai. Untuk menjalin komunikasi di antara ketiga pihak dibentuk lembaga yang dinamakan DKP (Dewan Kepegawaian Pusat). DKP dibentuk dengan Surat Keputusan Direksi Nomor 183/D/KPTS/IV/2020 mengenai Susunan Dewan Kepegawaian Perusahaan.

DKP bertugas dan bertanggung jawab untuk menanggulangi setiap keluhan kesah seluruh karyawan. DKP menjadi penampung aspirasi terkait masa depan karyawan selama berada dalam organisasi,

baik itu prestasi, jabatan, dan karier atau permasalahan penegakan disiplin hingga proses PHK, baik karena pensiun ataupun sebab yang lain.

Tugas dan tanggung jawab DKP adalah memberikan masukan kepada direksi, baik diminta ataupun tidak, mengenai masalah-masalah kepegawaian, organisasi dan tata kelola yang berjalan di perusahaan. Yang dimaksud dengan masalah-masalah kepegawaian, organisasi, dan tata kelola adalah:

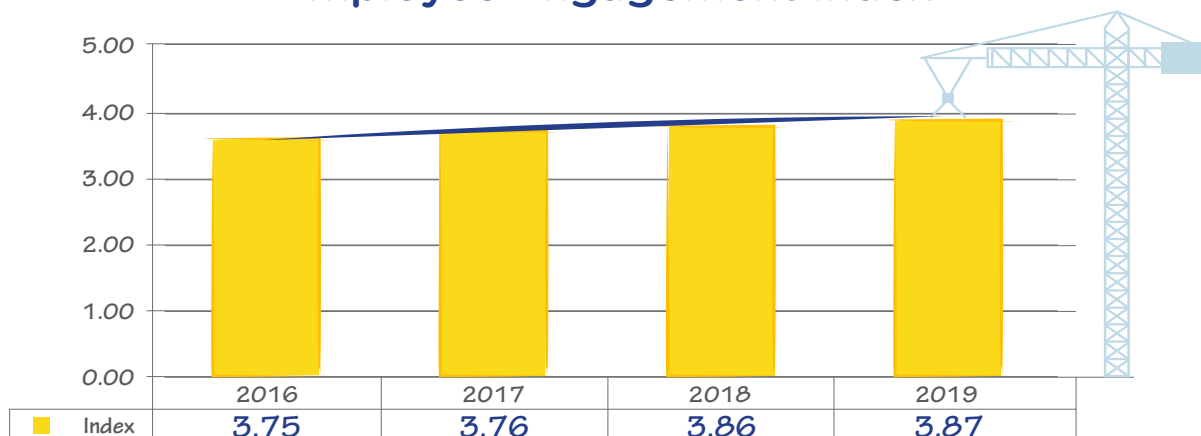
- # Terjadinya penyimpangan oleh pegawai berdasarkan laporan anggota DKP atau laporan pegawai, atau perlakuan yang tidak bisa diterima oleh pegawai.

- # Terjadinya ketidakharmonisan hubungan kerja antarunit bisnis/unit kerja.
- # *Balancing* penilaian tahunan pegawai.
- # Tindakan negatif pegawai/manajemen/para pihak yang dapat merugikan perusahaan.
- # Peraturan, kebijakan, atau strategi yang menimbulkan ketidakharmonisan.
- # Penyusunan PKB antara perusahaan dengan serikat pekerja.

Pencapaian Manajemen *Human Capital*

Salah satu ukuran keberhasilan manajemen *human capital* adalah tingkat *employee engagement* (kerekatan pegawai). Kerekatan pegawai merupakan kondisi yang membuat pegawai setiap hari bersedia memberikan yang terbaik, berkomitmen pada tujuan dan nilai perusahaan, termotivasi untuk berkontribusi pada kesuksesan organisasi, dengan meningkatkan rasa kesejahteraan mereka sendiri. Kerekatan pegawai mencerminkan kenyamanan

Employee Engagement Index



Gambar 5.16 Indeks Kerekatan Pegawai.

BIDANG KOMPETENSI DIREKSI BUMN

Melalui Surat Edaran Menteri BUMN No S-15/DSI.MBU/A/10/2020, Kementerian BUMN telah menetapkan standar kompetensi Direksi BUMN yang mencakup sepuluh bidang.



Digital Leadership

Kemampuan untuk mengarahkan, memimpin serta mengevaluasi proses transformasi digital Perusahaan, dengan mendayagunakan seluruh sumber daya dan nilai tambah yang dimiliki Perusahaan.



Global Business Savvy

Kemampuan mengembangkan usaha, meningkatkan daya saing dan nilai tambah Perusahaan dengan mempertimbangkan perkembangan dan tren bisnis global dari berbagai aspek (ekonomi, sosial, budaya, teknologi, politik internasional).



Customer Focus

Kemampuan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan serta membenarkan pelayanan terbaik untuk memastikan tercapainya tuntutan dan harapan pelanggan.



Building Strategic Partnership

Kemampuan membangun dan mengembangkan kemitraan strategis dengan *stakeholders* untuk mencapai dan meningkatkan nilai tambah bagi Perusahaan.



Strategic Orientation

Kemampuan menetapkan sasaran jangka panjang berdasarkan sudut pandang yang bersifat menyeluruh (*holistic*) dan lengkap.



Driving Execution

Kemampuan menerjemahkan dan mengimplementasikan strategi menjadi rencana kerja dan memastikan terlaksananya pekerjaan untuk mencapai sasaran yang diinginkan.



Driving Innovation

Kemampuan untuk mendorong orang lain dan menciptakan Perusahaan yang terus melakukan upaya-upaya kreatif dan inovatif untuk meningkatkan proses dan hasil kerja.



Developing Organizational Capabilities

Kemampuan membangun strategi, struktur dan sistem yang dapat memaksimalkan pengembangan kapabilitas dan kapasitas organisasi dan talenta dalam Perusahaan.



Leading Change

Kemampuan untuk mengidentifikasi, melaksanakan dan memimpin perubahan dalam organisasi menuju kondisi yang diinginkan secara berkelanjutan.



Managing Diversity

Kemampuan untuk mengelola dan memanfaatkan keberagaman para pemangku kepentingan untuk meningkatkan nilai tambah dan daya saing Perusahaan.

dan kepercayaan pegawai dalam bekerja dengan perusahaan.

Brantas Abipraya setiap tahun melakukan survei *engagement* pegawainya. Hasilnya setiap tahun indeks *engagement*

pegawai meningkat. Pada tahun 2019, indeks *engagement* Insan Abipraya sebesar 3,87 dalam rentang nilai 0–5. *Engagement* pegawai yang terhitung tinggi ini menjadi salah satu keunggulan Brantas Abipraya.

Ukuran lain kesuksesan praktik manajemen *human capital* adalah lahirnya pemimpin-pemimpin baru. Untuk memastikan keberlanjutan kepemimpinan, Brantas Abipraya telah menerapkan *talent management* yang terintegrasi. Kementerian BUMN sendiri mengharapkan agar BUMN dapat menjadi 'pabrik *talent*', yang berkontribusi aktif menyiapkan pemimpin bagi perusahaan sendiri maupun BUMN yang lain.

Brantas Abipraya sendiri telah melahirkan beberapa pemimpin internal maupun

eksternal Perseroan. Dari tahun ke tahun, Abipraya memberikan sumbangsinya kepada negara dengan menyebarkan *talent*-nya untuk mengelola perusahaan-perusahaan besar milik negara dalam membangun Indonesia yang maju dan unggul.

Dua orang *talent* Abipraya memimpin perusahaan BUMN yang berbeda dengan membawa etika dan norma kerja dari Abipraya untuk diimplementasikan pada perusahaan BUMN yang lain. 🗨️

MEMBANGUN SISTEM OPERASIONAL UNGGUL

Insan yang unggul dapat mencetak kinerja unggul hanya apabila organisasi memiliki sistem manajemen operasional yang juga unggul. Sistem operasional adalah sistem kerja menyeluruh untuk mengimplementasikan strategi organisasi. Tentu saja, sistem ini mencakup semua fungsi manajemen, tetapi perusahaan umumnya fokus pada sistem produksi, sistem manajemen mutu, sistem manajemen risiko, dan tata kelola.

Kamis, Juli 2020, Catur Prabowo, Direktur Operasi 1 Brantas Abipraya, didampingi oleh Wahyu Herry Sasongko, Senior Manager QHSE, dan Miftakhul Anas selaku Sekretaris Perusahaan naik panggung pada acara *GRC & Performance Excellence Award 2020* di Auditorium TVRI, Jakarta. Ketiganya mewakili Brantas Abipraya untuk menerima dua penghargaan sebagai *The Best GRC for Corporate Governance & Risk Management 2020 (in construction industry)* dan *The Best Corporate Secretary 2020*.

“Pencapaian ini adalah buah kerja keras para insan Abipraya. Semoga penghargaan ini dapat memotivasi semangat insan Abipraya untuk selalu menerapkan tata kelola perusahaan yang baik sehingga

mampu menjadikan Abipraya sebagai BUMN konstruksi terpercaya dan terbaik,” ungkap Catur saat itu.

Penghargaan yang diterima Brantas Abipraya membuktikan bahwa Perseroan telah mengembangkan dan menerapkan tata kelola yang baik. Memang, *governance, risk management, dan compliance (GRC)* menjadi indikator utama keunggulan sistem tata kelola yang memayungi semua sistem operasional perusahaan.

Selain sistem tata kelola, sistem operasional menjadi kunci keunggulan sebuah perusahaan. Sistem operasional secara umum mencakup sistem manajemen produksi, sistem manajemen risiko, sistem manajemen mutu, serta sistem



Sumber: CNBC Indonesia.

<https://www.cnbcindonesia.com/news/20200730194818-4-176639/abipraya-borong-grc-performance-excellence-award-2020>

manajemen kesehatan dan keselamatan kerja. Mari kita ikuti kisah bagaimana Brantas Abipraya membangun *operational excellence*.

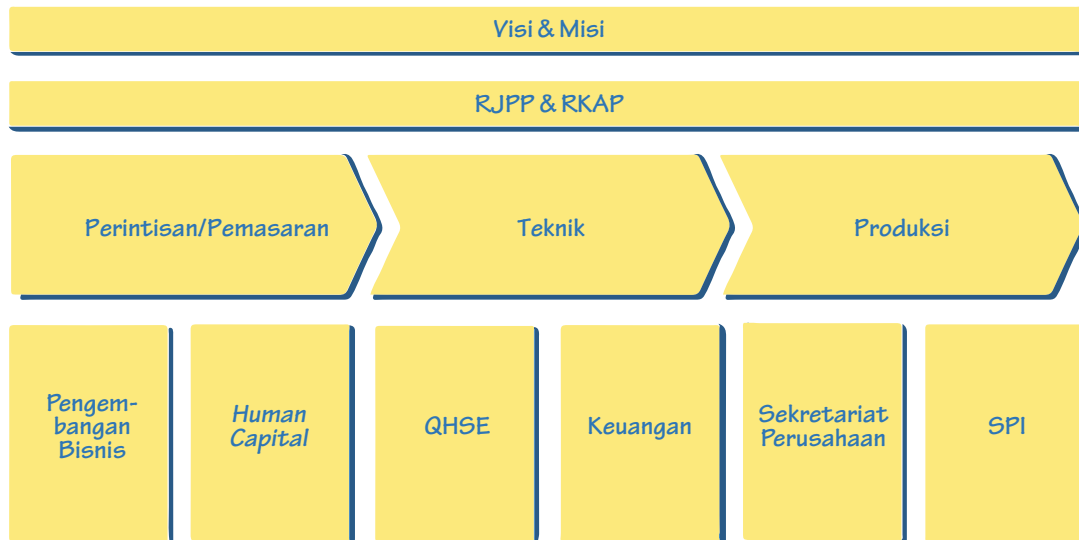
Proses Bisnis Brantas Abipraya

Dalam menjalankan proses bisnisnya, Brantas abipraya merujuk pada visi dan misi Perseroan. Visi dan misi ini kemudian diterjemahkan ke dalam bentuk strategi dan target pencapaian melalui rencana jangka panjang 5 tahunan berupa Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) dan rencana tahunan berupa Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).

Secara garis besar, Brantas Abipraya memiliki dua proses bisnis, yaitu proses bisnis utama dan proses bisnis pendukung. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa konstruksi, Perseroan memiliki 3 proses bisnis utama, yaitu pemasaran, teknik, dan produksi.

Perintisan/Pemasaran. Dalam pemasaran, proses bisnisnya mencakup identifikasi peluang atau potensi pengembangan pasar baru, mengikuti proses prakualifikasi dan pelelangan dengan melengkapi seluruh persyaratan yang diperlukan, serta penandatanganan kontrak jika terpilih sebagai pemenang.

PROSES BISNIS PERUSAHAAN - PT BRANTAS ABIPRAYA (PERSERO)



Teknik. Proses bisnis teknik mencakup kegiatan perencanaan proyek berupa penetapan sasaran mutu, metode kerja yang digunakan, sumber daya yang diperlukan, serta pendapatan dan biaya dengan memperhatikan aspek K3L (Keamanan, Keselamatan, Kesehatan dan Lingkungan Hidup) dan risiko konstruksi.

Produksi. Proses bisnis produksi mencakup pelaksanaan proyek berdasarkan dokumen perencanaan, yang di dalamnya meliputi beberapa proses utama, seperti *engineering*, pabrikasi, pengadaan, konstruksi, inspeksi dan pengujian serta penyerahan.

Ketiga proses bisnis utama tersebut didukung oleh 6 proses fungsi pendukung, yaitu:

Pengembangan Bisnis. Fungsi ini menerapkan proses pengembangan bisnis dan pengelolaan investasi Perseroan untuk mendukung pertumbuhan bisnis. Termasuk dalam pengembangan bisnis adalah fungsi pengelolaan strategi dan kinerja, pengelolaan IT, pengelolaan Teknologi dan Inovasi serta pengelolaan *Knowledge Management*.

Human Capital. Fungsi *Human Capital* menerapkan proses pengelolaan SDM untuk pemenuhan kuantitas dan kapabilitas yang dibutuhkan termasuk penerapan remunerasi dan pengharkatannya.

QHSE. Fungsi QSHE menerapkan proses pengelolaan sistem manajemen mutu, pengelolaan *Health & Safety Environment* (HSE), dan pengelolaan risiko & kepatuhan di seluruh level Perseroan.

Keuangan. Fungsi keuangan menerapkan proses pengelolaan keuangan Perseroan berupa pemasukan dan pengeluaran dana, pengelolaan kekayaan, dan pelaporannya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Sekretariat Perusahaan. Fungsi Sekretariat Perusahaan menerapkan proses pengelolaan kesekretariatan dan kehumasan, pengelolaan GCG, pengelolaan aspek legal dan pengelolaan aspek rumah tangga dan perkantoran di lingkup Perseroan.

Satuan Pengawas Internal (SPI). Menerapkan proses penilaian dan konsultasi untuk memastikan terpenuhinya sistem, prosedur dan peraturan yang berlaku, yang digunakan sebagai dasar perbaikan atau peningkatan kinerja proses dan hasil di lingkup perusahaan.

Sistem Manajemen Anti Penyuapan (SMAP) dan *Whistle Blowing System*

Sistem Manajemen Anti Penyuapan

Brantas Abipraya berkomitmen penuh untuk mendukung upaya pemerintah dalam pencegahan dan pemberantasan korupsi.

Sebagai wujud nyata dari komitmen tersebut, Perseroan menerapkan Sistem Manajemen Anti Penyuapan dengan mengadopsi ISO 37001:2016. ISO 37001:2016 memberikan panduan bagi organisasi dalam membangun, mengimplementasikan, dan meningkatkan program untuk mengidentifikasi, mencegah, dan mendeteksi penyuapan.

Sejalan dengan surat Sekretaris Kementerian BUMN Nomor:S-17/S.MBU/02/2020, tentang Sertifikasi ISO 37001, Brantas Abipraya telah memperoleh sertifikat Sistem Manajemen Anti Penyuapan SNI ISO 37001:2016 tanggal 3 Agustus 2020.

Dalam prosesnya penerapannya, Perseroan menetapkan Kebijakan

Anti Penyuapan dalam bentuk komitmen manajemen terhadap penyelenggaraan tata kelola perusahaan yang bersih. Perseroan telah menerbitkan Surat Keputusan Bersama Direksi dan Komisaris Persero PT Brantas Abipraya Nomor: 94.1/D/KPTS/IV/2020 tanggal 20 April 2020 tentang Pembentukan Dewan Pengarah Sistem Manajemen Anti Penyuapan (SMAP).

Dewan Pengarah bertugas dan bertanggung jawab untuk memastikan bahwa strategi dan kebijakan anti penyuapan berjalan sesuai peraturan dan standar yang berlaku, serta mengawasi keefektifan sistem manajemen anti penyuapan di Perseroan.



Gambar 6.1 Sertifikat Manajemen Anti Penyuapan.



Pengelolaan dan Tindak Lanjut Laporan Pelanggaran (*Whistle Blowing System*)

Komitmen pencegahan korupsi dan anti penyuapan juga telah diatur dalam Manual Perusahaan; Pedoman Etika Kerja dan Etika Bisnis (*Code of Conduct*); Pedoman Penerapan Tata Kelola Perusahaan (*Code of Corporate Governance*).

Pengelolaan dan tindak lanjut laporan pelanggaran diatur dalam Prosedur *Whistle Blowing System* (WBS) Nomor 2-000-10-06/01. Pedoman ini memberikan acuan pelaporan dan penanganan terhadap dugaan pelanggaran di lingkungan Brantas Abipraya yang meliputi dugaan tindak pidana korupsi dan benturan kepentingan, serta perlindungan terhadap pelapor.

Whistle Blowing System (WBS)

memberikan kemudahan dan rasa aman bagi pegawai yang ingin bertanya maupun melaporkan hal-hal yang dianggap perlu. Selain itu, sistem ini juga dapat membantu komunikasi dua arah antara karyawan dengan perusahaan. Manfaat bagi perusahaan dalam penerapan WBS ini antara lain:

- # Secara proaktif dapat mendeteksi dan menyikapi tindakan-tindakan yang berpotensi merugikan perusahaan.
- # Mengetahui hal-hal yang perlu ditingkatkan untuk mencegah terjadinya *fraud* di dalam perusahaan.
- # Mendorong budaya perusahaan yang jujur dan bertanggung jawab.

- # Pemenuhan peraturan dan standar yang berlaku.
- # Membantu perusahaan menghindari pelanggaran-pelanggaran.
- # Mencegah dampak negatif dan reputasi buruk perusahaan, dan lain sebagainya.

Perusahaan yang menetapkan *Whistle Blowing System (WBS)* menunjukkan komitmennya terhadap kejujuran, keadilan, dan bertanggung jawab dalam melaksanakan seluruh aktivitas proses bisnisnya.

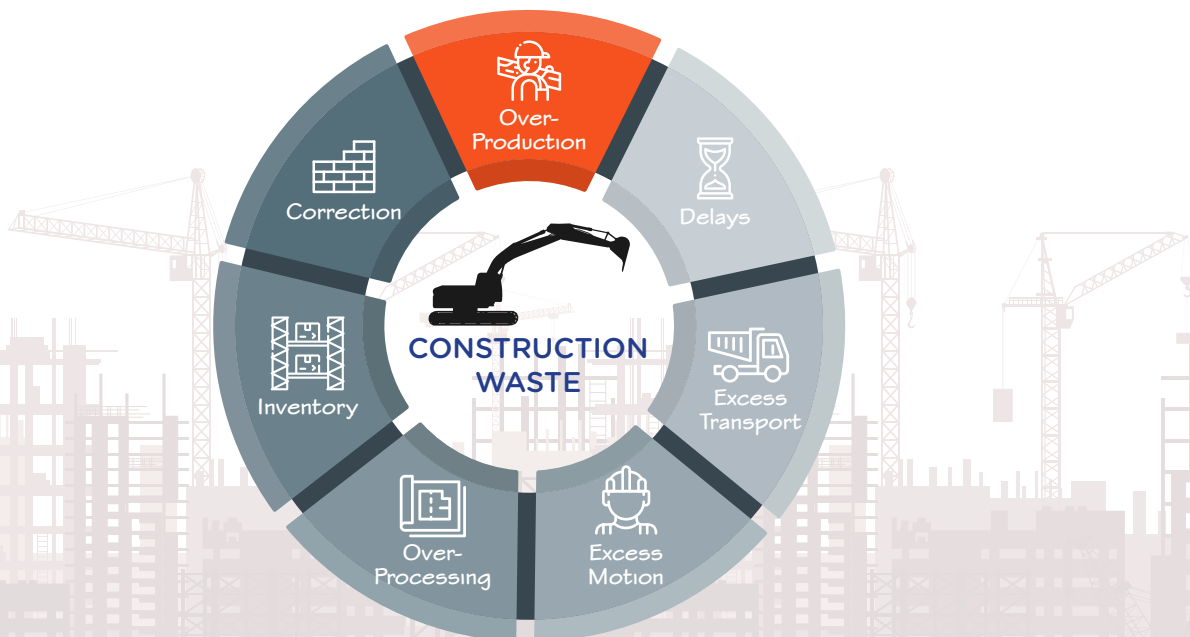
Lean Construction

Brantas Abipraya telah menerapkan sistem produksi *lean construction*. *Lean*

construction pada hakikatnya adalah pendekatan produksi dalam jasa konstruksi untuk meningkatkan nilai tambah bagi pelanggan dengan meminimalkan pemborosan (*waste*).

Peningkatan nilai tersebut dapat berupa harga yang lebih rendah, mutu yang lebih bagus, biaya perawatan bangunan yang lebih murah, atau penyelesaian pekerjaan yang lebih cepat. Sementara itu, pengurangan pemborosan yang dapat dilakukan, berupa menghilangkan cacat, pengaturan proses, pengaturan cara kerja, dan sebagainya.

Bagi Brantas Abipraya, penerapan *lean construction* merupakan bagian dari eksekusi strategi bersaing perusahaan.



Gambar 6.2 Jenis-jenis pemborosan dalam pekerjaan konstruksi.



Brantas Abipraya telah menerapkan sistem produksi *lean construction*. *Lean construction* pada hakikatnya adalah pendekatan produksi dalam jasa konstruksi untuk meningkatkan nilai tambah bagi pelanggan dengan meminimalkan pemborosan (*waste*).

Menurut Suradi, Direktur Keuangan dan *Human Capital*, konstruksi merupakan industri yang *entry barrier*-nya tergolong rendah. Siapa saja yang memiliki modal dan pengalaman secukupnya sudah bisa menjadi kontraktor. Itulah sebabnya, dalam persaingan ini, Brantas Abipraya memilih strategi *cost leadership*.

Lean construction merupakan pendekatan yang tepat untuk mengurangi biaya dengan memberi nilai tambah tinggi bagi pelanggan.

Konsep *lean construction* diadopsi dari *lean manufacturing* yang dikembangkan oleh Toyota dengan nama Toyota Production System. Meskipun ada perbedaan antara manufaktur dengan jasa konstruksi, hampir semua prinsip *lean* manufaktur dapat diterapkan proses produksi konstruksi.

Prinsip *lean* pada dasarnya ada dua, yaitu peningkatan berkelanjutan dan penghargaan terhadap orang. Dua prinsip inilah yang mengintegrasikan *lean construction* dengan sistem manajemen operasional lain, seperti manajemen mutu, manajemen risiko, serta kesehatan dan keselamatan kerja (K3). Alat-alat dalam *lean manufacturing* juga bisa diterapkan seluruhnya dalam *lean construction*, seperti 5R, *just-in-time*, dan *kaizen*.

Perbedaan utama manufaktur dengan jasa konstruksi adalah manufaktur prosesnya bersifat tetap, terus-menerus diulang, sedangkan konstruksi berbasis proyek. Pada jasa konstruksi, setiap proyek memiliki tuntutan dan proses yang berbeda. Hal ini membuat peningkatan proses (*process improvement*) berbeda dengan di manufaktur.

Menurut Mustafa Nahdi, *Senior Manager* Pengembangan Bisnis Brantas Abipraya, inti dari prinsip *lean* adalah penyederhanaan tahapan proses. Pada perusahaan jasa konstruksi, prinsip ini

bisa diterapkan, baik pada level proyek maupun level perusahaan. Pada proyek, *lean* membuat proses menjadi ramping sehingga efisien dan efektif. Sementara itu, penerapan pada perusahaan akan memperpendek birokrasi.

Teknologi paling mutakhir untuk mendukung sistem *lean construction* saat ini adalah BIM (*Building Information Modelling*) 4D dan 5D untuk *project management*. Pada saat yang sama, Brantas Abipraya juga sudah memanfaatkan BIM untuk melakukan perhitungan-perhitungan dalam mengikuti tender. Langkah berikutnya, Brantas Abipraya akan menyiapkan sistemnya.

Perseroan akan mendapat paling tidak tiga manfaat. *Pertama*, birokrasi dalam Perseroan menjadi lebih pendek. *Kedua*, sistem ini memungkinkan inovasi dan penemuan-penemuan baru (prinsip pertama dalam *lean* adalah perbaikan berkelanjutan) yang bermanfaat. *Ketiga*, dari sisi operasional, dari hulu (pada saat tender) sampai hilir (pada saat pelaksanaan) proses bisnisnya sudah menggunakan teknologi digital tersebut. Perseroan menargetkan pada akhir 2020, seluruh tahap sudah bisa dirampungkan.

Awal tahun 2020, Brantas Abipraya telah melatih 25 insannya untuk mengoperasikan BIM. Target Perseroan, akan melatih sekitar 250 insan sampai dengan akhir tahun

2020. Namun hadirnya pandemi Covid-19 menjadi semacam *blessing in disguise*. Karena banyak proyek yang *slow down* dan pelatihan bisa dilakukan secara virtual, target 250 orang bisa diselesaikan pada Agustus 2020.

Perlu diketahui, tidak semua insan Abipraya yang dilatih sukses menguasai penggunaan teknologi BIM. Sebenarnya untuk mampu mengoperasikan BIM tidak memerlukan pengetahuan mendalam mengenai TI. Berdasarkan pengalaman Brantas Abipraya, mereka yang pernah bekerja menggunakan program CAD memiliki kemungkinan lebih tinggi untuk menguasai penggunaan BIM.

Inti dari prinsip *lean* adalah penyederhanaan tahapan proses. Pada perusahaan jasa konstruksi, prinsip ini bisa diterapkan, baik pada level proyek maupun level perusahaan. Pada proyek, *lean* membuat proses menjadi ramping sehingga efisien dan efektif. Sementara itu, penerapan pada level korporat akan memperpendek birokrasi.



Gambar 6.3 Insan Abipraya sedang menggunakan BIM.

Perseroan membutuhkan sekitar 60 insan Abipraya yang menguasai BIM untuk mengimplementasikannya dalam keseluruhan perusahaan.

Berbekal SDM yang terampil, masing-masing proyek di Divisi Operasi 1, Divisi Operasi 2, dan Divisi Operasi 3 maupun anak perusahaan Brantas Energi, wajib menggunakan BIM dalam tender. Kelak, secara bertahap, semua proses dari hulu sampai hilir proyek harus berbasis BIM.

Seiring dengan pelaksanaan *pilot project* di proyek-proyek, Perseroan menyiapkan sistem korporat.

Kalau sudah berjalan, semua akan ditarik ke korporat sesuai dengan sistem yang dibangun. Langkah selanjutnya, sistem *lean* berbasis BIM ini dijadikan sebagai budaya, dengan menerapkannya dalam prosedur kerja.

Bagi Brantas Abipraya, BIM memang menjadi teknologi andalan. Oleh karena itu, Perseroan menargetkan untuk bisa memperoleh sertifikat ISO 19650 pada tahun 2021. ISO 19650 adalah standar internasional penerapan BIM. Upaya untuk mendapatkan sertifikasi ini terbilang tidak mudah. Di Indonesia belum ada badan sertifikasi

penerapan BIM. Brantas Abipraya harus mendapatkannya langsung dari British Standards Institution (BSI).

Manfaat BIM

Meskipun belum diterapkan secara menyeluruh ke semua proyek, Brantas Abipraya sudah bisa melihat manfaat nyata dari BIM. Dari enam proyek yang sudah menerapkan teknologi BIM, rata-rata kebutuhan SDM-nya turun 43%. Sebagai contoh, dengan menggunakan metode tradisional, untuk mendesain sebuah proyek diperlukan 3 orang *drafter*. Dengan menggunakan BIM, hanya diperlukan satu orang BIM *modeler*.

Perhitungan menunjukkan, penggunaan BIM akan menghemat SDM 30%-40%, dan dari segi biaya meningkatkan kontribusi sebesar 40%. Berdasarkan pengalaman penggunaan BIM di berbagai negara, efisiensi keseluruhan proyek bisa mencapai hingga 35%.

Itu dari sisi penggunaan SDM. Prasetyadhie, *General Manager* Divisi Operasi 1 Brantas Abipraya, memberi gambaran konkret penghematan penggunaan bahan dan operasional. Dalam *scheduling* material besi misalnya, BIM bisa melakukannya secara presisi. Besi untuk konstruksi katakanlah berukuran standar 12 meter. Dengan menggunakan BIM, desain besi bisa diatur per 6 meter, atau 8 meter dengan 4 meter.

Dengan demikian, besi standar tersebut bisa digunakan tanpa ada pemborosan (*waste*).

Tanpa ada desain yang baku dari BIM, terkadang mandor besi tidak begitu cermat dalam mengukur penggunaan ukuran. Misalnya, mereka menggunakan ukuran 10 meter. Akibatnya, yang 2 meter sisanya tidak bisa dipakai.

Ketepatan *scheduling* besi dalam satu proyek berdampak besar pada penghematan. Pada sebuah bangunan gedung umumnya menggunakan 400 ton besi dengan *waste* 1% (4 ton). Dengan penggunaan BIM, *waste* tersebut dapat dihilangkan. Bahkan, dengan kreativitas berupa *value engineering*, kemungkinan kebutuhan 400 ton besi itu bisa dimaksimalkan. Ini baru dari penggunaan besi saja, dan untuk satu proyek.



Bagi Brantas Abipraya, BIM memang menjadi teknologi andalan. Oleh karena itu, Perseroan menargetkan untuk bisa memperoleh sertifikat ISO 19650 pada tahun 2021. ISO 19650 adalah standar internasional penerapan BIM.

Manfaat BIM



- # Tidak perlu drafter dan QS
- # Proses tender lebih cepat dan lebih akurat
- # Proses kolaborasi dan koordinasi lebih cepat
- # Memperkuat *engineering*
- # Digitalisasi *project management*
- # Menambah kepercayaan pengguna jasa
- # Pintu menuju era *Construction 4.0*

Penghematan semacam ini juga bisa diperoleh pada proyek pembangunan infrastruktur, jalan misalnya. Dengan mendesain geometri kemiringan yang optimal, penggunaan bahan bisa lebih efisien. Akumulasi penghematan menjadi sangat besar dengan kepresisian BIM melalui desain penggunaan semua bahan untuk semua jenis proyek. Tentu saja dengan tidak mengorbankan kualitas.

Dipaksa, Terpaksa, Bisa, Terbiasa, dan Membudaya

Seperti kebanyakan penerapan konsep atau teknologi baru, tantangan implementasi *lean construction* di Brantas Abipraya adalah manusia dan budaya. Setiap teknologi baru menuntut cara berpikir dan perilaku baru yang

sesuai. Masalahnya adalah orang begitu terikat dengan perilaku lama. Mereka sulit untuk meninggalkan cara-cara lampau.

Itulah sebabnya, Perseroan menerapkan konsep *lean* ini secara bertahap menggunakan *pilot project*. Tim-tim yang berhasil menjadi contoh bagi tim yang lain. Caranya adalah dengan membuat video yang menceritakan keberhasilan mereka. Video ini kemudian dijadikan sarana sosialisasi.

Menurut Mustafa, metode ini ampuh karena yang bicara manfaat keberhasilan adalah dari pelaku sendiri dan bukan dari tim pengelola. Harapannya, keberhasilan tim-tim di *pilot project*, akan menular dan akan memberikan efek bola salju yang membawa perubahan di seluruh Perseroan.

Dalam hal pembudayaan *lean construction*, Brantas Abipraya meyakini semboyan: dipaksa, terpaksa, bisa, terbiasa, dan menjadi budaya. Di sini, strategi yang ditempuh Perseroan adalah menanamkan praktik konsep *lean* berbasis BIM ke dalam prosedur kerja. Semua insan Abipraya harus mengikuti prosedur kerja tersebut. Pada tahap awal, mereka dipaksa. Dibantu dengan pelatihan, mereka menjadi bisa. Kebiasaan yang diterapkan terus-menerus akan menjadi kebiasaan. Kebiasaan inilah yang kemudian menjadi budaya.

Sungguh beruntung bagi Brantas Abipraya karena 65% pegawainya adalah generasi milenial. Generasi milenial jauh lebih mudah diajak berubah, terutama untuk mengadopsi teknologi baru dibanding generasi “kolonial” (generasi X dan *baby boomer*). Kondisi ini pula yang meyakinkan Mustafa dan Aries Zuswana, Manajer Pengembangan *Human Capital* dan Organisasi, adopsi *lean construction* di Brantas Abipraya akan sukses.

Strategi Inovasi Teknologi

Mungkin kemudian akan timbul pertanyaan, bagaimana kalau perusahaan jasa konstruksi lain juga berhasil mengadopsi sistem *lean construction* dengan teknologi BIM? Menurut Mustafa, perusahaan yang mampu secara cepat mengadopsi teknologi baru akan sukses.



Tantangan implementasi *lean construction* di Brantas Abipraya adalah manusia dan budaya. Setiap teknologi baru menuntut cara berpikir dan perilaku baru yang sesuai. Masalahnya adalah orang begitu terikat dengan perilaku lama. Mereka sulit untuk meninggalkan cara-cara lampau.

BIM tergolong teknologi baru dalam dunia konstruksi di Indonesia. Siapa yang cepat mengadopsinya, menjadikannya budaya di organisasinya, maka akan memenangkan persaingan. Kuncinya ada di kecepatan.

BIM sendiri merupakan teknologi dasar yang akan terus berkembang. Sudah menjadi hukum alam, teknologi akan ditiru oleh pesaing dan menyebar ke dalam industri. Oleh karena itu, Perseroan harus menjadi pelopor dalam mengadopsi (*early adopter*) teknologi baru agar tetap di depan.

Saat ini Brantas Abipraya telah menyiapkan 5 teknologi unggulan ke depan. Salah satunya adalah penerapan *augmented reality*.

Sistem Manajemen Mutu, K3, dan Lingkungan

Pada banyak perusahaan jasa konstruksi dan manufaktur, penerapan manajemen mutu diintegrasikan dengan manajemen K3 (kesehatan dan keselamatan kerja), manajemen risiko, dan manajemen lingkungan. Semua sistem manajemen ini mengacu pada standar internasional dan ketentuan regulator, asosiasi industri dan profesi, serta tuntutan pelanggan.

Dalam manajemen mutu, Brantas Abipraya mengadopsi sistem manajemen ISO 9001:2015. Untuk manajemen kesehatan dan keselamatan kerja (K3) Perseroan mengadopsi ISO 45001:2018. Dalam manajemen lingkungan, Brantas Abipraya mengadopsi ISO 14001:2015.

Dalam penerapan manajemen risiko, Perseroan telah mengadopsi sistem berbasis ISO 31000:2018. Menurut rencana, tahun 2021 akan melakukan sertifikasinya. Pada 2021 Brantas Abipraya

juga akan melakukan sertifikasi standar internasional Business Continuity Management System, ISO 22301:2019. Business Continuity Management System, merupakan sistem bagi perusahaan untuk menjaga kelangsungan bisnisnya dalam menghadapi bencana dan disruptsi.

Sistem Manajemen Mutu

Sebagai perusahaan berbasis proyek, kunci keberhasilan Brantas Abipraya berada pada mutu proyek. Untuk itu, Perseroan telah mengembangkan QPASS (*Quality Performance Assessment Support System*).

QPASS pada dasarnya adalah kerangka yang berisi serangkaian kriteria dan indikator mutu proyek. Tujuan dari pengembangan QPASS adalah:

- 1 Menjadi andalan penilaian mutu. Semua penilaian mutu proyek mengacu pada QPASS.



Dalam manajemen mutu, Brantas Abipraya mengadopsi sistem manajemen ISO 9001:2015. Sedangkan untuk manajemen kesehatan dan keselamatan kerja (K3) Perseroan mengadopsi ISO 45001:2018. Dalam manajemen lingkungan, Brantas Abipraya mengadopsi ISO 14001:2015.

2 Membuat penilaian mutu menjadi seobjektif mungkin. Caranya adalah dengan mengembangkan suatu kerangka standar kinerja unggul. Selanjutnya, produk yang dihasilkan diukur berdasarkan kriteria tersebut.

3 Memungkinkan penilaian mutu sistematis. Penilaian secara sistematis dengan mengikuti prosedur yang tepat. Agar penilaian mutu dapat berjalan sistematis, bagian QSHE bekerja sama dengan Pengembangan Bisnis membuat sistem penilaian berbasis TI. Dengan *tool* ini, Perseroan dapat mengevaluasi mutu proyek secara *online* dan *real time*.

Penilaian mutu diarahkan pada empat bidang pekerjaan konstruksi, yaitu penyediaan tanah, struktur, *finishing*, dan elektro-mekanikal. Di masing-masing bidang pekerjaan ini, ditetapkan pula standar minimumnya.

Di tahun 2019, Perseroan telah menerapkan QPASS terhadap sejumlah proyek yang berlokasi di berbagai wilayah dengan hasil nilai yang cukup beragam. Skor rata-rata *assessment* yang diperoleh sebesar 81,79% dan masuk ke dalam kategori sangat baik. Pelaksanaan *assessment* ini akan terus dilakukan secara berkala dengan skor rata-rata akan terus meningkat, dan hal tersebut mencerminkan peningkatan mutu yang dihasilkan.

“
Sebagai perusahaan berbasis proyek, kunci keberhasilan Brantas Abipraya berada pada mutu proyek. Untuk itu, Perseroan telah mengembangkan QPASS.”

K3 Unggul

Berkaitan dengan keunggulan operasional, selain QPASS, Brantas Abipraya juga sudah mengembangkan sistem K3 Unggul.

Secara umum, K3 Unggul dalam sistem berbasis teknologi untuk menghasilkan produk bermutu, dengan mencegah atau menghindari terjadinya *accident*, baik yang merugikan perusahaan maupun pekerja.

Unsur yang sedang dibangun ada tiga. *Pertama*, pengembangan sistem manajemen mutu serta keamanan dan keselamatan kerja yang terpadu. *Kedua* adalah kepemimpinan K3. Adapun yang *ketiga* adalah keterlibatan pekerja melalui pengembangan *risk based behaviour safety*.

Risk based behaviour safety adalah pendekatan untuk membangun perilaku pekerja yang aman dan sehat dalam bekerja. Pekerja dibiasakan untuk mengidentifikasi risiko-risiko yang dapat

muncul dari cara dia bekerja yang dapat merugikan dirinya sendiri maupun perusahaan.

Berdasarkan statistik kecelakaan kerja, lebih 85% kecelakaan disebabkan oleh perilaku/tindakan berbahaya. Dengan membudayakan perilaku aman (*safe behaviour*), angka kecelakaan kerja dapat diminimalkan bahkan dinolkan (*zero accident*). Kedepannya, secara giat Brantas Abipraya akan membudayakan perilaku aman ini.

Sistem manajemen K3 Brantas Abipraya mengadopsi ISO 45001:2018. Namun untuk pelaksanaan kerja mengacu pada beberapa standar seperti OHASS, ANSI, atau Permen PUPR No.21/PRT/M/2019 tentang Pedoman Sistem Manajemen Keselamatan Konstruksi. Perlu diketahui bahwa setiap proyek harus memenuhi persyaratan hukum yang berbeda-beda berkaitan dengan standar tersebut.



Secara umum, K3 Unggul dalam sistem berbasis teknologi untuk menghasilkan produk bermutu, dengan mencegah atau menghindari terjadinya *accident*, baik yang merugikan perusahaan maupun pekerja.

Penerapan sistem K3 Unggul ini telah memberikan dampak pada peningkatan kualitas penerapan K3 yang dilakukan di proyek. Hal ini terlihat dari hasil perhitungan jumlah kecelakaan kerja dan jumlah jam kerja yang hilang yang menunjukkan tren terus menurun di beberapa tahun terakhir. Kedepannya, tren ini diharapkan akan terus berlanjut sebagai perwujudan penerapan K3 yang berkualitas di Perseroan.

Green Construction

Operasi perusahaan saat ini diwajibkan untuk memperhatikan aspek kelestarian lingkungan. Dalam menjalankan manajemen lingkungan, Brantas Abipraya mengacu pada ISO 14001:2015. Penerapan nyata dari manajemen pelestarian lingkungan dilakukan oleh Abipraya Properti dalam program *green construction*. Abipraya Properti memang sejak awal sudah memasukkan *green construction* dalam *road map* pengembangan produk perusahaan.

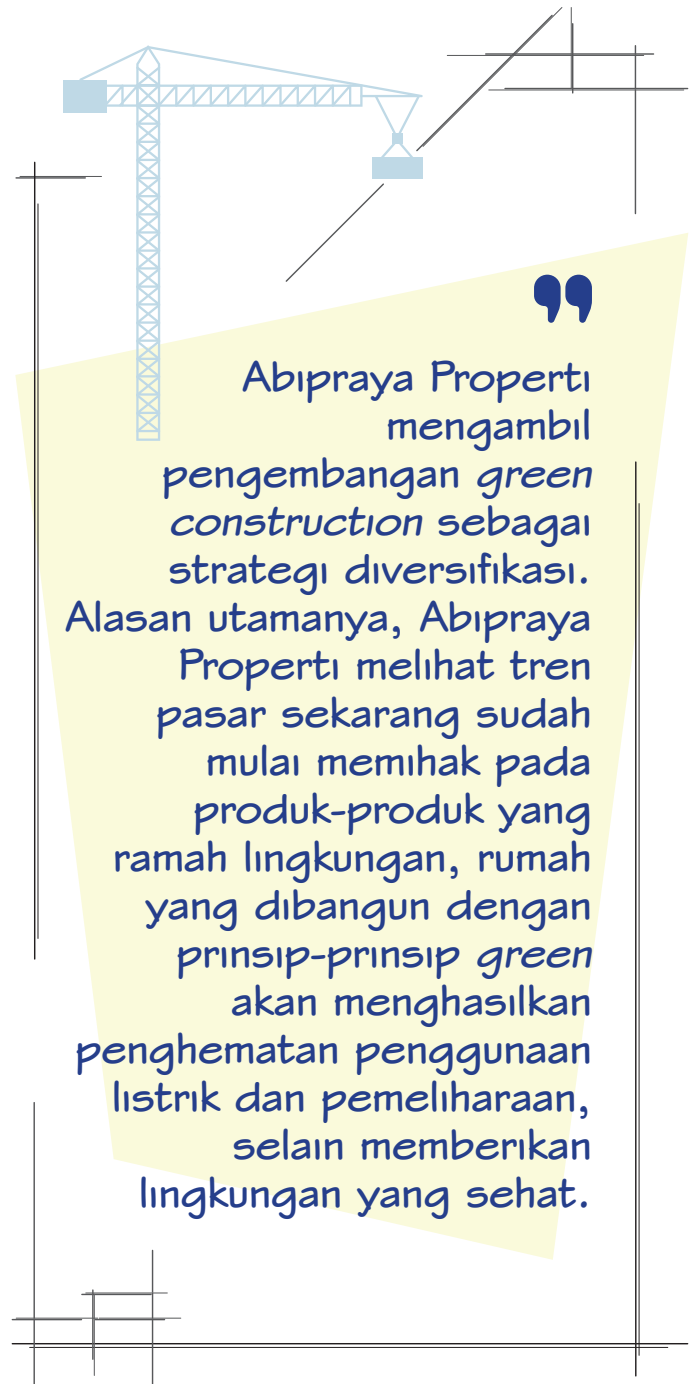
Abipraya Properti mengambil pengembangan *green construction* sebagai strategi diversifikasi. Alasan utamanya, Abipraya Properti melihat tren pasar sekarang sudah mulai memihak pada produk-produk yang ramah lingkungan. Selain itu, dengan mengeluarkan produk yang berbeda

dari produk pada umumnya, Abipraya akan muncul dengan keunikannya. Tambahkan lagi, *green construction* juga memberi nilai lebih nyata bagi pelanggan.

Sebagai contoh, rumah yang dibangun dengan prinsip-prinsip *green* akan menghasilkan penghematan penggunaan listrik dan pemeliharaan, selain memberikan lingkungan yang sehat.

Green construction pada prinsipnya adalah pelaksanaan pekerjaan konstruksi, yang sejak penyediaan lahan, desain, penyediaan dan pengangkutan material, serta pembangunannya memperhatikan kelestarian lingkungan. Sebagai contoh adalah perumahan Arya Green Pamulang, karya dari Abipraya Properti. Lahan perumahan ini posisinya berada di bawah aliran sungai kecil. Kalau meluap, sudah bisa dipastikan akan merendam perumahan ini. Di sini, Abipraya Properti tidak serta merta membendung aliran sungai itu, tetapi membuat drainase yang aman.

Perumahan lain yang dikembangkan berdasarkan konsep *green construction* adalah Arya Green Tajurhalang Bogor. Rumah ini selain dibuat dari bahan-bahan yang memperhatikan lingkungan, juga dirancang untuk tidak banyak 'memakan' tenaga listrik. Misalnya, di siang hari cahaya matahari yang



Abipraya Properti mengambil pengembangan *green construction* sebagai strategi diversifikasi. Alasan utamanya, Abipraya Properti melihat tren pasar sekarang sudah mulai memihak pada produk-produk yang ramah lingkungan, rumah yang dibangun dengan prinsip-prinsip *green* akan menghasilkan penghematan penggunaan listrik dan pemeliharaan, selain memberikan lingkungan yang sehat.

masuk cukup melimpah sehingga tidak perlu menyalakan lampu. Jarak antara lantai dengan atap dibuat cukup tinggi sehingga sirkulasi udara sangat baik. Dengan demikian, penghuni tidak perlu menggunakan pendingin ruangan sehingga hemat listrik.

Ternyata diversifikasi ke *green construction* tidaklah keliru. Buktinya, rumah dengan konsep *green* ini banyak peminatnya.

Untuk Arya Green Pamulang, misalnya, meskipun baru dibuka lahannya pada awal Januari 2020, sudah cukup banyak yang memesan diawal.

Digitalisasi Operasional

Penerapan BIM untuk *lean construction* hanyalah salah satu dari program digitalisasi operasional di Brantas Abipraya. Sebenarnya Brantas Abipraya



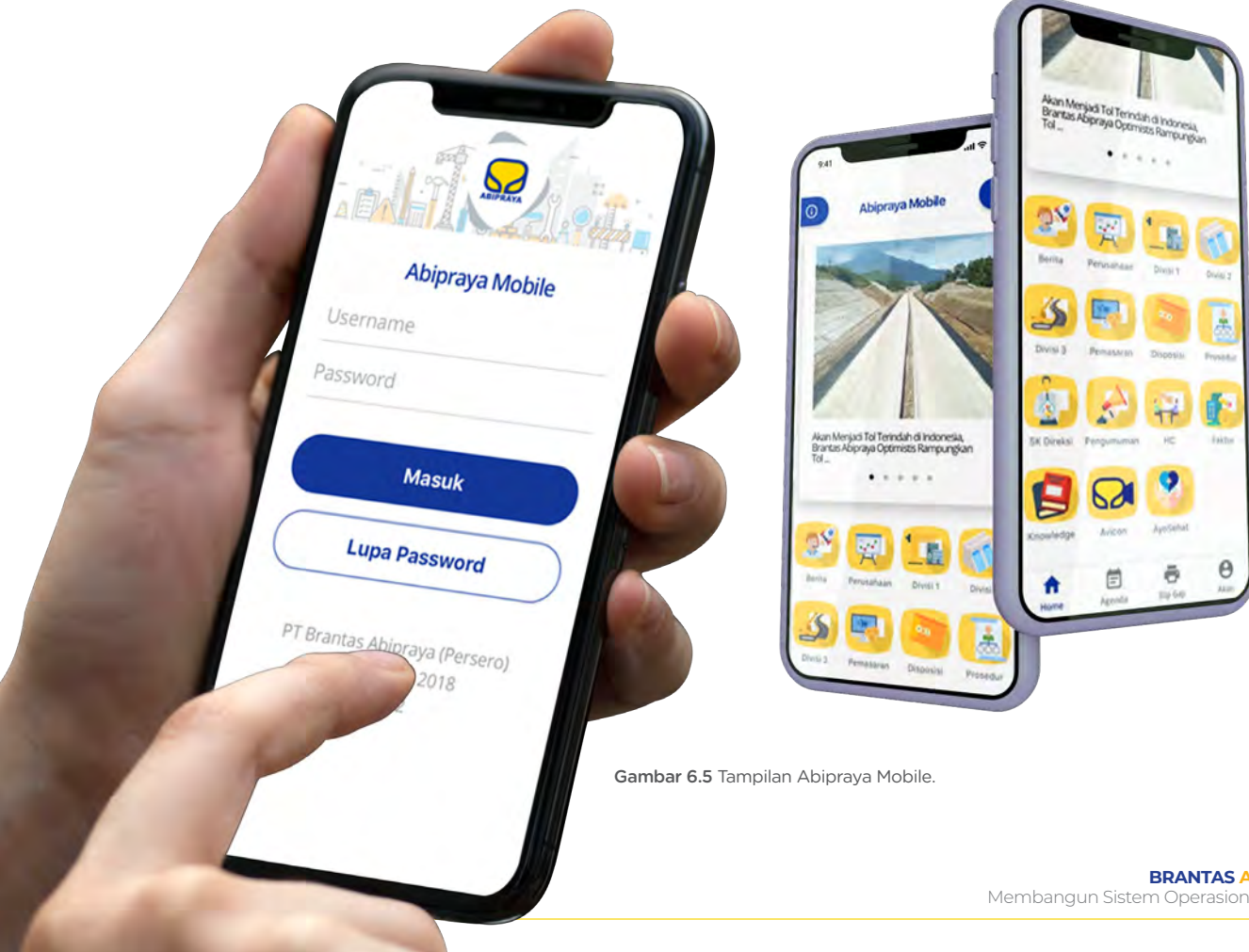
Gambar 6.4 Perumahan Arya Green Pamulang, Tangerang Selatan.

telah lama mengadopsi teknologi digital. Hanya saja penerapannya yang masih terbatas membuat tidak optimal dalam mendukung operasional Perseroan. Misalnya adalah aplikasi Opex Pro.

Opex Pro adalah *tool* dalam bentuk aplikasi digital yang dijalankan untuk memonitor perkembangan pelaksanaan proyek. Awalnya hanya digunakan di Divisi Operasi 1, dan hanya memasukkan foto.

Dalam pengembangannya, kemudian memasukkan juga unsur mutu dan keuangan.

Abipraya Mobile secara bertahap akan dikembangkan menjadi pusat informasi digital. Dengan menggunakan Abipraya Mobile, pemilik akun dapat mengakses sumber informasi dalam *database* beragam aplikasi. Saat ini pengguna Abipraya Mobile dengan satu akun



Gambar 6.5 Tampilan Abipraya Mobile.



Brantas Abipraya juga sudah mengembangkan aplikasi pertemuan virtual Avicon, dengan fungsi yang tidak jauh berbeda dengan aplikasi Zoom. Avicon dikembangkan sendiri oleh Brantas Abipraya.

dapat mengakses informasi tentang berita perusahaan, SDM, prosedur, penyampaian surat-surat perusahaan, *knowledge management*, dan sebagainya.

Umumnya setiap aplikasi dilengkapi dengan hak akses berupa *user id* dan *password* untuk dapat digunakan. Semakin banyak aplikasi yang digunakan maka semakin banyak pula hak akses yang dimiliki seseorang. Hal ini menjadi kendala ketika seseorang harus mengingat banyak hak akses, terutama jika perusahaan menerapkan beragam aplikasi.

Untuk mengatasi hal tersebut, bagian IT perusahaan menerapkan *single sign*



on (SSO). Dengan penerapan SSO, pegawai hanya memiliki satu hak akses atau satu *user id* dan *password*, untuk bisa mengakses seluruh aplikasi yang diterapkan di Perseroan.

Memang digitalisasi di Brantas Abipraya muncul secara terpisah-pisah. Saat ini masih dalam proses

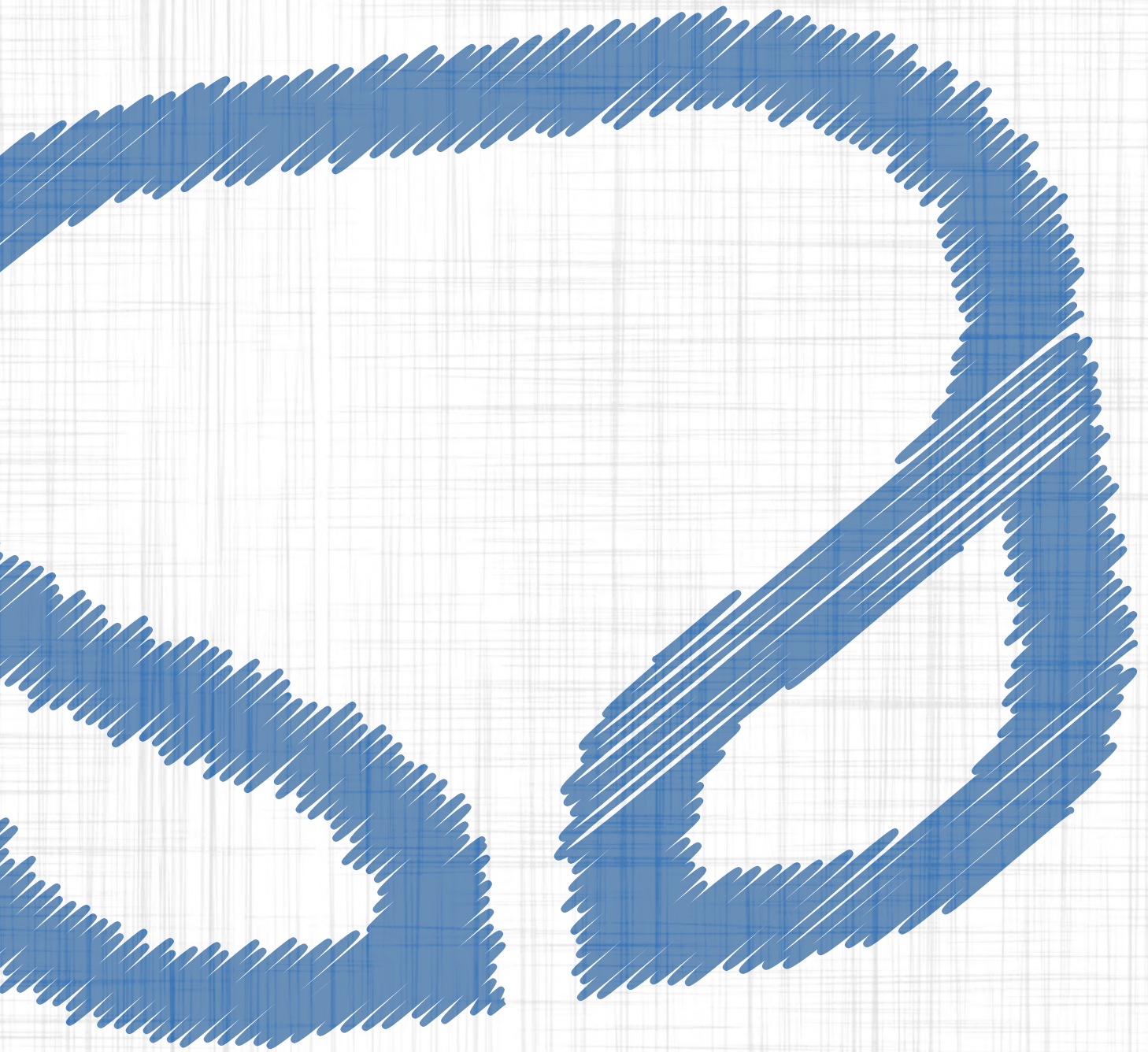


Gambar 6.6 Tampilan Abipraya Avicon.

pengintegrasian. Ke depan, Brantas Abipraya akan menggunakan sistem *enterprise resources planning* (ERP). Pengembangan ERP ini dilakukan secara bertahap, dimulai dari proses utama Perseroan. Dengan ERP, seluruh proses bisnis di Perseroan diintegrasikan ke dalam satu sistem digital.

Brantas Abipraya juga sudah mengembangkan aplikasi pertemuan virtual Avicon, dengan fungsi yang tidak jauh berbeda dengan aplikasi Zoom. Zoom merupakan aplikasi yang cukup populer dan banyak digunakan untuk melakukan pertemuan secara *online*. Avicon dikembangkan sendiri oleh Brantas Abipraya.

Selain memfasilitasi pertemuan *online* yang dilakukan, penggunaan aplikasi buatan sendiri ini memungkinkan Perseroan mengelola sendiri informasi yang disampaikan dalam pertemuan *online*, dengan menyimpannya di *server* internal milik Perseroan. 🗨️



KIPRAH UNIT PENDUKUNG KEUNGGULAN

Perusahaan tidak dapat mencapai kinerja unggul tanpa sokongan unit pendukung yang unggul. Unit-unit pendukung tidak secara langsung meraih pendapatan dan mencetak laba, tetapi kinerjanya menentukan kesuksesan keseluruhan perusahaan. Setiap perusahaan memiliki unit pendukung yang berbeda, tergantung jenis industrinya. Bagaimana kiprah unit pendukung Brantas Abipraya?

Sekarang kita akan mengikuti kiprah unit pendukung di Brantas Abipraya yang memainkan peran vital dalam mendukung kinerja Perseroan. Unit kerja pendukung tersebut mencakup: Unit Pengembangan TI, Teknologi & Inovasi, *Knowledge Management*, Kehumasan, Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR), serta Satuan Pengawas Internal.

Unit Pengembangan TI

Saat ini kemampuan perusahaan untuk mengadopsi teknologi digital menjadi

sangat penting dibanding masa-masa sebelumnya. Disrupsi digital telah mengubah lanskap persaingan yang memaksa semua perusahaan untuk bertransformasi. Beberapa perusahaan besar mengubah model bisnis dan operasinya menjadi seratus persen berbasis digital. General Electric, misalnya, mengubah bisnis manufaktur menjadi jasa pengoperasian alat dan fasilitas produksi berbasis teknologi digital.

Brantas Abipraya sendiri telah menyadari peran strategis teknologi digital. Pertama, dalam struktur organisasi,



Gambar 7.1 Digitalisasi Jasa Konstruksi dengan BIM.

Unit Teknologi dan Inovasi disatukan dalam unit Pengembangan Bisnis. Hal ini menunjukkan bahwa kemajuan bisnis di masa depan tidak bisa dilepas dari kemampuan adopsi dan pengembangan teknologi digital. Kedua, pimpinan Perseroan menyadari bahwa kunci memenangkan persaingan adalah kemampuan mengadopsi teknologi yang tepat secara cepat.

Strategi Digitalisasi

Saat ini Brantas Abipraya telah menetapkan penguasaan teknologi sebagai bagian dari strategi bisnis. Perseroan telah mengembangkan Master Plan Teknologi Informasi (MPTI) yang mengharuskan Brantas Abipraya bertransformasi. Brantas Abipraya menetapkan strategi transformasi digital yang dijalankan dalam empat tahap, yaitu menyiapkan SDM, membangun infrastruktur, mengadopsi teknologi terbaru yang tepat, dan memadukan program teknologi yang selaras dengan tujuan organisasi.

Menyiapkan SDM

Menurut penelitian yang dilakukan oleh McKinsey & Co, faktor utama kegagalan transformasi digital adalah ketidaksiapan manusianya. Kajian ini menunjukkan bahwa *digital mindset* merupakan faktor nomor satu yang paling menentukan keberhasilan transformasi digital. Untuk mengembangkan SDM digital, Brantas Abipraya menerapkan tiga cara:



Pertama, sejak tahap perekrutan, Perseroan sudah menetapkan *digital technology savvy* sebagai persyaratan kandidat. Persyaratan ini diuji melalui proses pelamaran. Kandidat harus mengajukan lamarannya secara *online* dan tes secara *online* pula. Kemudian dalam tes, pelamar akan diuji wawasan bisnis dan dunia digital.



Kedua, Brantas Abipraya memupuk *digital mindset* melalui pelatihan dan 'memaksa' untuk menerapkannya. Sebagai contoh, Perseroan membentuk BIM Academy agar seluruh SDM yang terkait bisa mengoperasikan aplikasi BIM. Perseroan juga rajin mengirim mereka yang memiliki *passion* dalam teknologi untuk mengikuti sertifikasi tingkat internasional. Untuk membiasakan perilaku digital, Brantas Abipraya 'memaksa' pegawainya dengan menanamkan proses dalam SOP.



Ketiga, Brantas Abipraya menyelenggarakan lomba inovasi digital. Lomba yang diselenggarakan tiap tahun ini diikuti oleh semua bagian untuk mengajukan gagasan baru yang bisa diterapkan dalam pekerjaan. Mereka yang dinilai bagus, akan mendapat hadiah.

Membangun Infrastruktur TI

Setelah menyiapkan SDM, Perseroan kemudian membangun infrastrukturnya, seperti konektivitas, *data center*, *disaster recovery center*, dan sebagainya. Infrastruktur lebih banyak terkait dengan *hardware* dan pengorganisasiannya. Tentu saja dalam pembangunan infrastruktur ini berpedoman Master Plan TI (MPTI).

Pengembangan Sistem Aplikasi

Pada tahap ini, Perseroan mengadopsi berbagai jenis sistem digital sesuai dengan kebutuhan masing-masing unit. Misalnya untuk jasa konstruksi, Brantas Abipraya mengadopsi BIM. Untuk *monitoring* pelaksanaan proyek, Brantas Abipraya mengembangkan Opexpro. Perseroan juga mengembangkan Abipraya Mobile yang digunakan untuk beragam

kegiatan administrasi dan *monitoring*. Sementara itu pada Unit Abipraya Alat saat ini sedang mengembangkan Abipraya Equipment Management System (AEMS).

Integrasi Sistem Digital

Tahap selanjutnya adalah mengintegrasikan seluruh sistem digital di Perseroan menjadi satu sistem digital yang terpadu. Wadah seluruh proses bisnis dalam satu sistem digital yang terpadu dikenal sebagai ERP (*enterprise resources planning*).

ERP pada dasarnya adalah sistem digital proses bisnis secara menyeluruh dan terintegrasi, yang mencakup proses semua fungsi dan proses unit kerja. Dengan ERP, proses bisnis di masing-masing unit terhubung dengan unit-unit lain. Selain itu prosesnya bisa dipantau secara *real time*. Dengan ERP, berjalannya

4 Tahap Strategi Transformasi Digital Abipraya



Menyiapkan
SDM



Membangun
infrastruktur TI



Mengembangkan
aplikasi digital



Mengintegrasikan
sistem digital

proses pada suatu unit bisa langsung diketahui dampaknya pada unit lain dan keseluruhan perusahaan.

Brantas Abipraya mengembangkan ERP berbasis Odoo. Saat ini masih dalam

tahap beberapa pengembangan modul. Memang pengembangan ERP tidak bisa selesai dalam waktu satu tahun. Berdasarkan rencana, ERP menyeluruh di Brantas Abipraya sudah bisa beroperasi pada Triwulan I tahun 2022.

BIM

Building information modeling (BIM) adalah pemodelan cerdas berbasis digital yang bermanfaat untuk mendesain, merencanakan, membangun serta mengoperasikan bangunan dan infrastruktur secara lebih efisien. Memang BIM seolah-olah *software*, tetapi sebenarnya adalah metode kerja. *Software*-nya hanyalah alat bantu digitalnya. BIM merupakan bagian dari digitalisasi jasa konstruksi.

Lalu Seperti apa cara kerja BIM yang disebut-sebut begitu canggih?

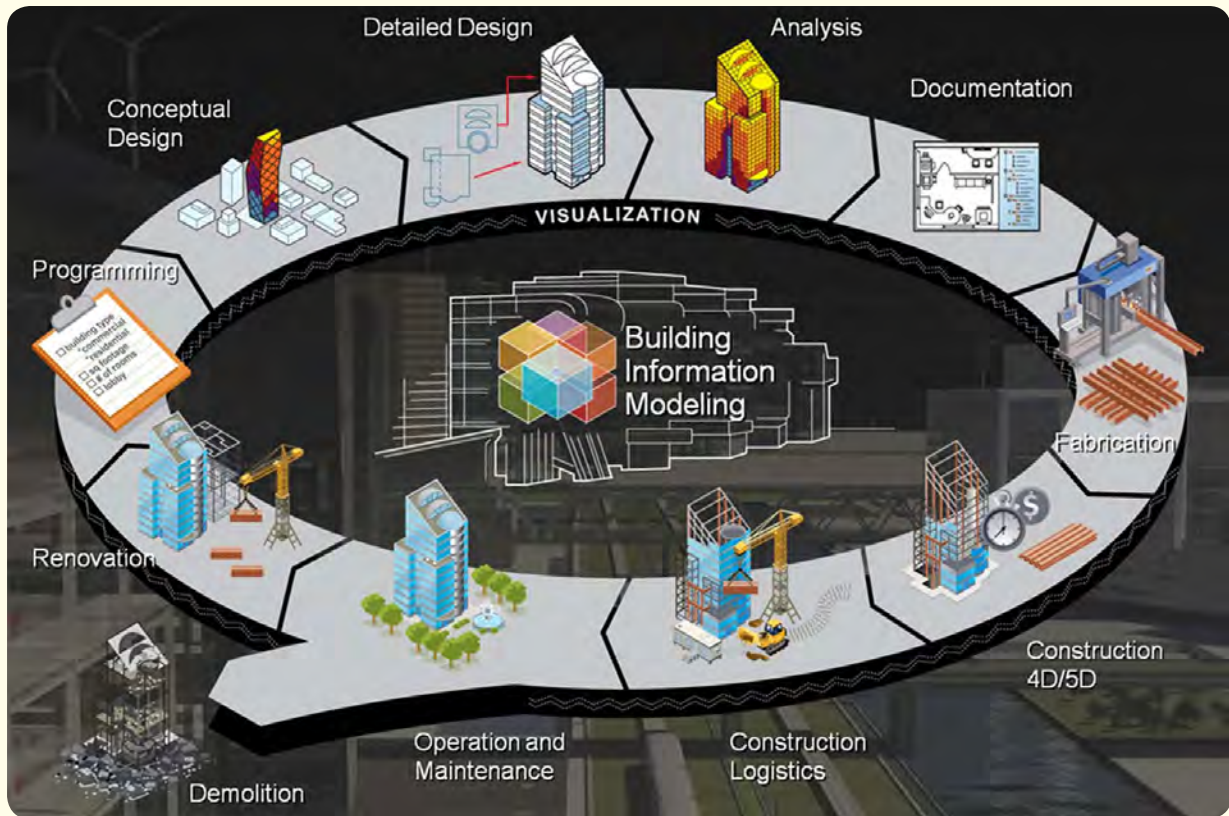
- ❌ *Pertama* adalah pengumpulan data dan informasi mengenai bangunan yang akan dibuat.
- ❌ *Kedua*, dengan bantuan perangkat lunak informasi yang diterima diolah melalui pemrograman.

- ❌ *Ketiga*, hasil dari pemrograman dihasilkan desain konseptual dalam bentuk visual.

- ❌ *Keempat*, desain konsep dikembangkan menjadi desain rinci berikut data dan informasi terkait bahan, lama waktu pengerjaan, biaya, tenaga kerja, dan peralatan yang dibutuhkan dan sebagainya.

- ❌ *Kelima*, desain rinci dianalisis untuk mendapatkan spesifikasi, mutu, biaya, risiko proyek, metode pemeliharaan bangunan, dan sebagainya.

- ❌ *Keenam*, hasil analisis adalah dokumen sebagai panduan untuk pelaksanaan proyek dan berbagai proses terkait berikutnya.



Gambar 7.2 Building Information Modelling
 Sumber: <https://www.sperastudio.it/bim/>

Keunggulan pertama dari metode BIM adalah dimungkinkannya kolaborasi berbagai pihak, seperti arsitek, *engineer*, dan kontraktor, dan juga pemilik proyek berbasis model. Dengan model ini, masing-masing pihak dapat memahami secara lebih baik pekerjaan mereka sebagai bagian proyek keseluruhan. Hasilnya, semuanya akan bekerja sama secara lebih efisien.

Keunggulan lain dari metode BIM adalah kemampuan pembuatan model yang paling optimal saat desain. Data dalam model mendefinisikan elemen-elemen desain serta membangun perilaku dan hubungan di antara komponen-komponen tersebut. Jika ada salah satu komponen diubah maka semua komponen yang lain akan ikut berubah. Oleh karena itu, BIM sangat ampuh

untuk menyempurnakan desain, sebelum diterapkan di lapangan.

Pada tahap desain, tim harus harus bekerja keras untuk mendapatkan desain yang paling optimal. Ketika desain yang optimal sudah didapat, langkah selanjutnya menjadi lebih mudah. Dalam proses konstruksi, koreksi dan pengerjaan ulang sangat mahal. BIM membantu memastikan prosesnya benar sejak awal.

Keunggulan berikutnya, metode BIM dapat mengidentifikasi berbagai risiko sejak awal. Dengan metode ini, risiko-risiko tersembunyi yang tidak dikenali dengan metode lain, bisa teridentifikasi sejak awal.

Dalam proyek pembangunan jalan misalnya, dengan memasukkan data mengenai kepemilikan tanah bisa diketahui risiko pembebasan lahan. Dengan memasukkan informasi mengenai penyedia material, bisa diidentifikasi risiko keterlambatan atau kenaikan harga bahan.

Secara umum berikut ini adalah manfaat BIM bagi Brantas Abipraya.



Menghemat penggunaan SDM. Sebagai contoh, dengan menggunakan BIM seorang *modeler* dalam satu waktu bisa menghasilkan 5 gambar sekaligus. Ini sangat menghemat waktu dan tenaga jika dibandingkan menggunakan CAD di mana seorang

drafter dalam satu waktu hanya bisa menghasilkan satu gambar. Selain itu, BIM bisa menerima data visual yang misalnya diambil melalui *drone*. Dengan *drone* tenaga *surveyor* bisa dikurangi.



Proses tender lebih cepat dan akurat. Dengan BIM, semua informasi bisa diolah secara cepat dan akurat. Perusahaan dapat menghemat waktu dan tenaga secara signifikan.



Koordinasi dan kolaborasi lebih cepat. Proses bisnis dalam jasa konstruksi melewati tahapan yang cukup panjang, mulai dari pemasaran, tender, perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, hingga penyerahan proyek. Dengan BIM, semua data dan informasi terdokumentasi dengan baik, serta bisa diakses oleh semua pihak terkait. Informasi dan data yang akurat ini membuat semua pihak bisa berkoordinasi dan berkolaborasi secara baik. Teknologi BIM terus berkembang, dengan teknologi *cloud*, yang memungkinkan tim desain bekerja sama dengan cara yang baru.



Memperkuat rekayasa. Dengan kemampuan mendefinisikan setiap komponen dan hubungan

antara komponen, memungkinkan BIM membuat model yang terbaik. Hal ini akan memperkuat kemampuan *engineering*.



Mendukung *lean construction*.

Pendekatan *lean construction* mengunggulkan peningkatan nilai dengan meminimalkan pemborosan. Metode BIM, dengan teknologi digitalnya, bisa mendukung tujuan tersebut secara optimal. *Lean construction* pada dasarnya adalah *construction management* + BIM.



Menambah kepercayaan pengguna jasa. Dengan desain yang unggul, perencanaan

akurat, dan hemat biaya, harapannya kepercayaan pengguna jasa akan meningkat. Dengan BIM bukan hanya akan mendapatkan aset bangunan fisik, tetapi juga aset digital berupa data dan informasi mengenai bangunan tersebut. Aset digital ini sangat bermanfaat untuk pemeliharaan, renovasi dan berbagai keperluan lain.



Pintu menuju era Konstruksi

4.0. BIM merupakan bagian dari digitalisasi konstruksi. Bagi Brantas Abipraya, BIM menjadi langkah awal untuk memasuki era Konstruksi 4.0.

Program Inovasi Teknologi

Program inovasi teknologi Brantas Abipraya diselenggarakan dengan strategi bisnis Perseroan. Program kerja dibagi menjadi tiga tahap, yaitu jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang.

Jangka pendek (2020-2021)

Pada program jangka pendek, Brantas Abipraya fokus pada dua program

utama, yaitu aplikasi BIM dan R&D untuk penggunaan teknologi tingkat lanjut. Pada penerapan BIM ada tiga program utama, yakni:

Pelaksanaan Abipraya BIM Academy.

Program ini mencakup pemberian pelatihan pengoperasian BIM, *sharing knowledge* melalui COP (*community of practices*), dan pelatihan penggunaan BIM untuk karyawan magang.

Standarisasi prosedur BIM dengan mengadopsi ISO 19650. Perseroan menargetkan akhir 2020 prosedur BIM sudah diimplementasikan sehingga awal 2021 sudah bisa mendapatkan sertifikasi ISO 19650.

Implementasi pendekatan *lean construction*. Penerapan *lean construction* dengan dukungan teknologi BIM pada level proyek maupun korporat.

Program *research & development* (R&D) difokuskan pada pengembangan alat analisis dan BIM, kemudian mempersiapkan

utilisasi teknologi IOT (*internet of things*), *big data*, dan AI (*artificial intelligence*).

Jangka menengah (2021-2022)

Pada program jangka menengah, Brantas Abipraya fokus pada dua program utama, yaitu pembentukan unit bisnis Abipraya Engineering dan Abipraya Digital Research Center.

Unit bisnis Abipraya Engineering merupakan bagian dari strategi Perseroan masuk ke bisnis EPC (*engineering procurement construction*). Seperti pada adopsi teknologi yang lain, Brantas Abipraya mulai dengan orangnya.

Tahapan Inovasi Teknologi Brantas Abipraya



Jangka pendek (2020-2021)

- Pelaksanaan Abipraya BIM Academy
- Standarisasi prosedur BIM
- Implementasi pendekatan *lean construction*



Jangka menengah (2021-2022)

- Pembentukan unit bisnis Abipraya Engineering dan Abipraya Digital Research Center

Jangka panjang (2023-2024)

- Pengembangan Digital Research Center
- Pengembangan Unit Bisnis Engineering

Strategi yang dijalankan adalah memperbanyak tenaga ahli desain bersertifikasi.

Program kedua pada jangka menengah adalah merintis Digital Reseach Center. Fokus program adalah memanfaatkan teknologi BLE (*Bluetooth Low Energy*), IOT (*Internet of Things*), dan *big data analytic* pada operasi bisnis Perseroan.

Jangka panjang (2023 -2024)

Dalam jangka panjang ada dua program yang akan dirampungkan oleh Unit Inovasi dan Teknologi.

Pertama adalah pengembangan Digital Research Center. Kedua adalah pengembangan Unit Bisnis Engineering untuk berekspansi ke kancah internasional.

Internet of Things: SCADA di PT Brantas Energi

Meskipun dalam *roadmap* transformasi digital Brantas Abipraya menetapkan pemanfaatan *Internet of Things* baru dilakukan pada 2022, tetapi praktiknya sudah berjalan sejak 2018. PT Brantas Energi dalam memonitor dan mengendalikan PLTM (Pembangkit Listrik Minihidro) dan PLTS (Pembangkit Listrik Tenaga Surya) telah mengimplementasikan sistem *Supervisory Control and Data Acquisition* (SCADA).

Dalam SCADA, sensor-sensor dipasang di tempat dan alat pembangkit listrik (turbin, panel surya, aliran air dan sebagainya). Sensor-sensor menghasilkan *output* data dengan parameter-parameter terukur yang kemudian diteruskan secara *realtime* ke *Control*

Room di Kantor Pusat melalui jaringan internet. Sistem, juga secara *real time*, menerjemahkan data menjadi informasi.

Di *Control Room* Kantor Pusat, SCADA menampilkan informasi mengenai kondisi dan *output* dari Unit Pembangkit secara *real time*. Parameter-parameter yang dapat dipantau di antaranya: produksi energi listrik, tegangan, arus, daya reaktif, level air, kondisi turbin dan lain-lain.

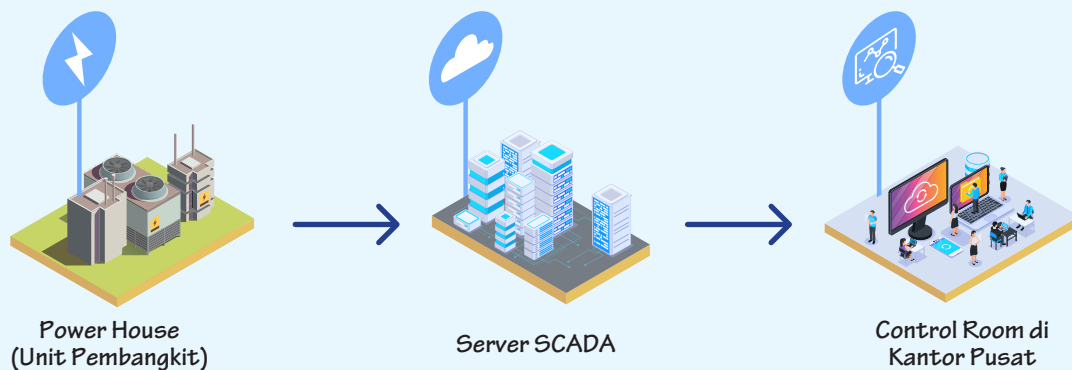
Selain untuk *monitoring*, SCADA juga mampu berfungsi sebagai alat pengendalian, misalnya mematikan turbin dari jarak jauh jika terjadi kondisi darurat, tetapi otoritas ini hanya diberikan kepada personel tertentu saja.



Gambar 7.3 Control room di kantor pusat Brantas Abipraya.

Saat ini Brantas Energi sudah menerapkan SCADA pada dua PLTM di Sumatera dan PLTS Gorontalo. Mengingat masih banyak lokasi potensial untuk pengembangan PLTM dan PLTS yang tersebar di seluruh Indonesia, ke depannya sistem SCADA akan diintegrasikan. Tujuannya adalah

agar operasi seluruh PLTM dan PLTS dapat dipantau dan dikendalikan dari Kantor Pusat secara *real time*. Selain itu, Brantas Energi juga sedang mengembangkan aplikasi agar proses *monitoring* dapat diakses secara *mobile* melalui *smartphone*.

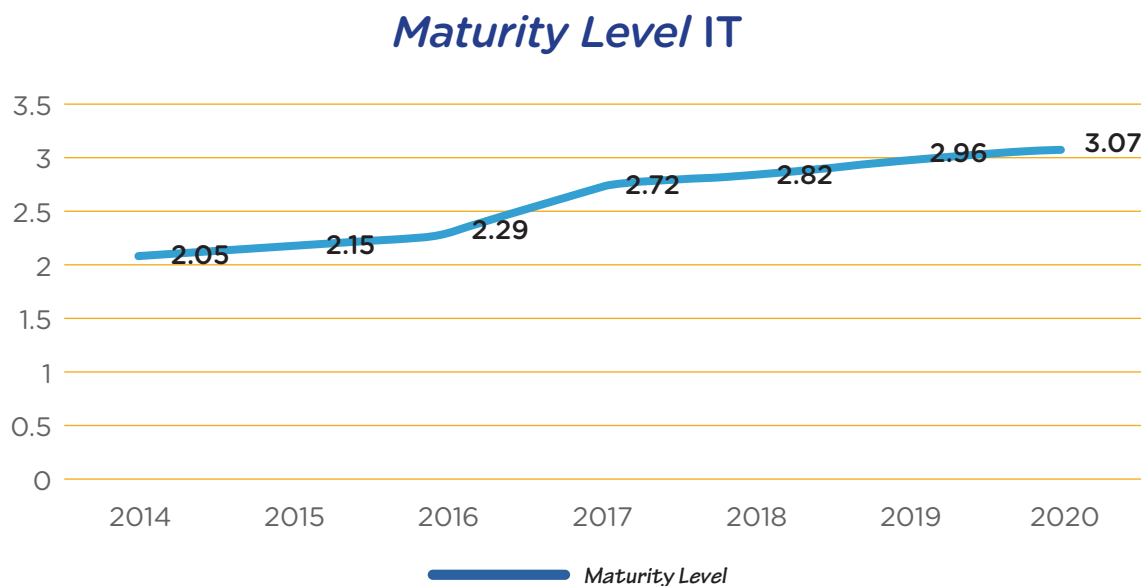


Gambar 7.4 Ilustrasi SCADA di PT Brantas Energi.

Tingkat Kematangan Teknologi Informasi

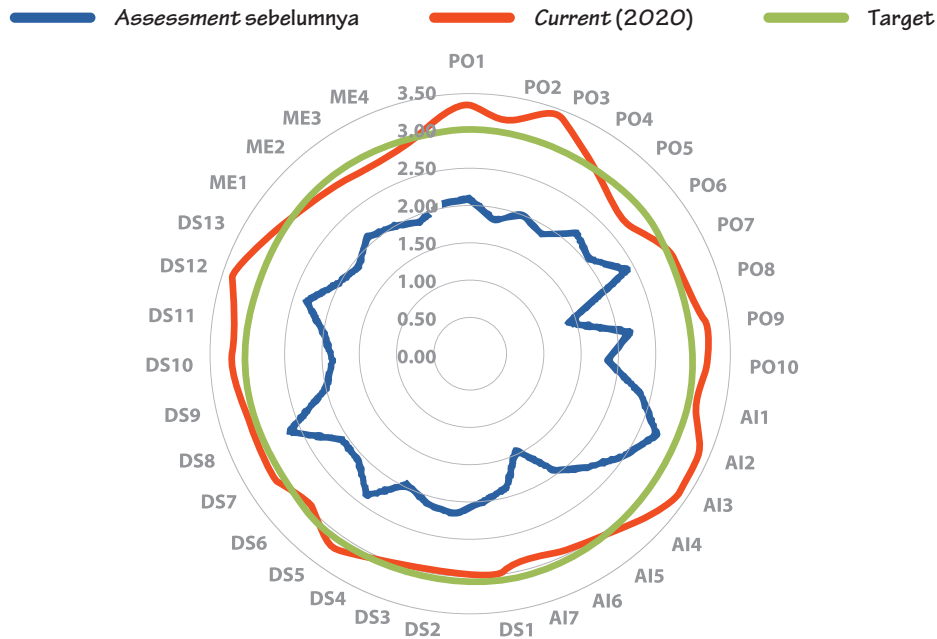
Berdasarkan hasil *assessment* TI sejak 2014 sampai dengan 2020, didapat tingkat kematangan TI Brantas Abipraya sesuai dengan rekomendasi Permen BUMN No. PER-02/MBU/2013 dan *best practice* COBIT 4.1. Seperti ditunjukkan pada gambar 7.5 tingkat kematangan TI Brantas Abipraya secara konsisten naik dari tahun ke tahun.

Pada tahun 2020 Perseroan berhasil mencapai tingkat kematangan “3” yang dipersyaratkan dalam Peraturan Menteri BUMN tentang Panduan Tata Kelola TI. Hal ini juga sejalan dengan *Master Plan* dan Tata Kelola TI 2020-2024 yang berisi program kerja untuk meningkatkan perangkat TI, pemenuhan (*compliance*) terhadap perangkat lunak yang digunakan, serta peningkatan sumber daya TI dalam bentuk berbagai pelatihan.



Gambar 7.5 Perkembangan tingkat kematangan TI Brantas Abipraya.

Grafik Spider Maturity Level IT 2020



Gambar 7.6 Hasil asesmen kematangan TI dengan mengacu pada Cobit 4.0.

Unit Knowledge Management

Brantas Abipraya jelas merupakan organisasi pembelajar. Sampai saat ini Perseroan terus tumbuh dengan bisnis inti jasa konstruksi sumber daya air (SDA). Hal ini tidak bisa terjadi kalau tidak ada transfer pengetahuan dari generasi awal ke generasi berikutnya.

Pada saat yang sama, Perseroan juga belajar memasuki bisnis-bisnis lain, seperti energi, investasi jalan tol, properti,

serta jasa alat. Semangat belajar untuk menguasai teknologi digital sangat terasa di Perseroan ini.

Di Brantas Abipraya, penerapan *knowledge management* (KM) merupakan pengejawantahan nilai *innovative* dalam budaya EPIC (*entrepreneurship, professional, innovative, competitive*). Budaya inovatif berarti bekerja dengan konsep yang jelas, kreatif dalam menerapkan solusi baru yang lebih baik dalam *input*, proses, produk, dan layanan.

Dalam transfer pengetahuan, Abipraya mengambil pendekatan yang ditawarkan oleh Nonaka dan Takeuchi. Menurut Nonaka dan Takeuchi terdapat 4 model proses transfer pengetahuan, yaitu *socialization*, *externalization*, *combination* dan *internalization*. Keempat model ini didasarkan pada hasil dari interaksi antara *tacit* dan *explicit*.

Berdasarkan empat model transfer pengetahuan ini, perusahaan menetapkan empat program utama KM, yaitu *web sharing*, *community of practices*, buku pedoman/manual, serta penghargaan inovasi.

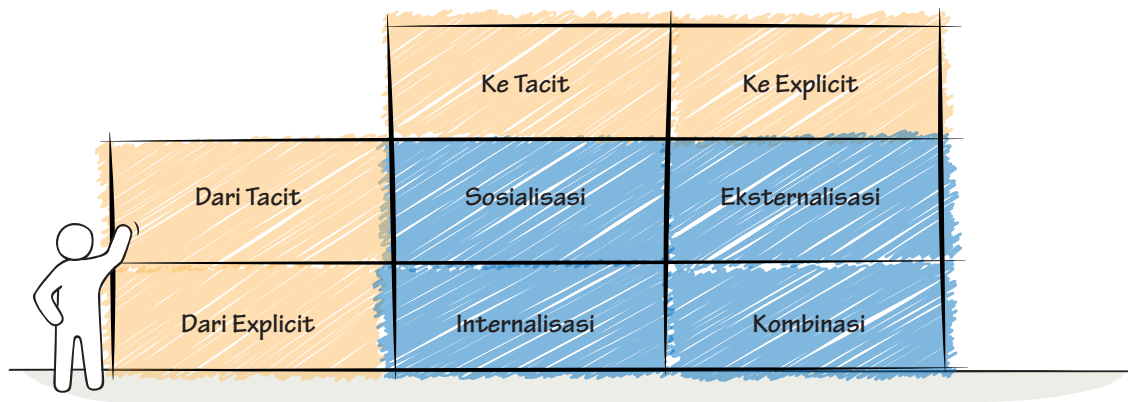
Web Sharing

Dalam menjalankan program *web sharing*, Abipraya membentuk portal *knowledge management* (Portal KM). Portal KM

berisikan beragam pengetahuan yang bisa dipelajari secara *online*, yakni:

- # Pengetahuan mengenai jasa dan produk Perseroan.
- # Hasil inovasi yang sudah dan sedang dijalankan.
- # Materi pelatihan teknis maupun manajerial.
- # Pengetahuan umum, seperti manajemen keuangan, teknologi, pemasaran, K3L, dan sebagainya.

Portal KM juga dilengkapi dengan forum untuk mendiskusikan sesuai dengan bidang minat dan kebutuhan Insan Abipraya. Portal KM juga sudah diintegrasikan dengan Abipraya Mobile sehingga semua



Gambar 7.7 Empat model transfer pengetahuan.



Gambar 7.8 Tampilan Portal Web KM Brantas Abipraya & KM Perusahaan di Aplikasi Abipraya Mobile.

insan Abipraya dapat mengakses materi KM kapan saja dan di mana saja.

Community of Practice (CoP)

CoP merupakan wadah berbagi pengetahuan dan kolaborasi antarinsan Abipraya yang memiliki minat atau kepentingan yang sama. Sampai dengan tahun 2020, terdapat 13 CoP yang sudah berjalan dengan beragam tujuan pembentukan.

Melalui CoP, insan Abipraya berbagi pengetahuan, mencari solusi permasalahan yang muncul di fungsinya, atau mengembangkan inovasi untuk

menghasilkan produk atau proses kerja yang lebih baik.

Selain mengadakan pertemuan rutin, beberapa CoP juga mengadakan *sharing session* dengan mengundang peserta dan narasumber eksternal. Acara ini sangat bermanfaat untuk menyerap pengetahuan dari luar CoP. Beberapa contoh *sharing session* yang sudah dijalankan adalah:

- # Pengenalan Kerjasama Pemerintah Badan Usaha (KPBUs) yang diselenggarakan oleh CoP Pemasaran dengan mengundang narasumber dari Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (BAPPENAS).



Gambar 7.9 Sharing session Transformational Leadership.

- # Pelatihan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis SKKNI (Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia) yang diselenggarakan oleh CoP *Human Capital* dengan melibatkan fungsi HC di semua unit.
- # Sosialisasi Penggunaan Platform BIM 360 Design yang diselenggarakan oleh CoP BIM pada 24 April 2020 yang diikuti oleh 22 peserta menggunakan Avicon, aplikasi *meeting online* milik Abipraya.

Buku Pedoman/Manual

Untuk mentransfer pengetahuan *tacit* menjadi *explicit*, Perseroan membuat buku

pedoman/manual. Buku ini memberi informasi detail, menyeluruh, dan dapat dipraktikkan oleh pembacanya. Buku pedoman ini dapat berisi gambar dan narasi yang menjelaskan metode kerja dari rangkaian suatu kegiatan untuk melaksanakan suatu pekerjaan.

Buku pedoman dibuat dalam dua format, yaitu format *e-book* dan format cetak. Format *e-book* dipasang di portal KM sehingga semua insan Abipraya dapat mengaksesnya. Beberapa buku pedoman cetak dibuat dalam format buku saku yang mudah dibawa-bawa ke proyek. Buku saku merupakan acuan atau pengingat pegawai proyek dalam melaksanakan tugasnya.



Gambar 7.10 Buku Saku Sistem Manajemen Proyek.

Isi buku saku menggunakan ilustrasi yang menarik dan bahasa sederhana sehingga mudah dipahami dan dijalankan. Beberapa buku saku yang telah dihasilkan adalah Sistem Manajemen Proyek, K3L dan Manajemen Mutu.

Innovation Award

Perseroan memberikan sejumlah penghargaan untuk mendorong lahirnya inovasi. Selain penghargaan *Most Innovation Employee*, Perseroan juga memberikan penghargaan *QHSE*, *Excellent Project* dan *Most Valuable Employee*. Ajang penghargaan ini dilakukan setiap tahun dan menjadi bagian dari acara peringatan ulang tahun perusahaan.

Pengembangan ke Depan

Brantas Abipraya akan terus mengembangkan KM untuk menjadikan Perseroan sebagai organisasi pembelajar. Rencana pengembangan KM ke depan mencakup:

- # ***Pembangunan sarana e-learning.***
Meningkatkan portal KM dengan menambahkan *learning management system (LMS)* yang dapat dimanfaatkan oleh Departemen *Human Capital* sebagai sarana pelatihan secara *online*.
- # ***Pembuatan Innovation Room.***
Memfasilitasi pertemuan CoP dengan menyediakan tempat yang kondusif untuk menghasilkan ide kreatif dan inovasi baru.

Pengembangan aplikasi KM.

Mengembangkan aplikasi khusus untuk KM yang memberikan kemudahan kepada insan Abipraya untuk memperoleh materi pengetahuan dan berinteraksi secara *online*.

Event KM.

Menyelenggarakan acara KM yang menarik dengan tema-tema yang mengedepankan inovasi dengan melibatkan pihak eksternal.

Untuk memastikan berjalannya program, Perseroan mengambil dua cara, yaitu dengan membentuk struktur dan memasukkan dalam KPI. Dalam struktur

organisasi, Perseroan melekatkan fungsi KM pada struktur organisasi unit. Setiap unit memiliki KM *officer* yang bertugas menerapkan dan mengelola program KM di unitnya.

Perseroan juga menerapkan ukuran keberhasilan implementasi KM berupa hasil inovasi. Setiap proyek dan unit menjadikan hasil inovasi sebagai KPI di unitnya. KPI ini juga menjadi KPI di level perusahaan. Sedangkan untuk meningkatkan KM, Perseroan secara berkala melakukan *assessment* untuk mengukur tingkat *maturity* KM. Hasil *assessment* kemudian digunakan sebagai landasan perbaikan dan peningkatan ke depannya.



Gambar 7.11 Pemberian Penghargaan Insan Abipraya Pada HUT Brantas Abipraya ke-39.

Kehumasan (Hubungan Masyarakat)

Fungsi kehumasan di Brantas Abipraya sudah berjalan sejak awal berdirinya Perseroan, tetapi kesadaran nilai strategisnya baru muncul pada tahun 2013. Saat itu Perseroan berencana menjual obligasi untuk memperkuat modal sehingga memerlukan publikasi secara masif.

Perseroan menyadari pentingnya untuk secara sistematis membangun citra positif di mata masyarakat, *supplier*, subkontraktor, Kementerian PUPR, Kementerian BUMN, dan pegawainya sendiri. Dalam struktur organisasi, Unit Humas diletakkan di bawah Unit Sekretaris Perusahaan.

Brantas Abipraya menjalankan fungsi kehumasan berdasarkan Undang-Undang No. 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik. Undang-undang ini mewajibkan badan publik untuk membuka akses informasi bagi pemohon informasi publik.

Selain itu, Presiden Joko Widodo juga menginstruksikan kepada humas kementerian maupun lembaga nonkementerian untuk cepat dalam merespons dan memberi informasi.

Dalam proses kerjanya, Unit Humas Brantas Abipraya bekerja sama dengan

unit bisnis dan unit kerja lainnya. Unit lain mendukung Unit Humas dengan menyediakan informasi sebagai bahan untuk berkomunikasi dengan publik. Sebaliknya, Unit Humas mendukung unit lain dalam berkomunikasi dengan publik. Berkaitan dengan fungsi pemasaran, misalnya, Unit Humas ikut memasarkan jasa Perseroan dengan menyediakan dan menyebarkan *company profile*, *video profile*, atau menyelenggarakan pameran.

Kegiatan kehumasan yang dijalankan oleh Brantas Abipraya mencakup pengelolaan hubungan ke dalam maupun keluar. Hubungan internal meliputi komunikasi guna menjaga hubungan dengan pemegang saham dan karyawan dari seluruh level. Hubungan keluar mencakup penyediaan informasi kepada publik dan komunitas.

Hubungan Publik Eksternal

Publik eksternal adalah pemangku kepentingan yang berada di luar organisasi, seperti media massa, pemerintah, masyarakat, komunitas, pelanggan, dan pemasok. Hubungan publik eksternal bertujuan untuk mengokohkan dalam membentuk opini publik yang mendukung Perseroan. Di sini, Unit Humas bertugas memberi penerangan secara objektif agar publik tetap terinformasi mengenai segala kegiatan dan perkembangan Perseroan.

Berikut ini adalah beberapa kegiatan hubungan publik eksternal yang telah dilaksanakan oleh Brantas Abipraya:

Hubungan media. Hubungan media yang dilaksanakan oleh Perseroan mencakup konferensi pers, kunjungan media, penerbitan *press release*, dan media *gathering*. Dalam konferensi pers, Perseroan mengundang wartawan untuk menyampaikan peristiwa dan kegiatan yang penting untuk diketahui publik.

Pada kegiatan kunjungan media, pimpinan Perseroan mengunjungi dan berdiskusi dengan tim redaktur media untuk memperkenalkan Perseroan dan berbagai kegiatan yang dilaksanakan.

Kegiatan kehumasan Brantas Abipraya mencakup pengelolaan hubungan ke dalam (komunikasi guna menjaga hubungan dengan pemegang saham dan karyawan dari seluruh level) maupun keluar (penyediaan informasi kepada publik dan komunitas).

Sedangkan dalam *media gathering* Perseroan menyelenggarakan suatu *event* dengan mengundang para redaktur atau wartawan untuk membangun keakraban.

Agar publik tetap mendapatkan informasi aktual Perseroan secara teratur, maka Unit Humas menerbitkan *press release*. *Press release* disebar untuk mengumumkan peristiwa penting Perseroan, misalnya pergantian direksi, *ground breaking*, atau peresmian proyek.

Penyediaan informasi kepada publik.

Perseroan menyediakan informasi kepada publik dalam tiga bentuk, yaitu penerbitan laporan tahunan, penggunaan media sosial, dan penyediaan informasi di *website*.

Laporan tahunan. Penerbitan laporan tahunan merupakan bagian dari kewajiban Perseroan untuk menerapkan salah satu prinsip GCG, yaitu transparansi kepada semua pemangku kepentingan. Laporan tahunan ini juga dipasang di *website* Perseroan.

Media sosial. Sejak 2016, Brantas Abipraya secara aktif memberi informasi kepada publik melalui media sosial Twitter (@ptabipraya), Facebook (Brantas Abipraya), Instagram (@brantasabipraya), dan Youtube (PT Brantas Abipraya).



Gambar 7.12 Media Sosial Brantas Abipraya.

Website atau situs resmi Perseroan adalah www.brantas-abipraya.co.id. Sesuai mandatori dari *Good Corporate Governance* (GCG), di dalam website juga terdapat:

- # *Whistleblowing system* sebagai sarana mengungkapkan jika ada kecurangan di dalam Perseroan.
- # Informasi mengenai Perseroan, misalnya pengumuman perekrutan karyawan, proyek-proyek yang dikerjakan, kebijakan Perseroan, dan sebagainya.
- # *Annual report* sebagai dokumentasi realisasi hasil usaha tahun sebelumnya.
- # *Sustainability report* sebagai laporan keberlanjutan yang telah dilaksanakan oleh Perseroan.

Pameran. Untuk memperkenalkan Perseroan kepada publik, Brantas Abipraya menyelenggarakan/ mengikuti pameran. Dalam pameran diperkenalkan berbagai produk dan jasa serta inovasi terbaru. Terkadang pameran juga dijadikan sarana Perseroan untuk menarik *talent-talent* baru.

Hubungan Publik Internal

Hubungan internal mencakup membina hubungan dengan pemegang saham dan seluruh karyawan. Sasaran akhir hubungan karyawan adalah mencapai karyawan yang mempunyai kegairahan kerja, hubungan kerja atasan bawahan yang menyenangkan, dan suasana kerja yang produktif.



Gambar 7.13 Pameran Brantas Abipraya.

Berikut ini adalah kegiatan humas Brantas Abipraya dalam mengelola hubungan internal:

Penerbitan majalah. Brantas Abipraya menerbitkan *Spirit*, majalah internal yang terbit triwulanan. *Spirit* menyebarkan informasi kepada seluruh insan Abipraya dan mendokumentasikan berbagai kegiatan Perseroan. Meskipun majalah internal, *Spirit* juga mengemban tugas untuk menyampaikan informasi mengenai Perseroan kepada pihak luar.

Kegiatan protokoler. Humas Perseroan mengatur seluruh pelaksanaan suatu kegiatan kedinasan. Kegiatan protokoler yang pernah dilaksanakan di

antaranya adalah mudik bersama, acara halal bi halal, dan serah terima jabatan pisah sambut direksi/komisaris.

Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

Brantas Abipraya menjalankan program *corporate social responsibility* (CSR) berdasarkan Peraturan Menteri Negara BUMN No. 4 tahun 2007 tentang Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) dan PerMen BUMN No 02/MBU/07/2017 mengenai Perubahan Kedua Peraturan Menteri Negara BUMN No.09/MBU/07/2015. Pasal 2 Peraturan Menteri Negara BUMN No 4 Tahun 2007 menyatakan: “Perum dan Persero wajib melaksanakan Program



Gambar 7.14 Majalah Spirit

Kemitraan dan Program BL dengan memenuhi ketentuan-ketentuan yang diatur dalam Peraturan ini.” Untuk memenuhi ketentuan tersebut, Brantas Abipraya telah mengembangkan dan menjalankan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan di bawah sekretaris perusahaan.

Program Kemitraan

Sampai dengan akhir tahun 2019, Brantas Abipraya telah membina 43 mitra binaan yang memiliki kegiatan di sekitar proyek. Bidang usaha para mitra binaan meliputi perdagangan, kuliner, agribisnis, industri kreatif, hingga berbagai sektor industri kecil lainnya.

Selain disalurkan dalam bentuk pinjaman, dana program kemitraan juga digunakan untuk membiayai pendidikan, pelatihan, pemagangan, pemasaran, promosi, dan dukungan lain untuk peningkatan produktivitas. Perseroan telah menyalurkan anggaran sebesar lebih dari Rp4 miliar untuk melaksanakan program kemitraan ini.

Program Bina Lingkungan.

Sesuai dengan PerMen BUMN No 02/MBU/07/2017, program Bina Lingkungan menjalankan 7 jenis kegiatan. Ketujuh kegiatan tersebut mencakup bantuan bencana alam, bantuan pendidikan, bantuan kesehatan, pengembangan

fasilitas umum, bantuan sarana ibadah, bantuan pelestarian alam, dan bantuan pengentasan kemiskinan.

Bantuan bencana alam. Perseroan telah menyalurkan bantuan bencana alam senilai lebih dari Rp300 juta pada 2019 dan lebih dari Rp1,3 miliar pada 2018. Dana tersebut antara lain digunakan untuk membantu korban bencana gempa di Ambon, Maluku.

Pelestarian lingkungan. Dalam bidang pelestarian lingkungan, Perseroan telah menjalankan program penanaman 12.500 batang pohon Albasia. Program yang menelan biaya sekitar Rp350-an juta tersebut dilakukan di Bogor, Jawa Barat.

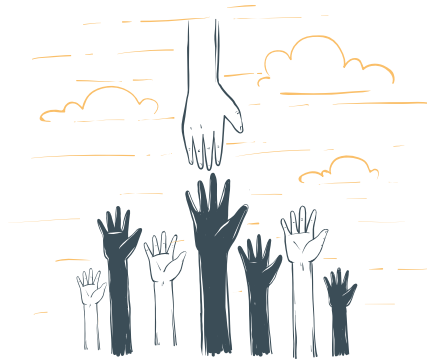
Bantuan pendidikan. Pada 2019, Perseroan telah menyalurkan dana senilai Rp1,1 miliar untuk membantu pendidikan masyarakat di sekitar wilayah operasi proyek. Beberapa bantuan tersebut adalah bantuan untuk Yayasan AnNahl, komunitas Tanda Baca, pondok pesantren Ar Rozaq, Bimtek dan Sertifikasi Ahli K3 Konstruksi Mahasiswa dan Alumni Solo Raya.

Bantuan sarana ibadah. Sampai dengan 2019, Perseroan telah memberikan bantuan sarana peribadatan sebesar Rp395 juta. Bantuan tersebut dalam bentuk perbaikan dan pembangunan masjid dan mushola di Jawa Timur, Jawa Barat, DKI Jakarta, Nusa Tenggara Barat, Lampung, serta Sumatera Barat.



Gambar 7.15 Masjid Darul Abrar Abipraya di Lombok Utara.

7 Kegiatan Program Bina Lingkungan



- 1 Bantuan bencana alam.
- 2 Pelestarian lingkungan.
- 3 Bantuan pendidikan.
- 4 Bantuan sarana ibadah.
- 5 Bantuan kesehatan.
- 6 Bantuan prasarana umum.
- 7 Bantuan pengentasan kemiskinan.

Bantuan kesehatan. Pada tahun 2019, Perseroan telah menyalurkan dana sekitar Rp678 juta untuk bantuan bidang kesehatan masyarakat sekitar. Kegiatan yang dijalankan antara lain kegiatan donor darah dan khitanan massal untuk masyarakat di sekitar kantor dan proyek Brantas Abipraya.

Bantuan prasarana umum. Pada tahun 2019, Brantas Abipraya menyalurkan dana sebesar Rp327 juta untuk pengembangan sarana dan prasarana umum. Bantuan tersebut di antaranya digunakan untuk perbaikan fasilitas umum di wilayah pedesaan sekitar proyek Perseroan di Jawa Barat.

Bantuan pengentasan kemiskinan. Untuk membantu meringankan beban

masyarakat di sekitar wilayah usaha, Abipraya sampai dengan tahun 2019 telah memberikan bantuan sosial ini senilai Rp1,67 Miliar. Bantuan tersebut antara lain berupa santunan anak yatim, pembagian sembako, kegiatan mudik bersama, santunan korban penembakan di Papua, dan kegiatan pasar murah.

Satuan Pengawas Intern (SPI)

Sistem operasional yang canggih tidak banyak membawa manfaat apabila organisasi gagal menerapkannya. Oleh karena itu, untuk memastikan sistem yang diadopsi berfungsi dengan baik, organisasi membentuk unit pengawasan.

Secara umum, tugas unit ini adalah mengembangkan sistem dan melakukan

pengawasan terhadap operasional perusahaan untuk memastikan semua bagian bekerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Di lingkungan BUMN, unit ini diberi nama satuan pengawas intern (SPI), sedangkan di perusahaan swasta umumnya dinamai sebagai audit internal.

Sesuai dengan permen BUMN No PER-01/MBU/2011, SPI menjalankan dua fungsi utama, yaitu:

1. Mengevaluasi efektivitas penerapan pengendalian intern, manajemen risiko, dan proses tata kelola.
2. Memeriksa dan menilai efisiensi dan efektivitas fungsi keuangan, operasi, sumber daya manusia, teknologi informasi, dan kegiatan lainnya.

Kedudukan, wewenang, tanggung jawab, dan kewajiban satuan pengawasan intern dituangkan dalam *internal audit charter* (piagam audit SPI). Secara umum, SPI memiliki dua tugas pokok, yaitu membantu direktur utama untuk mewujudkan sistem pengendalian internal serta melaksanakan pemeriksaan internal fungsi keuangan dan operasional serta saran perbaikannya.

Selain kedua tugas pokok tersebut, SPI juga memiliki tugas lain, yaitu:

- # Memberdayakan diri sebagai *strategic business partner* bagi manajemen.



Secara umum, SPI memiliki dua tugas pokok, yaitu membantu direktur utama untuk mewujudkan sistem pengendalian internal serta melaksanakan pemeriksaan internal fungsi keuangan dan operasional serta saran perbaikannya.

- # Memperkuat unit dengan personel yang berkualitas dan kompeten dalam jumlah yang memadai.

- # Bekerja secara independen sesuai dengan standar profesi auditor internal dan pedoman kerja audit internal.

- # Menyampaikan laporan hasil pemeriksaan dan pekerjaan lainnya kepada direktur utama dengan tembusan kepada Komite Audit.

- # Mengembangkan keahlian dan pengetahuan personelnnya guna menjamin kualitas audit.

Dalam struktur organisasi, SPI berada langsung di bawah direktur utama.

Oleh karena itu, semua hasil pemeriksaan dan temuan dilaporkan ke direktur utama. Meskipun demikian, SPI juga berkewajiban menyampaikan tembusan laporan kepada Komite Audit Internal dan berkoordinasi dengan mereka.

Penerapan Pengawasan Intern di Brantas Abipraya

Unit SPI Brantas Abipraya mengembangkan kapabilitas pengawasannya (audit) dalam tiga aspek, yaitu meningkatkan kuantitas dan kualitas SDM, meningkatkan profesionalisme auditor, dan penyempurnaan manual audit Perseroan.

Unit SPI Brantas Abipraya mengembangkan kapabilitas pengawasannya (audit) dalam tiga aspek, yaitu meningkatkan kuantitas dan kualitas SDM, meningkatkan profesionalisme auditor, dan penyempurnaan manual audit Perseroan.

Untuk meningkatkan kapasitasnya, unit SPI terus menambahkan jumlah personelnya. Pada 2019, SPI Abipraya memiliki 8 personel yang terdiri dari kepala SPI, dibantu oleh satu orang supervisor dan enam auditor. Selain itu, masih ada satu staf yang membantu kerja unit ini.

Adapun untuk meningkatkan profesionalisme, unit ini secara berkelanjutan mengembangkan auditornya. Program pengembangan yang dipilih berupa pelatihan, baik eksternal maupun internal, seminar, dan *workshop*.

Selain itu, para auditor SPI juga aktif dalam kegiatan di Forum Komunikasi Satuan Pengawas Internal (FKSPI) BUMN. Pada tahun 2019 misalnya, SPI telah mengirimkan auditornya untuk mengikuti pelatihan audit tingkat dasar, audit kecurangan, CSR dan seminar bertema “Kesadaran dan Audit Internal”. Di luar itu, Perseroan juga mewajibkan para auditor untuk mendapatkan sertifikasi auditor internal.

Pekerjaan Audit dan Pencapaian KPI

Unit SPI melaksanakan pekerjaan audit pada semua level organisasi, yaitu unit kerja, unit bisnis, dan proyek. Pada 2019, SPI Brantas Abipraya telah mengaudit 30 objek audit. Dari kegiatan audit tersebut,

unit ini menghasilkan 109 temuan, yang dikelompokkan menjadi 56 jenis temuan saja. Dari 109 temuan tersebut terdapat 82 temuan (75%) yang menunjukkan adanya kelemahan pengendalian dan 27 temuan (25%) menunjukkan ketidakpatuhan terhadap prosedur/kebijakan perusahaan.

Tindak lanjut dari temuan-temuan ini adalah perbaikan sistem. Audit internal tidak sama dengan audit finansial dan audit investigasi yang ditindaklanjuti dengan penindakan. Audit internal bertujuan untuk meningkatkan proses bisnis.

Pencapaian KPI SPI tahun 2019 terbilang bagus, yaitu 95,03%. Beberapa aspek yang perlu ditingkatkan dari unit SPI adalah:

- # Penyelesaian laporan audit tepat waktu.
- # Kesesuaian tujuan pelaksanaan audit dengan audit *charter*, prosedur audit dan standar audit.
- # Pelaksanaan supervisi penjamin mutu audit internal sesuai standar audit.

Pengembangan ke Depan

Salah satu piranti yang mempercepat perbaikan sistem adalah digitalisasi. Sejalan dengan proses digitalisasi, saat ini Brantas Abipraya sedang memfinalisasi pengembangan aplikasi *e-audit*, yaitu aplikasi pengelolaan pelaksanaan audit internal.

Sesuai dengan *roadmap* Brantas Abipraya, ke depan SPI memrioritaskan tiga bidang pengembangan, yakni:

- # Penyelarasan hasil audit internal dengan ekspektasi manajemen.
- # Membangun kapabilitas auditor agar bisa memberikan hasil yang berkualitas.
- # Meningkatkan nilai SPI, bukan hanya sebagai *assurance provider*, tetapi meningkat menjadi *problem solver/insight generator* bahkan *trusted advisor*. 🗨️

MANAJEMEN STRATEGI UNGGUL

Tidak ada organisasi yang dapat menjaga keberlangsungan hidupnya tanpa bertumbuh. Agar dapat bertumbuh, perusahaan harus unggul dalam persaingan, baik untuk mendapatkan pasar maupun sumber daya. Berikut ini adalah kisah strategi Abipraya untuk mengembangkan bisnisnya dan unggul dalam persaingan.

Berbicara mengenai pertumbuhan bisnis, kita tidak bisa melupakan H. Igor Ansoff dengan matriks strategi pertumbuhannya. Ansoff menawarkan empat strategi untuk menumbuhkan bisnis terkait dengan produk dan pasar, yaitu penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan diversifikasi. Semua perusahaan mengambil satu atau beberapa dari strategi ini sesuai dengan kondisinya.

Penetrasi pasar. Dengan strategi penetrasi pasar, perusahaan menjual produk yang sudah ada ke pasar yang sudah dikuasai. Strategi ini biasa digunakan pada masa awal pendirian

dan pertumbuhan perusahaan. Tujuan penetrasi pasar adalah memperoleh pendapatan dan laba yang lebih besar dengan cara meningkatkan volume penjualan ke pelanggan yang ada dengan mendorong penggunaan yang lebih sering atau lebih banyak.

Pengembangan produk. Pada strategi pengembangan produk, perusahaan menjual produk baru kepada pasar yang sudah dikuasainya. Strategi ini digunakan oleh perusahaan yang reputasinya sudah sangat dikenal di pasar tersebut, tetapi produk yang dimiliki tidak mampu menopang pertumbuhan usaha. Ada beberapa cara untuk membawa produk



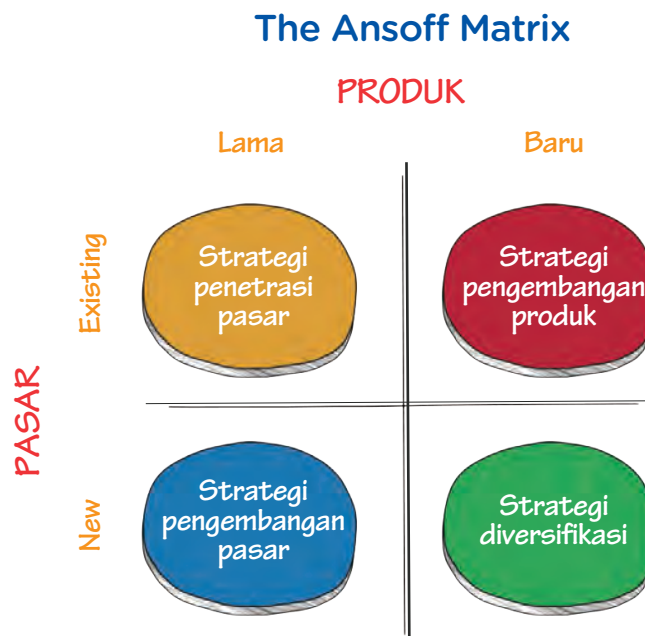
Gambar 8.1 Bendungan Wadasintang hasil strategi penetrasi pasar Brantas Abipraya.

baru ke pasar, yaitu mengembangkan produk sendiri atau membawa produk perusahaan lain, tetapi dengan *brand* sendiri.

Pengembangan pasar. Pada strategi ini, bermodalkan produk miliknya, perusahaan membuka pasar baru. Perusahaan mengambil strategi ini biasanya karena pasar yang sudah dikuasanya jenuh, persaingan di dalamnya berdarah-darah, atau kapasitas perusahaan berlebih. Perusahaan menjalankan strategi pengembangan pasar dengan cara menarget segmen pasar yang berbeda atau memperluas geografis.

Diversifikasi. Perusahaan yang mengejar pertumbuhan melalui diversifikasi akan memasarkan produk baru kepada pasar yang baru. Dibanding tiga strategi sebelumnya, diversifikasi merupakan strategi pertumbuhan paling berisiko. Alasannya adalah perusahaan harus membangun kompetensi baru untuk membuat produk baru.

Ada dua jenis diversifikasi, yaitu diversifikasi terkait dan diversifikasi tidak terkait. Pada diversifikasi terkait, perusahaan membangun produk atau memasuki pasar yang masih berhubungan dengan produk atau pasar yang sudah ada. Produk dan pasar baru yang dikembangkan dapat diintegrasikan



Gambar 8.2 The Ansoff Matrix.

dengan pasar yang sudah ada. Pada diversifikasi tidak terkait, produk baru yang dikembangkan atau pasar baru yang dimasuki tidak memiliki hubungan dengan pasar atau produk yang sudah dimiliki.

Dalam praktik, perusahaan tidak menjalankan strategi tersebut secara terpisah-pisah. Misalnya perusahaan yang memilih strategi penetrasi pasar, pada saat yang sama juga dapat melakukan pengembangan produk. Meskipun demikian, pada setiap tahapan selalu ada strategi utamanya. Strategi lain bisa digunakan sebagai pendukung, atau persiapan untuk beralih strategi.



Brantas Abipraya menjalankan strategi pertumbuhan sejalan dengan kondisi internal dan perubahan lingkungan. Pada awal kelahirannya tahun 1980, Brantas Abipraya fokus pada penetrasi pasar, kemudian pengembangan pasar, pengembangan produk, dan kemudian diversifikasi.

Strategi Pertumbuhan Bisnis Brantas Abipraya

Sebagai Perseroan yang peka dan adaptif, Brantas Abipraya menjalankan strategi pertumbuhan sejalan dengan kondisi internal dan perubahan lingkungan. Pada awal kelahirannya tahun 1980, Brantas Abipraya fokus pada penetrasi pasar, kemudian pengembangan pasar, pengembangan produk, dan kemudian diversifikasi.

Penetrasi Pasar

Penetrasi pasar dilakukan dengan memperbanyak proyek yang dikerjakan. Cukup beruntung Brantas Abipraya saat itu mendapat cukup banyak proyek dari pemerintah dengan penunjukan langsung. Memang, Perseroan ini lahir berbekal SDM dengan kompetensi pelaksanaan proyek sumber daya air (SDA), peralatan, dan proyek dari pemerintah. Proyek konstruksi SDA dan pasar Kementerian PUPR, adalah titik berangkat Perseroan.

Semula proyek-proyek hanya di sepanjang DAS Brantas, di Jawa Timur. Untuk menopang pertumbuhan, Brantas Abipraya mulai mengerjakan proyek-proyek SDA di Jawa Tengah, Sumatera, dan Kalimantan. Beberapa proyek tersebut adalah Bendungan Wadaslintang, Irigasi Sitiung, dan Irigasi Way Rarem.

Pengembangan produk

Pada tahun 1990, direksi melihat bahwa kalau hanya mengerjakan proyek-proyek SDA, Perseroan tidak bisa tumbuh. Masalahnya, proyek-proyek pembangunan SDA umumnya berjangka panjang, yang membuat *cash flow* menjadi lambat. Oleh karena itu, Brantas Abipraya memutuskan untuk masuk ke bidang infrastruktur jalan. Saat itu tarafnya memang masih belajar. Demikian kuatnya tekad untuk menambah produk, Brantas Abipraya mengambil proyek-proyek yang tidak diminati oleh BUMN Karya yang lain.

Proyek infrastruktur pertama yang diambil oleh Brantas Abipraya adalah pembangunan Jalan Langsa sepanjang 170 Km di Banda

Aceh. Proyek rehabilitasi jalan Langsa - Lhokseumawe, tahun 1993 - 1994. Pada saat itu Aceh masih sangat rawan, tetapi Brantas Abipraya memantapkan dirinya untuk tetap masuk. Pada tahun yang sama, Brantas Abipraya juga mulai merintis masuk ke jasa konstruksi gedung.

Proyek konstruksi gedung pertama yang dibangun oleh Brantas Abipraya diantaranya adalah sebuah gedung seluas 23.000 M² di kampus Universitas Udayana dan sebuah bangunan hotel berlantai 2 di Denpasar, Bali.

Sebenarnya, pada saat itu sangat berat bagi Brantas Abipraya untuk keluar dari zona



Gambar 8.3 Irigasi Sitiung.

nyaman pasar *captive* pemerintah dalam bidang yang sudah sangat dikuasainya: proyek sumber daya air (SDA). Bagaimana tidak, ternyata proyek pembangunan jalan marjin labanya jauh lebih kecil dibanding proyek SDA.

Bukan hanya itu, pasar pembangunan jalan sudah sangat ramai. Namun, untuk bertumbuh, Perseroan memang harus menambah portofolio produknya. Pada tahap awal, karena belum memiliki kompetensi dan minim pengalaman, keuntungan yang diperoleh Brantas Abipraya sangat kecil. Bahkan rugi pada beberapa proyek. Ketika krisis ekonomi 1998, kerugian ini menambah beban Perseroan yang sedang terseok-seok.

Meskipun demikian, keputusan ini berdampak besar bagi perkembangan Perseroan.

Pengembangan Pasar

“Salah satu kelemahan Brantas Abipraya di masa lampau adalah pasifnya pemasaran”, ungkap Bambang E. Marsono, Direktur Utama Brantas Abipraya. Tentu kita bisa maklum karena Perseroan ini dilahirkan dengan bekal utama proyek dari lembaga yang melahirkannya, yaitu Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR). Bahkan pada masa awal, Brantas Abipraya tidak memiliki kantor-kantor cabang untuk menjalankan fungsi pemasaran.



Gambar 8.4 Wisma Atlet Kemayoran

Namun, ketika 'kemewahan' itu sudah tidak ada lagi, mau tidak mau Perseroan harus mengubah strategi pemasarannya, dari pasif-reaktif menjadi proaktif-ofensif. Itulah sebabnya sejak tahun 2011 Brantas Abipraya mulai keluar dari zona nyaman dengan bersaing di pasar di luar Kementerian PUPR, dengan memasarkan jasa pembangunan gedung ke kementerian-kementerian, swasta, dan lembaga sosial.

Strategi Diversifikasi

Ketika tuntutan untuk tumbuh semakin besar, Brantas Abipraya mengambil langkah diversifikasi. Ada dua alasan utama mengapa Brantas Abipraya melakukan diversifikasi. Pertama, kompetensi utama Brantas Abipraya dalam proyek-proyek sumber daya air, sudah tidak unik lagi. Banyak BUMN Karya mulai masuk ke bisnis ini. Kedua, muncul peluang-peluang baru sejalan dengan meningkatnya kapabilitas Brantas Abipraya. Diversifikasi Brantas Abipraya meliputi bidang energi, properti, beton, dan jalan tol.



Energi

Diversifikasi dimulai dengan memasuki bidang energi sebagai pengembangan dari bisnis inti konstruksi kelistrikan. Untuk memperkuat lini bisnis ini, pada 12 Desember 2011 Brantas Abipraya membentuk anak perusahaan Brantas Energi.

Bisnis energi yang sudah berjalan adalah pembangunan dan pengoperasian PLTM (pembangkit listrik tenaga minihidro), dan PLTS (pembangkit listrik tenaga surya). PLTM yang sudah beroperasi adalah PLTM Padang Guci di Kabupaten Kaur, Bengkulu dan PLTM Sako di Kabupaten Pesisir Selatan, Sumatera Barat. Sedangkan PLTS yang sudah beroperasi adalah PLTS Gorontalo.



Properti

Selain itu, Brantas Abipraya juga masuk ke bisnis properti, berupa pembangunan dan pengelolaan *high rise building* dan kawasan pemukiman. Lini bisnis ini merupakan pengembangan kapabilitas pembangunan gedung. Perseroan memperkuat lini bisnis ini dengan membentuk unit bisnis Abipraya Properti.

Strategi ini dilakukan dalam rangka optimalisasi aset perusahaan, melalui kerja sama dengan konsultan yang berpengalaman dalam bisnis properti. Beberapa proyek properti yang sudah dan sedang berjalan di antaranya adalah Apartemen Urban Heights Residences, Arya Green Tajurhalang, Arya Green Simatupang, dan Arya Green Setu.



Jalan tol

Diversifikasi ke jalan tol merupakan strategi Brantas Abipraya untuk menangkap peluang-peluang pengerjaan konstruksi jalan tol. Dengan membentuk unit Abipraya Tol, Brantas Abipraya berinvestasi dengan ikut serta dalam konsesi perusahaan jalan tol prioritas dan layak untuk dikembangkan melalui skema kerja sama.



Beton Pracetak

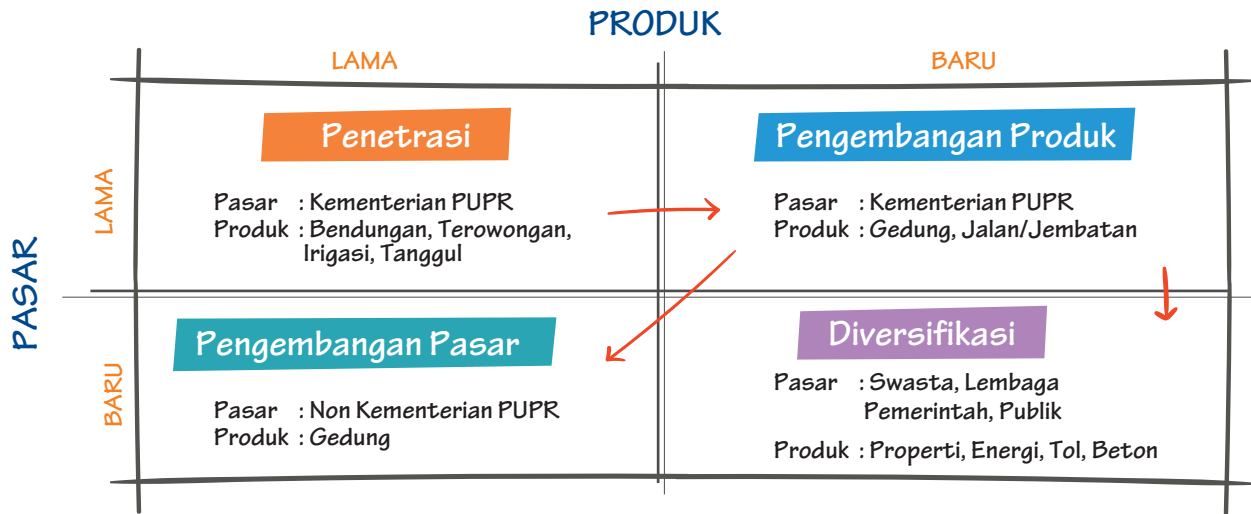
Seiring dengan perkembangan bisnis, pada tahun 2019, Perseroan memiliki dua unit fasilitas pabrik beton pracetak yang terletak di

Gempol dan Subang. Jenis beton yang diproduksi mencakup *corrugated concrete sheet pile*, *flat prestress concrete sheet pile*, *girder*, dan *ditch*. Fasilitas produksi Perseroan juga didukung oleh ketersediaan 3 *on site plant* (OSP), yaitu OSP Dumai, Probolinggo, dan Pamarayan Serang.

Produk dari Abipraya Beton terutama untuk mendukung proyek-proyek yang dijalankan oleh Brantas Abipraya. Meskipun demikian, Abipraya Beton juga melayani pesanan dari proyek-proyek lain di luar Brantas Abipraya dan untuk pasar komersial umum.



Gambar 8.5 Pabrik beton Subang



Gambar 8.6 Strategi Pertumbuhan Brantas Abipraya

Strategi Diversifikasi dan Integrasi Bisnis

Diversifikasi merupakan strategi paling berisiko. Alasannya, perusahaan harus membangun kompetensi baru untuk membuat produk/jasa baru dan menguasai pasar yang benar-benar baru secara bersamaan.

Bukan hanya itu, walaupun berhasil pada tahap awal, kemudian masing-masing lini bisnis ini berkembang, perusahaan harus mampu mengelola portofolio bisnis ini secara efisien. Perusahaan harus memiliki kapabilitas untuk menyatukan langkah di antara lini bisnis tersebut.

Lalu bagaimana agar diversifikasi ini terkendali? Judul buku Chris Zook: *Beyond The Core* menyarankan agar melakukan diversifikasi pada bidang-bidang yang berdekatan. *Adjacent move*, dia menyebutnya.

Perusahaan dapat bergerak dari produk inti ke produk lain yang paling berdekatan, kemudian agak menjauh, dan akhirnya ke produk yang jauh. Namun, ada catatan, setiap tahapan keluar dari inti harus sukses, sebelum bergerak ke tahap yang lebih jauh.

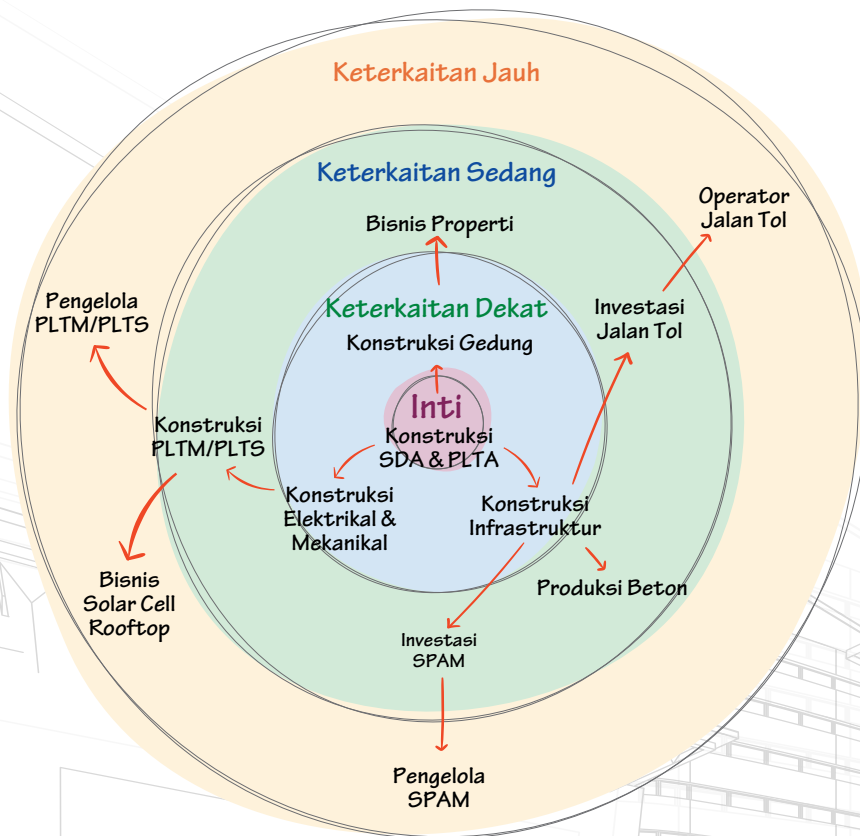
Ada beberapa cara yang bisa diambil untuk menerapkan pendekatan ini:

- # Bergerak dari produk andalan ke jasa yang baru. Sebagai contoh adalah IBM dari menjual komputer ke jasa teknologi informasi.
- # Berkembang dari produk inti menuju arena yang lebih besar. Contohnya adalah Nike, dari berjualan sepatu secara bertahap masuk ke industri pakaian dan peralatan olah raga, dari bola basket, atletik, hingga golf.

Migrasi ke geografi terdekat, ke wilayah lebih luas. Ini lebih mendekati strategi pengembangan pasar, tetapi pada saat memasuki wilayah baru ragam produk diperluas sesuai dengan kebutuhan pasar setempat. Contohnya adalah Vodafone, operator telekomunikasi *mobile* yang tumbuh dari Newbury, Inggris secara bertahap memperluas wilayah operasinya ke seluruh Inggris, kemudian berekspansi ke seluruh dunia.

Menambahkan produk baru sepanjang saluran distribusi produk inti. Pendekatan ini biasa digunakan oleh ritel dan perbankan. Bank akan menambah sebanyak mungkin nasabah melalui cabang-cabangnya, dan kemudian secara bertahap menambah produknya, seperti kartu kredit, asuransi, dan beragam produk pinjaman.

Memanfaatkan aset utama untuk menciptakan produk/jasa baru.



Gambar 8.7 Model diversifikasi berbasis bisnis inti

Strategi Diversifikasi Brantas Abipraya

Sekarang mari kita lihat Brantas Abipraya menerapkan strategi diversifikasinya. Pada awal berdiri, Brantas Abipraya memiliki dua kompetensi utama yang langka dan penting dalam industrinya, yaitu jasa konstruksi Sumber Daya Air (SDA) dan konstruksi Pembangkit Listrik Tenaga Air (PLTA).

Dari kompetensi ini, Perseroan mengembangkan kompetensi jasa konstruksinya untuk mengembangkan tiga bisnis baru, yaitu konstruksi infrastruktur, konstruksi gedung, serta konstruksi elektrikal dan mekanikal.

Berbekal kompetensi di jasa konstruksi gedung, Brantas Abipraya melakukan diversifikasi ke bisnis properti. Sementara itu, dari kompetensi konstruksi infrastruktur Brantas Abipraya merintis masuk ke investasi jalan tol yang dapat menjadi pintu menjadi operator jalan tol.

Dari jasa konstruksi infrastruktur, Brantas Abipraya juga menemukan peluang untuk menjadi produsen beton pracetak. Selain itu, Brantas Abipraya juga mengerjakan konstruksi SPAM (Sistem Pengolahan Air Minum) yang berpotensi untuk mengembangkan bisnis pengelolaan SPAM.

Dari jasa konstruksi elektrikal dan mekanikal, Brantas Abipraya masuk ke bisnis energi,

dengan fokus pada energi baru terbarukan. Saat ini, Brantas Abipraya sudah berinvestasi dan mengelola Pembangkit Listrik Tenaga Minihidro (PLTM) dan Pembangkit Listrik Tenaga Surya (PLTS).

Menilik perjalanan pengembangan bisnisnya, Perseroan telah melakukan *adjacent move*. Saat ini masih dalam tahap *close adjacent*. Untuk menyambut pertumbuhan yang lebih luas, memasuki *midrange adjacent* dan *distant adjacent*, Brantas Abipraya sedang membangun sistem untuk mengintegrasikannya. Bambang E. Marsono, Direktur Utama Brantas Abipraya, selalu mengingatkan harus ada sinergi dari hulu ke hilir. Dan strategi ini sedang berjalan.

Pabrik Beton, misalnya, berfungsi mendukung pasokan material proyek gedung, properti, jalan, dan proyek SDA. Demikian pula dengan kepesertaan Brantas Abipraya dalam bisnis jalan tol sebenarnya adalah berfungsi sebagai pemasaran. Dengan andil dalam konsesi tol, Perseroan bisa mendapatkan proyek untuk membangunnya.

Strategi Memenangkan Persaingan

Strategi pertumbuhan perusahaan tidak bisa dijalankan tanpa memiliki strategi persaingan yang tepat. Strategi bersaing

adalah rencana tindakan jangka panjang untuk memperoleh keunggulan di antara para pemain dalam industri dan memperoleh ROI (*return on investment*) yang tinggi pula. Memang posisi dalam persaingan dan ROI adalah basis keberlanjutan jangka panjang perusahaan.

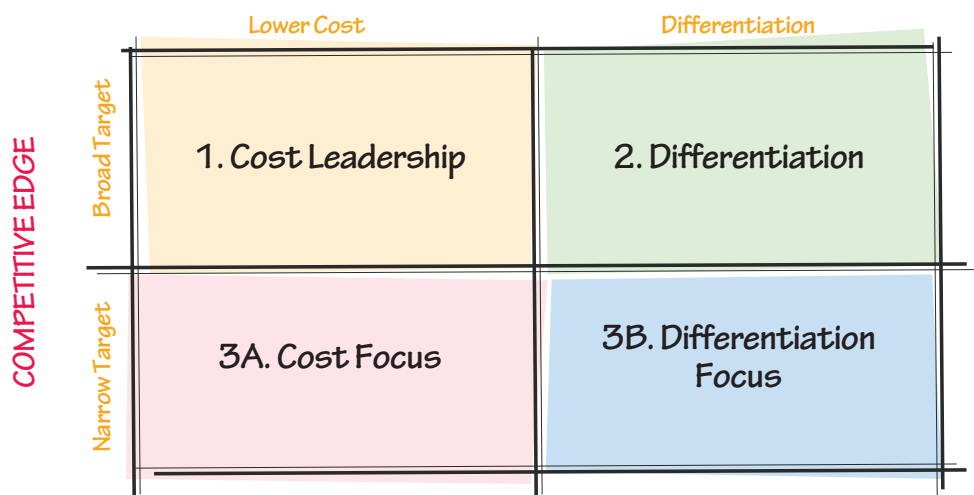
Menurut Michael Porter, ada empat jenis strategi bersaing yang diterapkan oleh dunia, yaitu keunggulan biaya, keunggulan diferensiasi, fokus biaya, dan fokus diferensiasi.

Pada *strategi keunggulan biaya*, perusahaan menjadi penyedia biaya rendah dalam industri. Perusahaan skala besar dapat menyediakan dan memproduksi produk dengan biaya rendah melalui operasi yang efisien, saluran distribusi yang besar, kemajuan teknologi, dan daya tawar.

Pada *strategi keunggulan diferensiasi*, perusahaan menciptakan produk/jasa yang unik dibanding pesaing. Oleh karena produk/jasa yang ditawarkan unik,

PORTER'S GENERIC STRATEGIES

COMPETITIVE ADVANTAGE



Gambar 8.8 Porter's Generic Strategies

”
Brantas Abipraya secara jelas memilih strategi bersaing utamanya *cost leadership*. Alasannya sangat sederhana. Sebagai Perseroan yang terhitung masih kecil dibanding dengan BUMN Karya yang lain, Brantas Abipraya fokus pada proyek-proyek skala menengah dan kecil.

dengan nilai tambah yang tinggi bagi pelanggan, perusahaan bisa memasang harga premium. Basis untuk membangun keunggulan diferensiasi adalah kompetensi inti yang unggul, unik, dan sulit ditiru.

Pada *strategi fokus biaya*, perusahaan menawarkan harga rendah pada segmen tertentu saja dalam industri. Perusahaan mengidentifikasi segmen dalam industri yang daya belinya rendah, dan dengan kemampuan operasionalnya yang efisien melayani segmen tersebut secara menguntungkan.

Strategi *fokus diferensiasi* sama dengan strategi diferensiasi, tetapi perusahaan fokus pada segmen tertentu dalam industri. Tentu, di sini perusahaan harus memiliki kompetensi unik yang tidak dimiliki oleh perusahaan lain, dengan memberi penawaran yang istimewa dan mengenakan harga premium.

Keunggulan Biaya dan Fokus Diferensiasi

Brantas Abipraya secara jelas memilih strategi bersaing utamanya *cost leadership*. Alasannya sangat sederhana. Sebagai Perseroan yang terhitung masih kecil dibanding dengan BUMN Karya yang lain, Brantas Abipraya fokus pada proyek-proyek skala menengah dan kecil. BUMN Karya yang lain memang tidak berminat untuk menangani ‘proyek kecil’. Namun, karena jenuhnya pasar proyek konstruksi, BUMN Karya besar pun sudah masuk ke pasar yang selama ini menjadi kue Perseroan.

Akan tetapi itu bukan satu-satunya alasan. Berdasarkan pengalaman Perseroan, efisiensi biaya merupakan cara paling baik untuk meningkatkan margin laba. Tantangannya adalah bagaimana efisiensi ini dilakukan bukan dengan mengorbankan kualitas, tetapi justru menaikkan nilai tambah.

“Sekarang sudah bukan zamannya lagi mencari keuntungan dengan mengurangi volume material, atau mengubah spesifikasi,” ungkap Suradi, Direktur Keuangan dan SDM. Oleh karena itu, Brantas Abipraya mengadopsi pendekatan *lean construction*. Konsep produksi yang sudah terbukti sukses di industri manufaktur itu diadopsi oleh Brantas Abipraya dengan dukungan teknologi mutakhir, *Building Information Modelling* (BIM).

Berdasarkan pengalaman penerapan di berbagai proyek luar negeri, BIM mampu menurunkan biaya proyek hingga 40%.

“
Michael Porter dalam *Competitive Strategy* mengatakan bahwa cara terbaik untuk memenangkan persaingan dengan *cost leadership* adalah dengan adopsi teknologi. Tantangannya adalah kecepatan. Dengan kecepatan adopsi, Brantas Abipraya dapat mengambil keunggulan.

Memang, Michael Porter dalam *Competitive Strategy* juga mengatakan bahwa cara terbaik untuk memenangkan persaingan menggunakan *cost leadership* adalah dengan adopsi teknologi. Tantangannya adalah kecepatan. Bagaimanapun juga teknologi akan dapat ditiru. Dengan kecepatan adopsi, Brantas Abipraya dapat mengambil keunggulan sebelum teknik ini menjadi ‘komoditas’ yang dimiliki oleh semua perusahaan.

Tahun ini, pada usianya yang ke-40, Brantas Abipraya menjadi yang pertama menerima dokumen resmi ISO 19650 dan akan menyelaraskan proses bisnis dengan kaidah ISO BIM untuk mendapatkan sertifikat.

Cost leadership memang menjadi strategi bersaing utama perusahaan. Meskipun demikian, Perseroan juga mengambil strategi fokus diferensiasi pada unit Properti. Dengan membaca tren pasar, secara cepat Abipraya Properti melihat kebutuhan yang meningkat pada pemukiman *green*. Oleh sebab itu, Perseroan mengadopsi pendekatan *green construction* untuk menciptakan *green building* pada produk perumahannya.

Ada tiga perumahan yang dikembangkan oleh Abipraya Properti yang menerapkan konsep *green building*, yaitu Arya Green Simatupang, Arya Green Pamulang, dan

Arya Green Tajur Halang. Sampai saat ini, produk-produk *green building* Brantas Abipraya digemari oleh pelanggan.

Agility

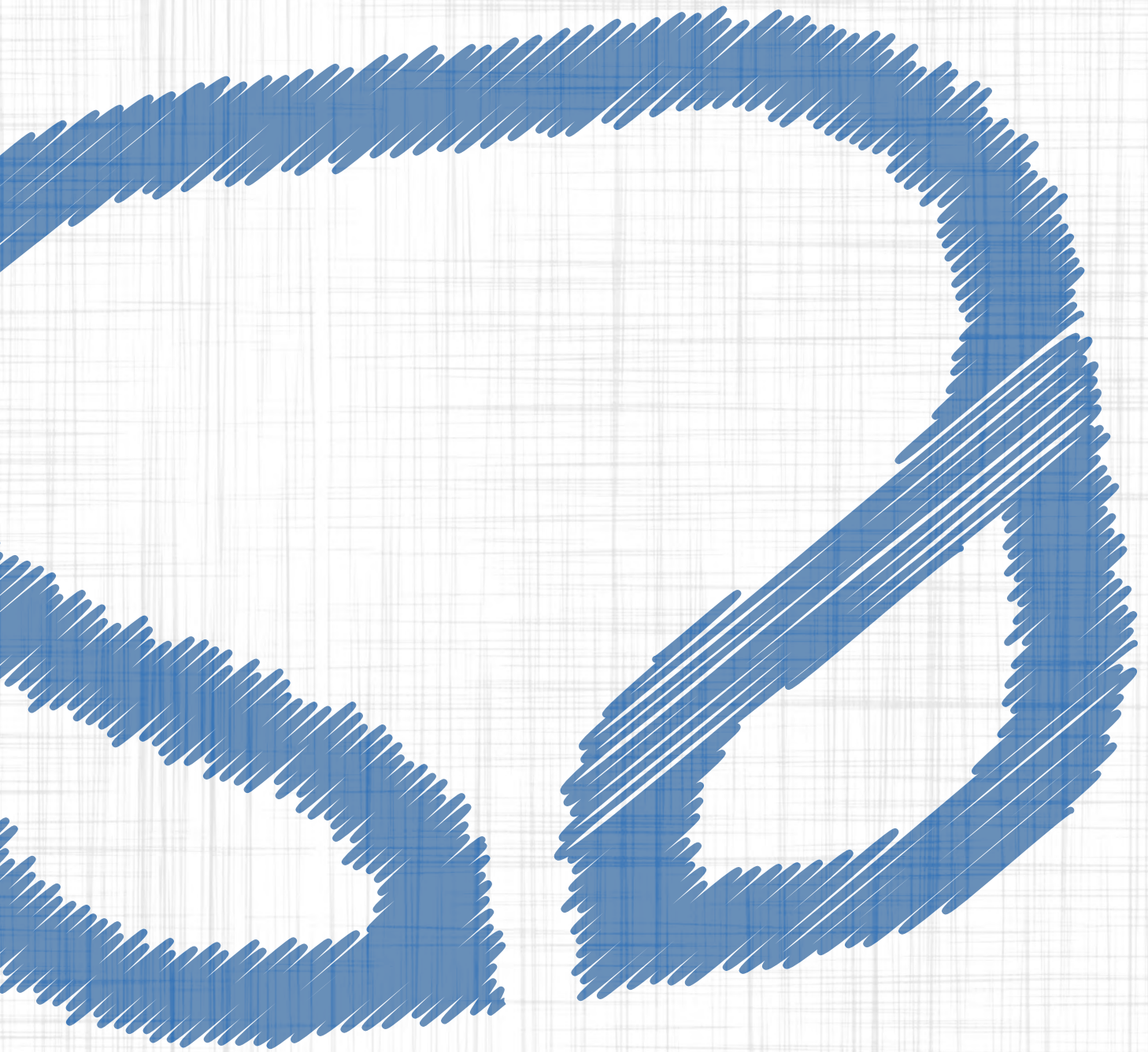
Bukan si besar yang mengalahkan si kecil, tetapi si gesit yang mengalahkan si lamban. Itulah hukum baru yang diyakini berlaku dalam persaingan era digital. Kecepatan menjadi segalanya. Bagaimana Brantas Abipraya menerapkan prinsip-prinsip kegesitan dalam mencapai keunggulan bersaing?

1 Brantas Abipraya secara cepat masuk ke peluang-peluang bisnis dan mengintegrasikannya dengan bisnis yang sudah ada. Bisnis properti dan jalan tol adalah contohnya. Dalam beberapa tahun belakangan bisnis properti sedang *booming* dan pemerintah sedang giat-giatnya membangun infrastruktur. Kesempatan itu diambil, dengan tidak meninggalkan bisnis intinya, dan mengintegrasikannya menjadi satu kekuatan untuk mencapai tujuan Perseroan.

2 Melalui nilai-nilai budaya AKHLAK, Brantas Abipraya menjadikan kecepatan dan fleksibilitas menjadi budaya perusahaan. Nilai-nilai *entrepreneurship* dan profesionalisme menjadi pendukung utama kegesitan ini.

3 Brantas Abipraya menerapkan strategi adopsi teknologi digital secara tepat dan cepat. BIM dalam tahun ini akan menjadi bagian dari operasi sehari-hari. Dengan demikian, Brantas Abipraya menjadi pelopor untuk teknologi BIM di Indonesia. Brantas Abipraya sendiri, melalui strategi pengembangan teknologi telah menyiapkan lima teknologi baru untuk menjaga kepeloporannya dalam teknologi yang selaras dengan strategi.

Untuk selanjutnya, kita akan melihat bagaimana strategi pertumbuhan Brantas Abipraya ke depan. 🍌



PRESTASI DALAM 40 TAHUN

Memasuki usia 40 tahun, banyak prestasi yang telah ditorehkan Brantas Abipraya. Sebelum melihat langkah ke depan, kita layak mencatatnya. Kesuksesan hari ini menjadi basis kuat untuk meraih keberhasilan masa depan.

Secara umum, kesehatan sebuah perusahaan paling tidak dapat dilihat dari tiga aspek, yaitu keuangan, operasional dan tata kelola. Kementerian BUMN sendiri telah menerbitkan keputusan menteri BUMN No 100/MBU/2002 yang menetapkan bahwa kesehatan perusahaan diukur dari tiga variabel, yaitu keuangan, operasional, dan administrasi. Selama lebih dari lima tahun terakhir, Brantas Abipraya termasuk Perseroan yang sehat dengan peringkat AA. Untuk mendapatkan gambaran utuh pencapaian terkini, kita akan melihatnya dari hasil finansial, portofolio bisnis, dan hasil operasional.

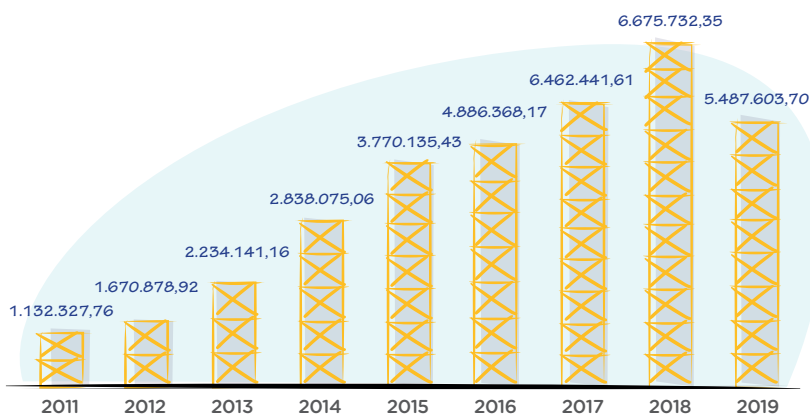
Finansial: Perlahan Tapi Pasti

Perlahan tapi pasti, itulah kata yang tepat untuk menggambarkan perkembangan keuangan Brantas Abipraya. Sejak lepas

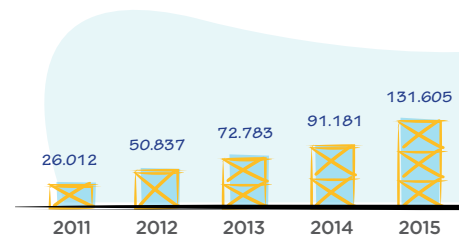
dari krisis, keuangan Perseroan tumbuh secara gradual. Dari segi pendapatan, misalnya, pertumbuhannya rata-rata di atas 21%. Padahal, seperti BUMN lain pada umumnya, Perseroan ini hanya ditarget peningkatan pendapatan 16%.

Peningkatan yang stabil juga terjadi pada laba bersih tahun berjalan, bahkan angkanya lebih tinggi, yaitu 34%. Pertumbuhan laba bersih merupakan hasil dari peningkatan pendapatan dan upaya efisiensi yang terus dijalankan.

Selain itu, Brantas Abipraya juga semakin kokoh. Hal ini bisa dilihat dari pertumbuhan asetnya yang secara konsisten terus meningkat dari tahun ke tahun. Dalam kurun 9 tahun, aset Perseroan naik lebih dari sepuluh kali lipat, Rp 640 miliar pada tahun 2011 menjadi Rp 6,3 triliun lebih pada 2019.



Gambar 9.1. Pertumbuhan pendapatan Perseroan di atas 21%



Gambar 9.2 Pertumbuhan laba bersih tahun berjalan di atas 34%.

Portofolio Bisnis: Tumbuh Berkelanjutan

Melalui diversifikasi, portofolio bisnis Brantas Abipraya berkembang dengan tetap bertumpu pada bisnis intinya. Berangkat dari jasa konstruksi air dan PLTA, Perseroan telah mengembangkan sayapnya ke konstruksi infrastruktur, konstruksi gedung, energi, properti, produk beton, dan jasa sewa alat.

Untuk memwadahi pertumbuhan bisnis ini, Perseroan melakukan restrukturisasi organisasi. Jasa konstruksi dikelola oleh tiga divisi operasional: Divisi Operasi 1 mengelola jasa konstruksi gedung; Divisi Operasi 2 mengelola jasa konstruksi sumber daya air, dan Divisi Operasi 3 mengelola bisnis jasa konstruksi infrastruktur.

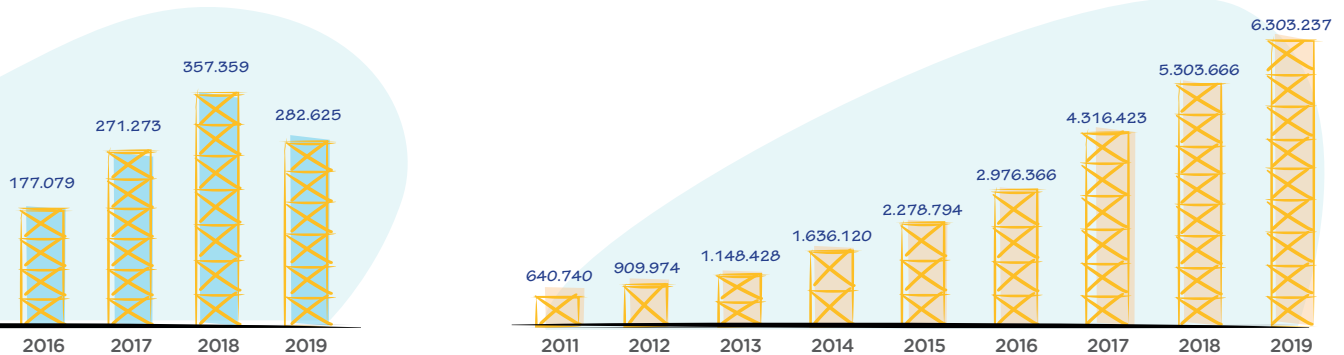
Untuk mengelola bisnis di luar jasa konstruksi, Brantas Abipraya mengembangkan unit bisnis strategis, yaitu

PT Brantas Energi, Unit Abipraya Properti, Unit Abipraya Beton, Unit Abipraya Tol dan Unit Abipraya Alat. Khusus Brantas Energi telah dimandirikan menjadi anak perusahaan.

Rupanya, strategi diversifikasi ini tidak sia-sia. Pada tahun 2015, lini non-SDA berhasil menyumbangkan 58% pendapatan Perseroan menggeser dominasi SDA yang sebelumnya menguasai 80%. Ini menunjukkan bahwa bisnis non-SDA berhasil mengatasi kebuntuan pertumbuhan bisnis SDA. Bahkan di tahun 2020, dari segi pendapatan Divisi Operasi 1 yang mengelola jasa konstruksi gedung telah mengungguli bisnis jasa konstruksi SDA.

Konstruksi Sumber Daya Air

Jasa konstruksi SDA merupakan bisnis Abipraya paling tua. Meskipun Konstruksi



Gambar 9.3 Aset Brantas Abipraya meningkat lebih dari 10 kali lipat dalam 9 tahun.

Gedung telah mengungguli dalam hal omzet, SDA tetap menjadi andalan Perseroan. Dan Divisi Operasi 2, yang mengelola bisnis konstruksi SDA, menyumbang 60% laba.

Bagi Abipraya, jasa konstruksi SDA memiliki keunggulan tersendiri, baik secara eksternal maupun internal. Secara internal, SDA bermargin laba tinggi dibanding jasa konstruksi lainnya. Margin laba yang tinggi selain karena sifat bisnisnya, juga diperkuat oleh penguasaan kompetensi. Brantas Abipraya hampir seratus persen menggunakan sumber daya internal (swakelola).

Secara eksternal, jasa konstruksi SDA meletakkan Brantas Abipraya pada posisi keunggulan yang khas. Dibanding BUMN Karya lain yang masuk ke bisnis ini, Brantas Abipraya menjadi perusahaan yang paling diperhitungkan. Keunggulan kompetitif diperoleh dari jam terbang, banyaknya tenaga ahli yang dimiliki, serta kemutakhiran metode kerja. Hasilnya sangat nyata: harga kompetitif, mutu terjamin, dan penyelesaian proyek lebih cepat.

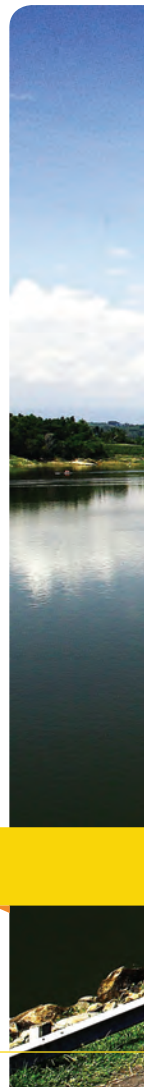




Bendungan Batu Bulan, Sumbawa - Nusa Tenggara Barat



Bendungan Jatibarang, Semarang - Jawa Tengah



Pada awal tahun 2019, Perseroan membuktikan keunggulan tersebut di proyek Bendungan Bringin Sila, Sumbawa. Brantas Abipraya berhasil menyelesaikan pembuatan terowongan sepanjang 700 meter hanya dalam 5 bulan. Normalnya, pengerjaan terowongan semacam ini memerlukan waktu sekitar 10 bulan.



Bendungan Serbaguna Kedungombo,
Purwodadi Grobogan - Jawa Tengah



MALARAN



Bendungan Titab, Buleleng, Bali

Menginjak usia 40 tahun, Brantas Abipraya masih kokoh dalam bisnis konstruksi SDA. Tahun 2019 yang diberi label sebagai tahun kelesuan bagi dunia konstruksi karena padatnya kegiatan politik, Brantas Abipraya masih bisa mendapatkan kontrak baru hingga Rp 1.290 miliar dengan tingkat penjualan sebesar Rp 1.217 miliar.

Sepanjang sejarahnya, Perseroan ini telah menciptakan karya-karya monumental berupa puluhan bendungan, irigasi, perbaikan sungai dan reklamasi pantai. Beberapa proyek bendungan besar yang bisa dibanggakan di antaranya bendungan Jatibarang Semarang, bendungan Serbaguna Wadaslintang, bendungan Serbaguna Kedungombo, bendungan Bili-Bili Sulawesi Selatan, bendungan Batu Bulan Sumbawa, dan bendungan Titab di Bali.



Bendungan Serba Guna Pandan Duri, Lombok Timur - Nusa Tenggara Barat



Bendungan Koto Panjang, Kampar - Riau



Bendungan Serba Guna Ponre Ponre, Bone - Sulawesi Selatan



Irigasi dan Perbaikan Sungai

Brantas Abipraya telah berkontribusi pada pembangunan pertanian melalui penyelesaian berbagai proyek irigasi di Indonesia. Sementara itu dalam berkontribusi terhadap masyarakat perkotaan, Abipraya melakukan normalisasi dan revitalisasi sungai. Proyek-proyek tersebut diantaranya adalah normalisasi Sungai Wonokromo Surabaya, Irigasi Wadaslintang Jawa Tengah, Irigasi Bili-Bili Sulawesi Selatan, Irigasi Baliase Sulawesi Selatan, dan Irigasi Rentang Jawa Barat.



Normalisasi Sungai Wonokromo Surabaya - Jawa Timur





Irigasi Baliase, Luwu Utara - Sulawesi Selatan



Irigasi Bili-Bili, Gowa - Sulawesi Selatan



Irigasi Rentang, Indramayu - Jawa Barat





Normalisasi Sungai Kalisadar, Mojokerto - Jawa Timur



Reklamasi Pantai

Berbekal keahliannya dalam membangun bendungan, Brantas Abipraya juga mengerjakan pembuatan tanggul dan reklamasi pantai. Salah satu tanggul yang dibangun Brantas Abipraya adalah tanggul untuk menanggulangi lumpur Lapindo. Selain itu, Brantas Abipraya juga mengerjakan proyek reklamasi pantai Ancol Jakarta dengan *geotube technology*.



Pekerjaan Tanggul Disposasi Site Jedi (Tanggul Selatan III) Ancol Timur - Jakarta



Pengaliran Lumpur ke Kali Porong, Lumpur Lapindo - Jawa Timur



Reklamasi Pulau Nipah, Batam - Kepulauan Riau



Pemecah Gelombang Pantai Matras - Bangka Belitung



Terowongan Bendungan Ciawi, Bogor - Jawa Barat



Terowongan

Brantas Abipraya dikenal sangat piawai dalam membangun terowongan. Maklum, keahlian pertama yang dikembangkan oleh para perintis Brantas Abipraya adalah penyelesaian terowongan Neyama di Tulungagung. Beberapa terowongan kebanggaan Brantas Abipraya di antaranya adalah Terowongan Bendungan Ciawi, Terowongan Bringin Sila, Terowongan Jatibarang, dan Terowongan bendungan Tapin.



Terowongan Pengelak Bendungan Jatibarang, Semarang - Jawa Tengah



Terowongan Pengelak Bendungan Tapin, Tapin - Kalimantan Selatan



Terowongan Pengelak Bendungan Bintang Bano - Sumbawa Barat



Terowongan Pengelak Bendungan Beringin Sila, Sumbawa - Nusa Tenggara Barat

Konstruksi Infrastruktur

Lini bisnis konstruksi infrastruktur sebenarnya merupakan bisnis lama Brantas Abipraya. Perseroan telah melakoninya sejak 1990. Proyek pertamanya adalah pembangunan jalan Langsa di Aceh. Di luar itu, Perseroan juga mengerjakan berbagai proyek jalan skala kecil di berbagai daerah. Pasar infrastruktur mulai terbuka lebar pada tahun 2013.

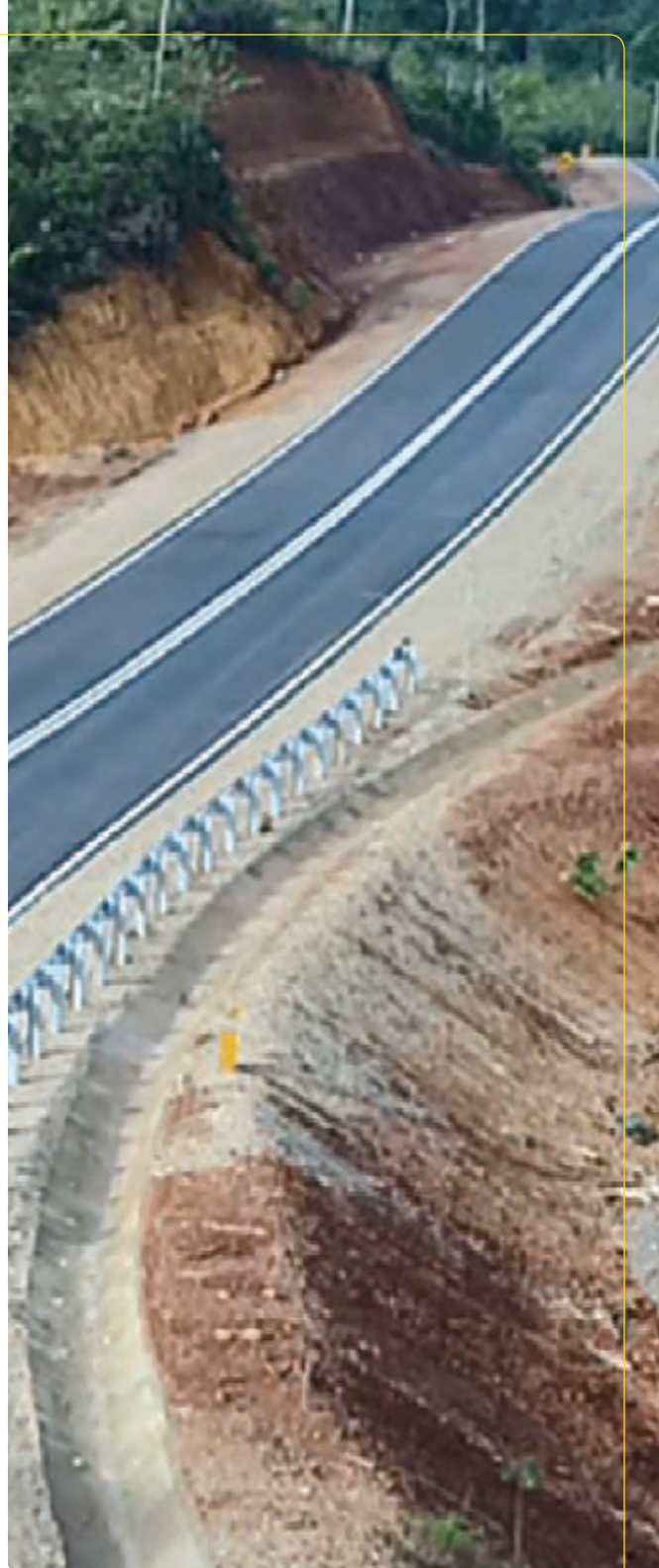
Awalnya Brantas Abipraya meletakkan pengelolaan proyek infrastruktur pada Divisi Operasi 1 (infrastruktur non-SDA), dan pada awal 2017 setelah Divisi 1 dibentuk sebagai divisi yang menangani proyek gedung maka pengelolaan dipindahkan ke Divisi Operasi 2.

Kemudian karena lini bisnis tumbuh konsisten, maka pada Desember 2017 sesuai KPTS no.489/D/KPTS/XII/2017 tanggal 15 Desember 2017 tentang Struktur Organisasi Perusahaan maka terhitung sejak 2 Januari 2018, jasa konstruksi infrastruktur dikelola oleh Divisi Operasi 3, sehingga sejak itu Abipraya mempunyai 3 divisi operasi, yaitu Divisi Operasi 1 (gedung), Divisi Operasi 2 (SDA), dan Divisi Operasi 3 (infrastruktur).

Jenis proyek yang ditangani juga berkembang, meliputi pembangunan jalan, jembatan, dermaga, dan bandara. Memang Divisi Operasi 3 berkonsentrasi pada infrastruktur perhubungan. Pasar utama pemerintah, 60% dari pemerintah APBN dan APBD, 30% BUMN, 10% swasta.



Jalan Nanga Badau - Kalimantan Barat



Proyek Pembangunan Jalan

Proyek jalan mulai benar-benar berkembang sejak tahun 2013. Brantas Abipraya berpartisipasi dalam pembangunan proyek strategis nasional jalan raya perbatasan Kalimantan dengan Malaysia, jalan Transpapua Papua, dan beberapa ruas jalan besar di Sulawesi.

Di Kalimantan ada dua proyek jalan utama, yaitu Nanga Badau di Kalimantan Barat dan Tanjung Palas Sekatak Buji di Kalimantan Utara. Sedangkan di Papua, Brantas Abipraya berhasil ikut

menyelesaikan pembangunan ruas Dekai-Oksibil Transpapua. Sedangkan jalan-jalan di Sulawesi yang dibangun oleh Brantas Abipraya adalah Malala Lakuan dan Pinolosian Onggunoi Molobog.

Patut dicatat, pada tahun 2017, untuk pertama kalinya Brantas Abipraya ikut dalam pembangunan jalan tol dengan mengerjakan ruas Solo-Kertosono. Pada tahun 2021, Brantas Abipraya akan mengerjakan proyek jalan tol Cisumdawu dan tol Probowangi.



Jalan Tanjung Palas Sekatak Buji - Kalimantan Utara



Jalan Dekai-Oksibil - Papua Barat



Jalan Malala Lakuan, Lakuan, Tolitoli - Sulawesi Tengah

Pembangunan Jembatan

Pembangunan jembatan yang dijalankan oleh Brantas Abipraya meliputi *flyover*, *underpass*, dan jembatan lintas sungai. *Flyover* karya Brantas Abipraya yang patut dibanggakan adalah jalan layang Bukit Tinggi Sumatera barat, Permata Hijau Jakarta, Martadinata Bogor, dan Kesambi Tegal-Berebes Jawa Tengah.

Pembangunan jalan layang tidak sebidang Permata Hijau Jakarta dan Martadinata Bogor merupakan prestasi membanggakan bagi Brantas Abipraya. *Flyover* ini melintasi jalur kereta api *commuter line* dan jalan raya yang sangat padat. Tantangannya adalah bagaimana proyek terus berjalan tanpa mengganggu dan membahayakan lalu-lintas di



Flyover Permata Hijau - Jakarta



Flyover Martadinata, Bogor, Jawa Barat

bawahnya. Tentu saja membangun jalan layang tidak sebidang ini tidak bisa menggunakan perancah untuk *deck* jembatan. Oleh karena itu, Brantas Abipraya menggunakan *deck* jembatan segmental dengan beton *precast* dan dilakukan setahap demi tahap dari kedua ujungnya untuk *flyover* Permata Hijau. Sedangkan pada *flyover* Martadinata Bogor menggunakan metode

pegecoran *deck* jembatan dengan *traveler form* tahap demi tahap dari kedua ujung bersama-sama sehingga *deck* jembatan merupakan *balance cantilever* sampai bertemu di bagian tengah untuk jembatan menjadi satu kesatuan.

Demikian pula dengan pembangunan *flyover* Kesambi di dekat Brebes. Selain melewati jalur kereta api,

pembangunannya harus cepat karena berperan sangat vital dalam memperlancar arus mudik. Brantas Abipraya mampu bekerja cepat, untuk mengejar waktu mudik lebaran.

Jembatan Sungai

Dalam pembangunan jembatan, kemampuan Brantas Abipraya tidak diragukan. Sejak tahun 2014, Brantas Abipraya telah membangun lebih dari 15 jembatan lintas sungai, di antaranya adalah Jembatan Metro Malang, Jembatan Buol Sulawesi, Jembatan Tanjung Enim Sumatera Selatan, Jembatan Sembayat II Gresik Jawa Timur, Jembatan Ake-Muye Halmahera, Jembatan Sultan Abdul Jalil Amaludin Sjah Pekanbaru Riau, Jembatan Dolago Sulawesi Tengah, Jembatan Landak Pontianak Kalimantan Tengah, dan Jembatan Widang, Jawa Timur.

Jembatan Landak, Pontianak - Kalimantan Barat





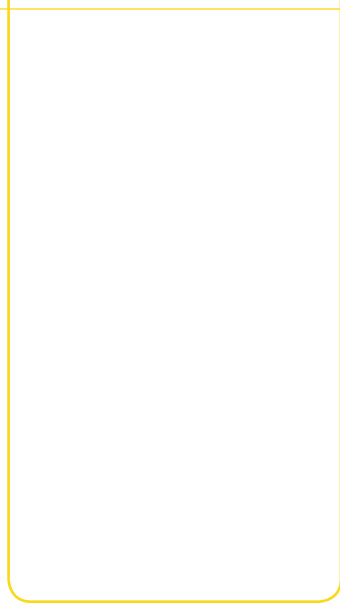
Pembangunan jembatan merupakan bagian dari proyek infrastruktur yang paling dinamis dari segi teknologinya. Teknologi pembangunan jembatan yang paling tinggi menggunakan teknik *cable stayed*. Brantas Abipraya sudah menerapkan pembangunan menggunakan teknologi ini pada Jembatan Siak IV (Jembatan Sultan Abudil Jalil Amaludin Sjah) Pekanbaru Riau dan Jembatan Tanjung Enim Sumatera Selatan.

Jembatan Siak 4, Pekanbaru - Riau





Jembatan Tanjung Enim - Sumatera Selatan



Jembatan Widang, Tuban - Jawa Timur



Pelabuhan dan Bandara

Dalam pembangunan bandara, Divisi Operasi 3 fokus pada infrastruktur transportasinya. Brantas Abipraya telah ikut membangun *apron* di Bandara Ahmad Yani dan Bandara Banyuwangi, dan Bandara Sultan Badarudin II.



Apron Bandara Banyuwangi - Jawa Timur



Bandara Sultan Badarudin II, Palembang - Sumatera Selatan



Dermaga Jayapura - Papua

Untuk pembangunan di pelabuhan, Divisi Operasi 3 menitikberatkan pada pembangunan dermaga, meskipun ada juga proyek pembuatan lapangan peti kemas. Dermaga yang dibangun oleh Brantas Abipraya mencakup Dermaga Jayapura-Papua, Dermaga Manokwari-Papua Barat, Dermaga Panjang-Lampung, dan Dermaga Tawiri-Maluku.



Dermaga Panjang, Bandar Lampung - Lampung



Dermaga Tawiri, Ambon - Maluku



Perluasan Pelabuhan Manokwari 3 - Papua Barat

Jasa Konstruksi Gedung

Brantas Abipraya merintis bisnis jasa konstruksi gedung sudah sejak 1990, dalam skala yang sangat kecil. Pasar mulai terbuka sejak tahun 2013. Untuk memwadahi bisnis ini, Perseroan membentuk Divisi Operasi 1, yang mencakup jasa konstruksi gedung dan infrastruktur. Karena kedua bisnis ini terus berkembang, dan prospek ke depannya sangat bagus, maka jasa infrastruktur dipisah menjadi Divisi Operasi 3.

Meskipun lahir setelah SDA, lini jasa konstruksi gedung memiliki perkembangan tercepat dari segi omzet. Bayangkan saja. Pada tahun 2011, penjualan Divisi Operasi 1 baru sekitar Rp 300 miliar. Dalam kurun waktu 8 tahun, divisi ini berhasil menembus angka penjualan Rp 2,5 triliun.

Pada tahun 2019, bisnis konstruksi gedung menyumbang sekitar 48% pendapatan Brantas Abipraya. Sampai saat ini, 90% konstruksi gedung Brantas Abipraya bersumber dari APBN dan APBD. Gedung-gedung yang dibangun mencakup gedung perkantoran, sarana ibadah dan sarana pendidikan, dan fasilitas umum.

Gedung Balai Kota, Tangerang Selatan - Banten







Gedung Bank Sultra, Kendari - Sulawesi Tenggara

Gedung Perkantoran

Brantas Abipraya telah membangun lebih dari 15 gedung perkantoran di seluruh Indonesia, terutama kantor pemerintahan. Beberapa di antaranya ada juga gedung perkantoran BUMN. Beberapa yang bisa disebutkan di sini adalah Kantor Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR), Kantor Walikota Tangerang Selatan, kantor BPD Sulawesi Selatan, Kantor Bupati Lombok, Kantor PLN Pekanbaru, Kantor Bupati Lombok, Kantor Cabang Pelindo IV, Kantor DPRD Papua, Kantor Graha BKI, Kantor DPKAD Bandung, Kantor Keuangan Negara Manokwari dan Kantor Cabang Askes Makassar.

Kantor Bupati Lombok Tengah - Nusa Tenggara Barat





Kantor Kementerian PUPR - Jakarta





Gedung Kantor Cabang Pelindo IV, Ambon - Maluku



Kantor PLN, Pekanbaru - Riau



Kantor Perbendaharaan Negara Manokwari - Papua Barat

Sumber: <https://djjpb.kemenkeu.go.id/kanwil/papuabarat/images/berita/gkn1.png>



Kantor DPRD, Jayapura - Papua

Sumber: https://dpr-papua.go.id/wp-content/uploads/2019/07/DJI_0013.jpg



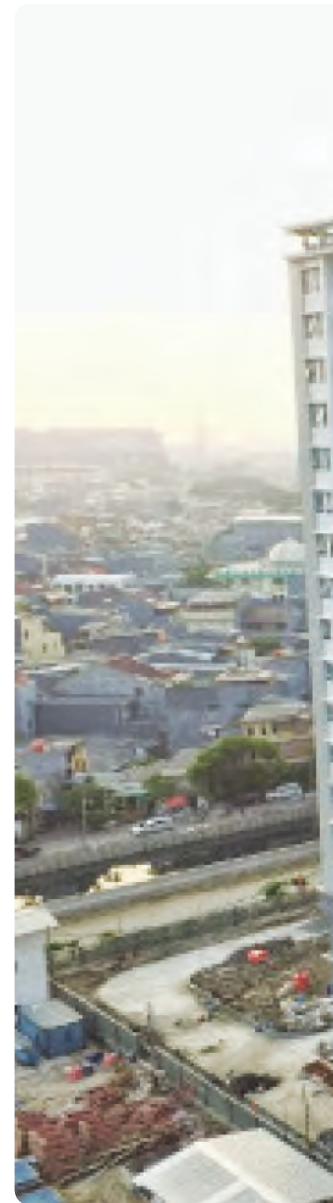
Kantor Cabang Askes, Makassar - Sulawesi Selatan

Fasilitas Umum

Brantas Abipraya telah membangun beragam fasilitas umum, mulai dari pasar, wisma atlet, fasilitas olah raga, perpustakaan, museum, penjara, rumah sakit, hingga tempat wisata. Berikut adalah sebagian kontribusi nyata Divisi Gedung yang bisa dinikmati oleh masyarakat luas.

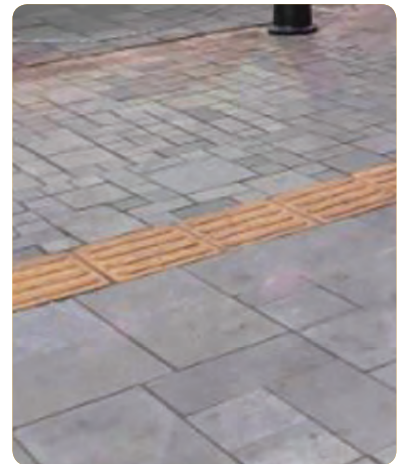
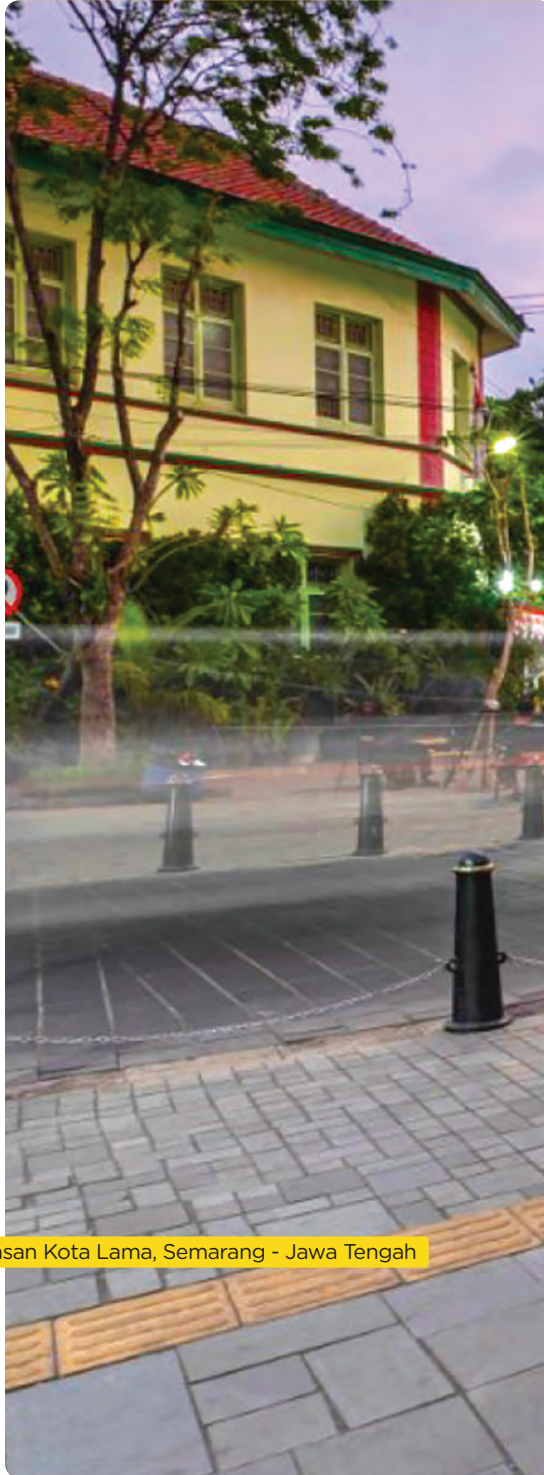


Pasar Atas Bukittinggi - Sumatera Barat

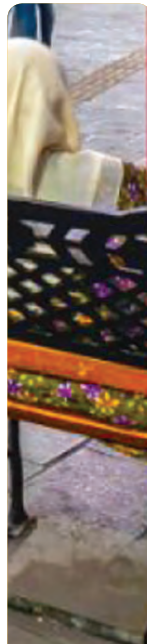




Wisma Atlet, Kemayoran - Jakarta



Penataan Kawasan Kota Lama, Semarang - Jawa Tengah





Apartemen Sentra Timur Residence - Jakarta





Transmart, Pangkal Pinang - Kepulauan Bangka Belitung



Museum Islam, Jombang - Jawa Timur



Stadion Pakansari, Bogor - Jawa Barat



Pos Lintas Batas Negara Nanga Badau - Kalimantan Barat



Rumah Sakit Ibnu Sina, Gresik - Jawa Timur



RSUD Sidoarjo - Jawa Timur



Rumah Sakit Bakti Timah Belitung - Kepulauan Bangka Belitung



RSUD Tarakan - Jakarta

Gedung Fasilitas Pendidikan

Brantas Abipraya telah membangun lebih dari 10 kampus perguruan tinggi, di antaranya adalah kampus dan perpustakaan Universitas Islam Negeri (UIN) Mataram, Institut Pertanian Bogor, Universitas Brawijaya Malang, dan Universitas Sebelas Maret Surakarta.



Kampus dan Perpustakaan Universitas Negeri Mataram - Nusa Tenggara Barat



Gedung Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya, Malang - Jawa Timur



Gedung Institut Pertanian Bogor - Jawa Barat



Syariah Tower Universitas Airlangga, Surabaya - Jawa Timur



Universitas Islam Negeri (UIN), Ciputat - Jakarta



Kampus Universitas Hamka - Jakarta



Edutorium Universitas Muhammadiyah Surakarta, Solo - Jawa Tengah

Lini Bisnis Energi

Sejarah bisnis energi Brantas Abipraya sama panjangnya dengan riwayat Perseroan ini. Bersamaan dengan membangun Waduk Karangates pada 1974, Proyek Brantas (cikal bakal Brantas Abipraya) juga membangun PLTA Karangates. Setelahnya, Brantas Abipraya membangun 11 PLTA di DAS Sungai Brantas. Berbekal jam terbang yang tinggi, Brantas Abipraya melebarkan sayapnya dengan mengelola proyek PLTA di seluruh Indonesia. Bukan hanya itu, Brantas Abipraya kemudian masuk juga ke bidang mekanikal elektrikal seperti pembangunan jaringan transmisi listrik.

Melihat besarnya kebutuhan listrik di Indonesia, pada tahun 2011, Perseroan membentuk anak perusahaan Brantas Energi. Brantas Energi merupakan perusahaan investasi dalam bidang energi. Pasar listrik sangat terbuka karena pemerintah mengulirkan program 35.000 megawatt (MW). Brantas Energi fokus pada pengembangan pembangkit listrik berbasis energi baru dan terbarukan (EBT).



PLTA Wadaslintang, Kebumen - Jawa Tengah



PLTU Gresik - Jawa Timur

<https://www.antarafoto.com/peristiwa/v1201847550/pltu-gresik>



PLTU Suralaya, Cilegon - Banten

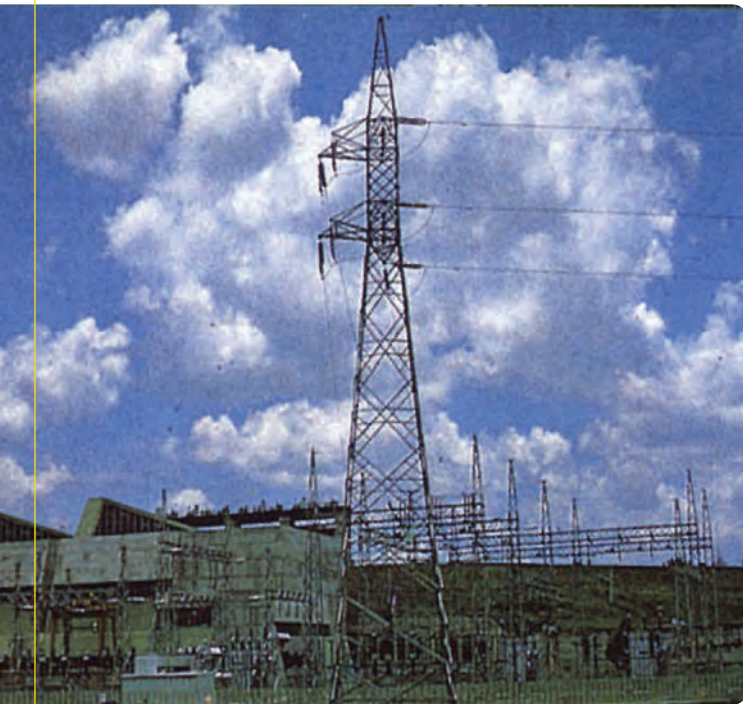


Pembangkit Listrik

Brantas Abipraya telah membangun lebih dari 20 PLTA berkapasitas besar. Keahlian pembangunan PLTA, membawa Brantas Abipraya juga ikut terlibat dalam pembangunan pembangkit listrik tenaga uap (PLTU). Proyek pembangunan pembangkit yang patut dicatat adalah PLTA Wadaslintang, PLTU Gresik dan PLTU Suralaya.

Transmisi Listrik

Brantas Abipraya telah membangun transmisi listrik Wonorejo dan gardu induk Bangil, Jawa Timur.



Transmisi Wonorejo - Jawa Timur



Gardu Induk Bangil - Jawa Timur

Pembangkit Listrik Tenaga Minihidro

Saat ini Brantas Abipraya sedang giat-giatnya mengerjakan berbagai proyek Pembangkit Listrik Minihidro (PLTM). Proyek yang sudah diselesaikan antara lain adalah PLTM Ndunga, PLTM Santong, PLTM Prafi serta pembangkit listrik milik Brantas Energi, yaitu PLTM Padang Guci dan PLTM Sako-1.

Proyek yang akan diselesaikan dalam waktu dekat adalah PLTM Maiting Hulu-2, PLTM Tangka, dan PLTM Padang Guci-2.



Pembangkit Listrik Tenaga Surya

Selain membangun PLTM, Brantas Energi juga mengembangkan bisnisnya ke energi baru terbarukan lain, yaitu tenaga surya. Memang saat ini baru menjalankan satu proyek pembangkit listrik tenaga surya, yaitu Gorontalo. Ke depan, Brantas Energi mengembangkan potensi PLTS di lokasi-lokasi lain.



PLTS Gorontalo

Bisnis Properti

Sebagai bagian dari pengembangan bisnis jasa konstruksi gedung, pada tahun 2015 Brantas Abipraya membentuk unit bisnis Abipraya Properti. Selain untuk memanfaatkan aset yang *idle*, Abipraya Properti juga merupakan respons terhadap meningkatnya kebutuhan masyarakat terhadap hunian.

Proyek yang ditangani oleh Abipraya Properti mencakup 2 kategori, yaitu *high rise building*, seperti apartemen, hotel dan perkantoran serta *landed house* atau perumahan.



Apartemen Urban Heights Residences, Tangerang - Banten

Proyek *high rise building* yang sudah dijalankan oleh Abipraya Properti adalah apartemen Urban Heights Residence di Tangerang. Sedangkan perumahan yang sudah dikelola oleh Abipraya Properti mencakup perumahan Arya Green Tajurhalang, Arya Green Simatupang, Arya Green Pamulang, dan Arya Green Setu. Abipraya Properti juga merambah ke wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta dengan membangun perumahan Arya Green Maguwoharjo dan Arya Green Kalasan.



Arya Green Simatupang - Jakarta



Arya Green Pamulang, Tangerang - Banten





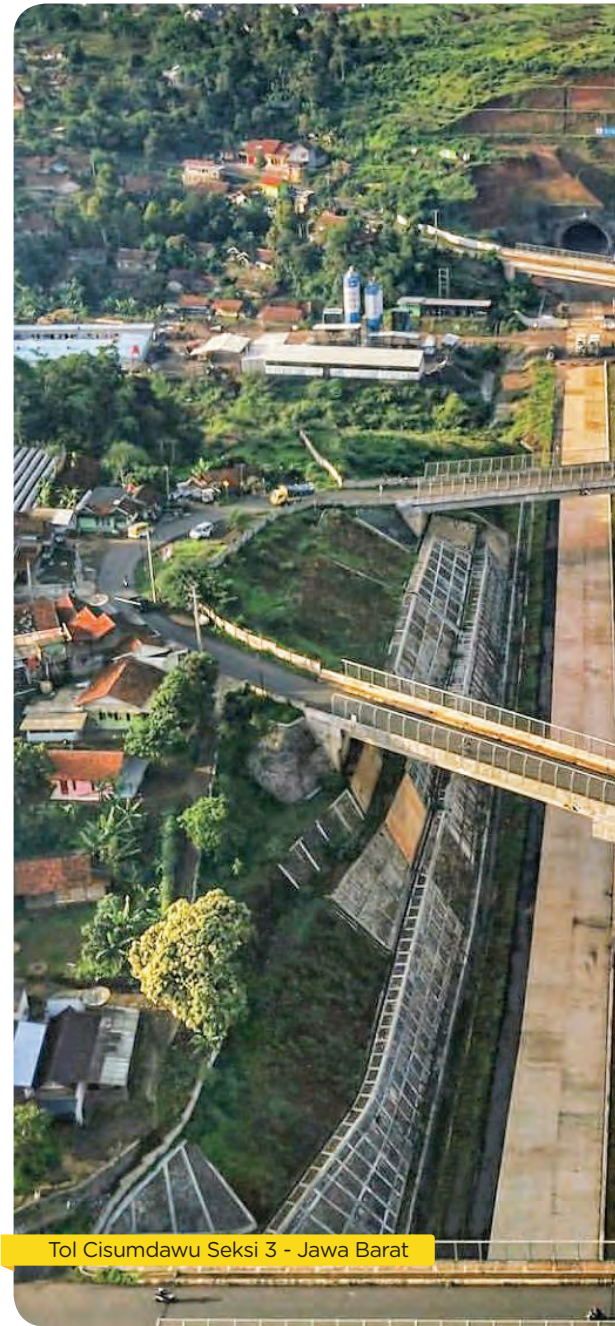
Bisnis Jalan Tol

Untuk mendukung pertumbuhan bisnis jasa infrastruktur, pada 2018 Brantas Abipraya membentuk unit bisnis strategis Abipraya Tol. Abipraya Tol adalah unit bisnis investasi khusus jalan tol.

Dalam jangka pendek, investasi di jalan tol menjadi sarana bagi Perseroan untuk mendapatkan proyek konstruksinya. Dengan ikut berinvestasi sebagai pemilik saham tol, peluang untuk memperoleh pekerjaan konstruksi jalan tol menjadi lebih besar.

Keikutsertaan sebagai pemegang saham membuka jalan dalam memberikan kepastian kontrak baru. Sedangkan dalam jangka panjang Abipraya Tol menjadi jalan untuk menggeser model bisnis berbasis proyek ke bisnis dengan pendapatan berulang (*recurring income*).

Brantas Abipraya pertama kali mendapatkan kontrak pekerjaan konstruksi tol di ruas Bawen – Salatiga pada 2015. Melihat besarnya peluang bisnis di jalan tol, pada 2017 Brantas Abipraya bergabung dalam konsorsium tender tol Probolinggo – Banyuwangi (Probowangi). Konsorsium yang terdiri dari Jasa Marga, Waskita Toll Road, dan Brantas Abipraya ini memenangi tender ruas tol sepanjang 172,9 km, dengan masa konsesi 30 tahun. Andil Abipraya Tol dalam konsorsium ini tidak besar, hanya 5%.



Tol Cisumdawu Seksi 3 - Jawa Barat

Sumber: Mulkisalman Photograph



Pada 22 Februari 2017, Abipraya Tol ikut berinvestasi dalam pembangunan tol. Tol Cileunyi-Sumedang-Dawuan (Cisumdawu) skema Kerjasama Pemerintah dan Badan Usaha (KPBU). Tol Cisumdawu sepanjang 61,72 km dibagi dalam 6 seksi. Abipraya Tol memiliki 24% kepemilikan saham pada seksi 3-6. Pembangunan konstruksi untuk seksi 5 dan 6 akan dilakukan oleh Divisi Operasi 3 Brantas Abipraya.

Produk Beton Pracetak

Gagasan Brantas Abipraya untuk membuat beton sendiri bermula ketika Perseroan membutuhkan beton tipe CCSP untuk pekerjaan proyek Banjir Kanal Timur Jakarta. Memang, pada masa-masa *peak season*, yang terjadi pada setiap triwulan ketiga, Perseroan kesulitan untuk memenuhi kebutuhan beton. Kondisi ini dirasakan hampir semua perusahaan jasa konstruksi. Dua pemain besar beton Indonesia, yaitu Wika Beton dan Waskita Precast masih belum bisa melayani kebutuhan ini.

Sebagai *follower*, Abipraya Beton juga mengincar ceruk pasar untuk memasok pengguna *precast* yang tidak dimasuki oleh pemain besar. Di samping misi utamanya menyuplai produk beton untuk proyek-proyek internal.

Lokasi pabrik beton pertama dibangun di Gempol, Pasuruan, dengan kapasitas produksi 30.000 ton beton tipe *girder* dan

sheetpile. Setelah Gempol, perusahaan memanfaatkan lahan Sunter untuk lokasi pabrik beton tipe yang sama, dengan kapasitas produksi 75.000 ton. Tahun 2016, pabrik baru berkapasitas 275.000 ribu ton dibangun di Subang, Jawa Barat.

Kedua pabrik ini mampu memproduksi beton tipe *girder* (*I girder* dan *V girder*) dan *sheetpile, corrugated, slab, u ditch*, panel serta tipe beton ringan dan *spunpile*.

Selain dua pabrik (*station plant*), Abipraya Beton juga memiliki dua *on site plant*, yaitu

Dumai dan Parbumulih, Sumatera. OSP ini terutama memproduksi beton *ready mix* untuk mendukung pembangunan jalan tol Trans Sumatera.

Walaupun semula gagasan pembuatan beton untuk memenuhi kebutuhan sendiri, pada akhirnya Abipraya Beton lebih banyak melayani pasar eksternal. Pada tahun 2019, hanya 30% produk Abipraya Beton untuk menyokong proyek-proyek dalam Perseroan sendiri. Sisanya untuk melayani permintaan dari perusahaan lain. Mengapa demikian?



Pabrik Beton Subang - Jawa Barat



Unit Abipraya Alat

Lokasi pabrik berada di pulau Jawa, sehingga menjadi efisien untuk mengisi kebutuhan proyek-proyek di sekitarnya. Sementara itu proyek-proyek Brantas Abipraya tersebar di luar pulau Jawa.

Secara finansial, sampai dengan 2019, kontribusi Abipraya Beton terhadap pendapatan Perseroan memang belum besar, yaitu: 5%. Namun, melihat banyaknya proyek infrastruktur yang akan dijalankan oleh pemerintah, potensi pasar masih melimpah. Untuk itulah Abipraya Beton berencana membangun pabrik di Sulawesi dan Papua.

Jasa Penyewaan Peralatan

Peralatan merupakan salah satu aset utama Brantas Abipraya sejak awal berdiri. Karena nilainya sangat besar dan memiliki peran vital dalam mendukung pelaksanaan proyek, Perseroan membentuk divisi alat. Namun pada 2013, divisi ini dihilangkan dan pengelolaan alat diserahkan pada masing-masing divisi pengelola proyek. Pertimbangannya, pengelolaan alat tersentralisasi saat itu tidak efisien.

Namun, dalam perkembangannya, tim evaluasi menemukan fakta bahwa pengelolaan alat yang dilakukan

sendiri-sendiri oleh masing-masing divisi merugikan Perseroan. Ada kecenderungan alat tidak terutilisasi secara optimal dan perawatannya kurang baik. Selain itu, kepemilikan dan investasi alat juga tidak teradministrasikan secara baik. Padahal departemen pemasaran selalu membutuhkan data alat yang akurat untuk mengikuti kegiatan prakualifikasi sebelum tender.

Dengan alasan itulah divisi alat dihidupkan kembali untuk mendukung kegiatan pemasaran. Meskipun



Untuk memantau pemanfaatan alat, Abipraya Alat telah mengembangkan Abipraya Equipment Management System (AEMS) yang melengkapi sistem monitoring alat via satelit. AEMS bisa menunjukkan posisi, aktivitas, sampai jumlah bahan bakar yang digunakan pada setiap alat.

sempat diragukan, usul ini diterima dengan syarat pengelolaannya harus menggunakan sistem yang baik. Maka, pada 2018 dibentuklah Unit Abipraya Alat.

Saat ini Abipraya Alat mengelola 400 unit alat, yang terdiri alat berat untuk pekerjaan tanah dan galian, alat berat untuk *drilling* dan keruk, serta alat transportasi/mobilisasi material. Untuk pengadaan dan pemeliharannya, Abipraya Alat bekerja sama dengan pemasok. Setiap kali pengadaan alat baru, pemasok menyertainya dengan pelatihan penggunaan dan pemeliharaan alat. Demikian pula dalam hal pemeliharaan, pemasok memastikan ketersediaan suku cadang dan proses perawatannya.

Untuk memantau pemanfaatan alat, Abipraya Alat telah mengembangkan Abipraya Equipment Management System (AEMS). Sistem ini melengkapi sistem *monitoring* alat via satelit yang sudah melekat pada saat membeli peralatan tersebut. AEMS bisa menunjukkan posisi, aktivitas, sampai jumlah bahan bakar yang digunakan pada setiap alat. Dengan demikian kinerja dan produktivitas setiap alat dapat terpantau secara efektif dan efisien. Sistem ini juga mencakup *monitoring* perawatannya.

Saat ini Abipraya Alat memang masih melayani kebutuhan divisi-divisi internal melalui dua fungsi. Pertama, sebagai pendukung pemasaran dengan menyediakan data kepemilikan peralatan untuk kepentingan prakualifikasi tender. Kedua, sebagai pendukung pelaksanaan proyek-proyek. Meskipun demikian, Abipraya Alat berencana untuk meluaskan kegiatannya ke pasar eksternal.

Target utama bisnis Abipraya Alat ke depan adalah masuk ke jasa pemborongan berbasis alat di usaha pertambangan, khususnya jasa pengangkutan bahan tambang. Saat ini sejumlah usaha pertambangan kelas kakap memberi persyaratan khusus untuk para vendor misalnya terkait usia alat dan kemampuan vendor memonitor kinerja alat.

Sebagai persiapan masuk ke pasar eksternal, Abipraya Alat juga giat membangun *human capital*-nya. Unit ini terus membangun kompetensi dalam manajemen, pengoperasian, dan pemeliharaan alat. Semuanya menggunakan teknologi mutakhir.

Usia 40 tahun masih terbilang muda bagi perjalanan hidup perusahaan. Brantas Abipraya telah melewatinya. Setelah mengarungi masa-masa sulit, dalam 10 tahun terakhir Perseroan ini menapaki kemajuan bertahap, dengan

mantap. Dalam memenuhi kewajibannya kepada pemegang saham dan pemerintah, Brantas Abipraya mampu memberikan pertumbuhan laba bersih 34% pertahun.

Portofolio bisnisnya juga terus berkembang dari jasa konstruksi SDA kelima lini bisnis baru: konstruksi gedung, konstruksi infrastruktur, energi, properti, dan produk beton.

Lalu, apa prestasi yang sudah diberikan Brantas Abipraya sebagai agen pembangunan kepada masyarakat luas? Kita bisa menyaksikan Brantas Abipraya telah membangun bendungan di pelosok-pelosok, jalan-jalan raya di daerah terpencil, pembangkit listrik di seantero negeri, mengembangkan perumahan, mendirikan gedung-gedung pelayanan umum, dan memasok beton ke proyek-proyek yang dijalankannya sendiri maupun perusahaan lain.

Sekarang saatnya untuk melihat ke depan. 🗨️

MENEMBUS BATAS MERAIH IMPIAN

Kita sudah sangat akrab dengan ungkapan: “Kalau kita tidak tahu hendak ke mana, kita tidak akan pernah sampai ke mana pun.” Kita juga tidak asing dengan pepatah: “Visi tanpa perencanaan dan strategi adalah mimpi belaka”. Perusahaan yang menjaga pertumbuhannya secara berkelanjutan selalu melihat kondisi saat ini secara cermat, melihat ke depan secara jernih serta mengembangkan strategi yang cerdas.

Ada dua faktor yang membimbing perusahaan dalam mengejar impiannya, yaitu visi dan misi. Visi adalah cita-cita yang akan diubah menjadi kenyataan di masa depan.

Untuk mendapatkan visi, perusahaan cukup menjawab pertanyaan: “Kita akan menjadi seperti apa suatu ketika nanti?” Contohnya adalah Bechtel. Perusahaan konstruksi kelas dunia ini menyatakan visinya: *“Be the world’s premier engineering, construction, and project management organization by achieving extraordinary results for our customers, building satisfying careers for*

our people, and earning a fair return on the value we deliver.” Secara gamblang Bechtel mengungkapkan keinginannya untuk menjadi organisasi utama dunia dalam bidang *engineering*, konstruksi, dan manajemen proyek.

Sedangkan misi adalah tujuan keberadaan perusahaan di tengah masyarakat luas. Misi menjawab pertanyaan: “Untuk apa kita ada dan beroperasi?” Pernyataan misi yang inspiratif diungkapkan oleh Walt Disney: *“To entertain, inform and inspire people around the globe through the power of unparalleled storytelling, reflecting the iconic brands, creative*



Gambar 10.1 Pembangkit Listrik Tenaga Surya Nour, Maroko: Impian Bisnis Brantas Abipraya.

minds and innovative technologies that make ours the world's premier entertainment company." Pendek kata, Disney hadir untuk menghibur dan memberi inspirasi masyarakat dunia.

Mimpi dan Misi Brantas Abipraya

Brantas Abipraya secara resmi menyatakan visinya: *"Menjadi perusahaan terpercaya dalam industri konstruksi dan investasi berkelanjutan."* Apa maksudnya? *Dalam lima tahun ke depan, Perseroan akan menjadi perusahaan yang profesional dan masuk dalam deretan lima besar perusahaan konstruksi nasional.*

Dalam 5 tahun ke depan, Brantas Abipraya akan menjadi perusahaan yang profesional dan masuk dalam deretan 5 besar perusahaan konstruksi nasional.

Sebagai BUMN, Brantas Abipraya mengemban tiga amanah yang meringkai misi Perseroan. BUMN diberi tugas oleh pemerintah selaku pemegang saham untuk menciptakan nilai, menjadi agen pembangunan, dan mempertahankan kelanggengan usahanya.



Sebagai pencipta nilai, BUMN dituntut untuk berkontribusi pada peningkatan pendapatan negara melalui setoran dividen, pembayaran pajak dan nonpajak, serta meningkatkan nilai aset.

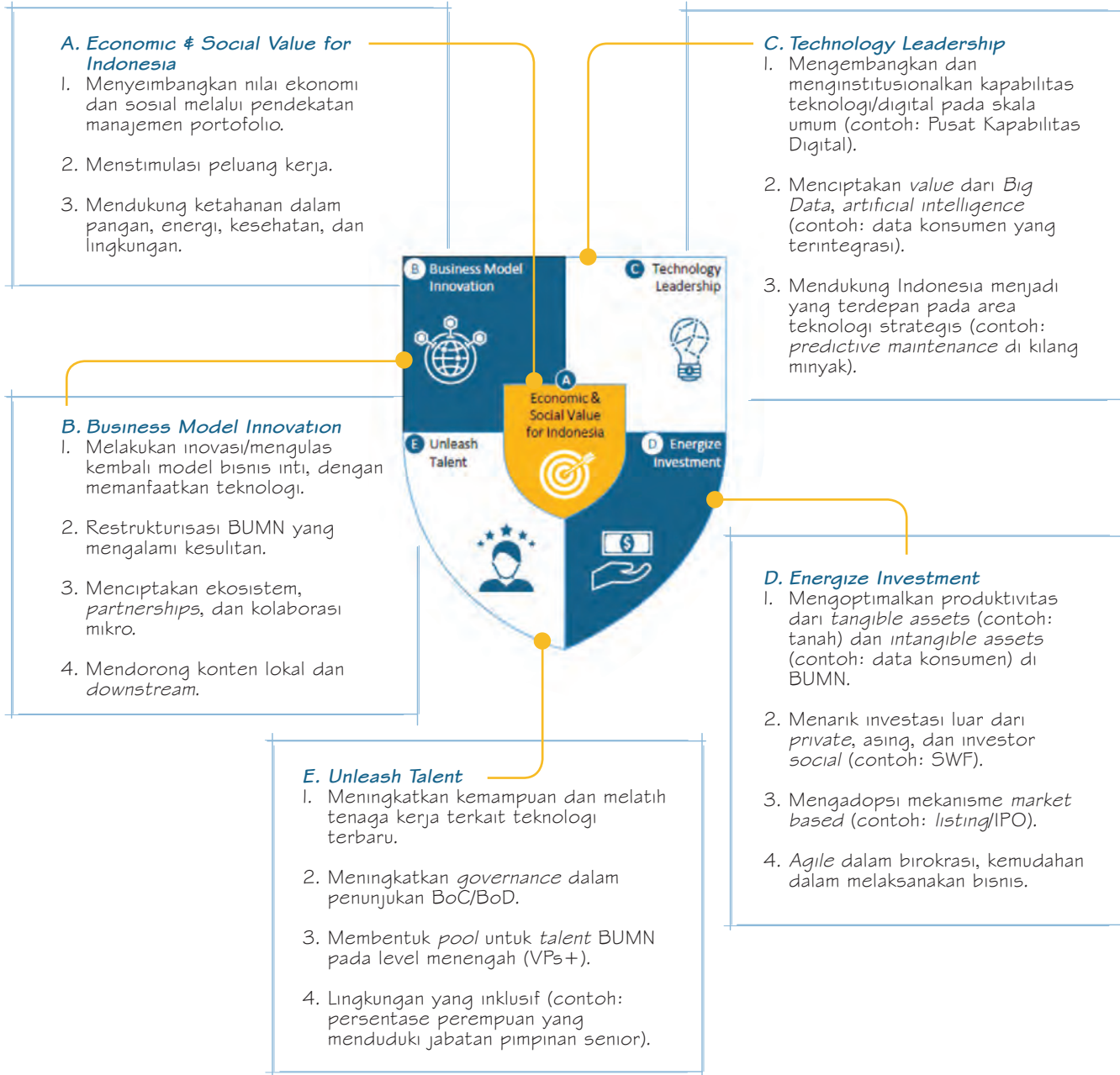


Sebagai agen pembangunan, BUMN wajib berperan meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui andil dalam pembangunan, seperti pembangunan infrastruktur konektivitas antarwilayah, ketersediaan energi listrik ataupun menyediakan pemukiman bagi kelas menengah bawah. Misi kedua ini merupakan khas BUMN yang belum tentu menghasilkan laba.



Menjaga kelanggengan bisnis, BUMN harus memastikan perusahaannya tumbuh secara berkelanjutan. Pimpinan berkewajiban untuk mewariskan BUMN dalam kondisi baik ke generasi berikutnya.

5 Sasaran Utama KPI BUMN



Gambar 10.2 5 Sasaran Utama KPI BUMN

Visi dan Misi Brantas Abipraya

|  | Visi |  | Misi |
|---|---|--|---|
| | <p>“Menjadi perusahaan terpercaya dalam industri konstruksi dan investasi berkelanjutan.”</p> | | |
| |  | <p>1. Memiliki segala persyaratan profesional yang memadai.</p> |  <p>1. Memberikan produk yang bersaing dalam hal harga, mutu dan pelayanan, mengutamakan K3L dan ramah lingkungan.</p> |
| |  | <p>2. Dalam 5 (lima) tahun ke depan mampu menjadi 5 (lima) besar perusahaan konstruksi nasional.</p> |  <p>2. Memberikan dukungan terhadap sustainabilitas lingkungan hidup dan ekonomi hijau.</p> |
| | | |  <p>3. Bekerja secara efisien menurut standar yang berlaku</p> |
| | | |  <p>4. Menjaga hubungan yang baik dengan seluruh stakeholder</p> |
| | | |  <p>5. Menerapkan teknologi informasi yang terintegrasi.</p> |

Gambar 10.3 Visi dan Misi Brantas Abipraya

Key performance indicators BUMN dikembangkan berdasarkan lima sasaran utama, yaitu nilai ekonomi dan sosial untuk Indonesia, inovasi model bisnis, kepemimpinan teknologi, mendorong investasi, dan mengembangkan *talent*.

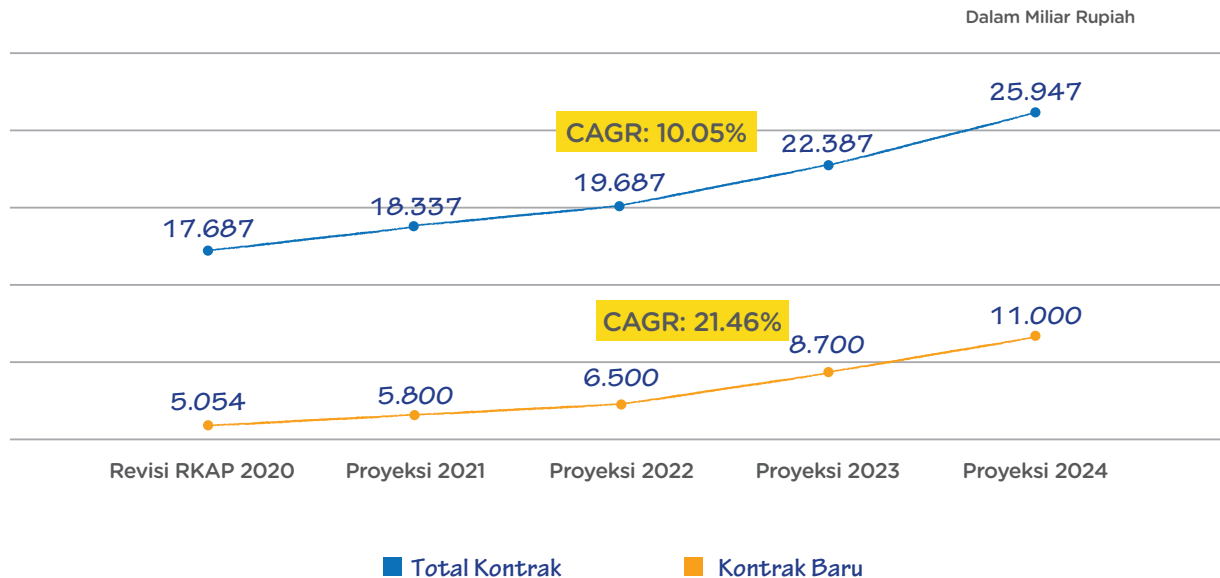
Brantas Abipraya sendiri telah mendeklarasikan misinya untuk menyediakan produk konstruksi bermutu tinggi secara profesional dan berkelanjutan. Apa maknanya?

Perseroan beroperasi untuk:

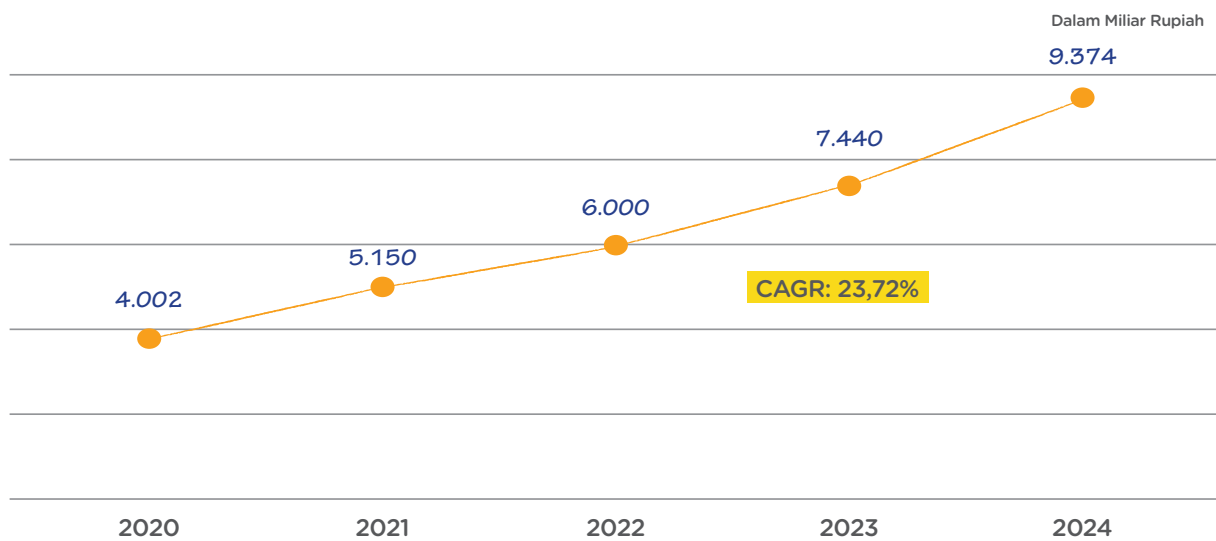
1. Memberikan produk yang bersaing dalam hal harga, mutu dan pelayanan, mengutamakan K3L dan ramah lingkungan.
2. Memberikan dukungan terhadap sustainabilitas lingkungan hidup dan ekonomi hijau.
3. Bekerja secara efisien menurut standar yang berlaku.
4. Menjaga hubungan yang baik dengan seluruh *stakeholder*.

5. Menerapkan teknologi informasi yang terintegrasi

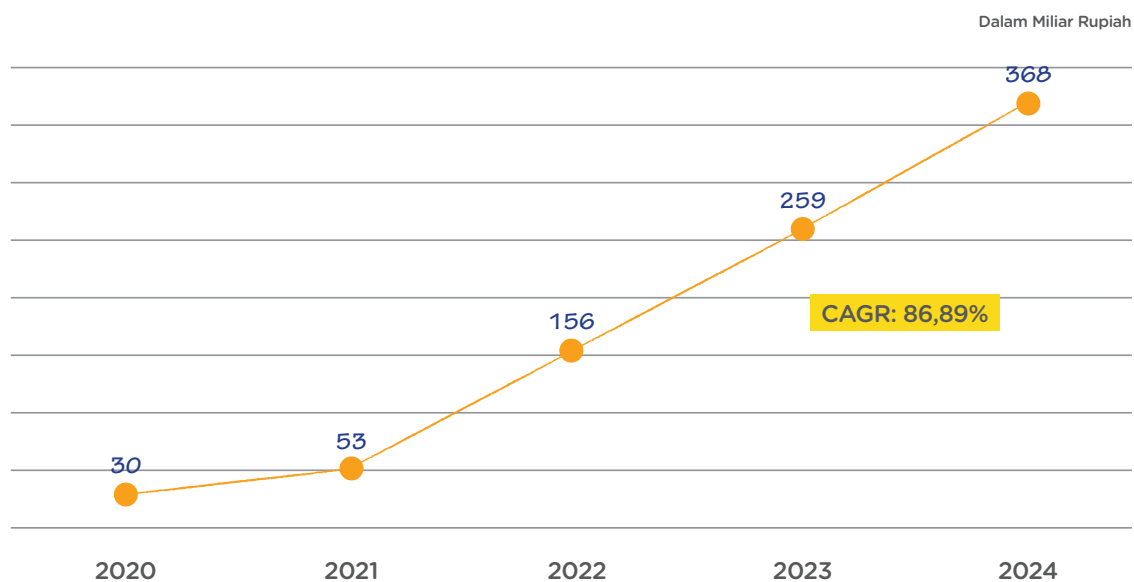
Perseroan telah menerjemahkan visi dalam bentuk tujuan dan sasaran yang spesifik. Secara finansial, pada 2024, Brantas Abipraya mematok raihan total kontrak senilai Rp25,947 triliun dengan rata-rata pertumbuhan 11,86%. Pendapatan pada 2024 ditetapkan sebesar Rp9,374 triliun dengan laba bersih Rp368 miliar. Untuk mencapai sasaran tersebut, pendapatan Perseroan harus tumbuh rata-rata 23,72% per tahun.



Gambar 10.4 Target perolehan kontrak 2020-2024.



Gambar 10.5 Target pendapatan 2020 -2024.



Gambar 10.6 Target laba bersih 2020-2024.

Berkaca Pada Sinohydro



Seperti apakah wajah Brantas Abipraya ketika menjadi raksasa bisnis di masa depan? Mungkin kita bisa berkaca dari Sinohydro. Sinohydro merupakan perusahaan milik negara Cina, yang didirikan pada tahun 1950. Perusahaan ini pada awalnya bergerak pada konstruksi bendungan dan PLTA. Pada tahun 2012, berdasarkan pendapatannya, Sinohydro masuk dalam 225 perusahaan konstruksi dunia dan menduduki urutan ke-16 di negaranya.

Sejak melakukan ekspansi ke pasar luar negeri, Sinohydro bersalin nama menjadi China Power Construction International Engineering Co., Ltd, yang dikenal dengan mereknya Powerchina.

Powerchina berspesialisasi dalam keseluruhan rantai industri, menargetkan proyek rantai industri besar atau keseluruhan, dan operasi bisnis internasional pasar kelas atas.

Dari jasa konstruksi SDA dan PLTA, Sinohydro berkembang menjadi perusahaan EPC PLTA dan energi baru terbarukan dengan fokus pada PLTS (pembangkit listrik tenaga surya) dan PLTB (pembangkit listrik tenaga bayu). Selain masuk ke bidang energi, Sinohydro juga ke konstruksi infrastruktur, terutama transportasi kereta api. Proyek kereta api cepat Jakarta-Bandung merupakan bagian dari proyek Powerchina. Powerchina juga ikut meramaikan industri konstruksi gedung, meskipun tidak banyak.

Powerchina memanfaatkan bisnis investasi dan pendanaan sebagai kendaraan untuk berekspansi. Dalam menjalankan proyek-proyeknya, Powerchina bermitra dengan

perusahaan-perusahaan lokal. Sementara untuk pengadaan mesin pembangkit atau material, perusahaan ini bekerja sama dengan perusahaan-perusahaan multinasional ternama, seperti GE dan Siemens.

Ke depan, dengan tetap setia pada bisnis konstruksi SDA, Sinohydro akan fokus pada pembangunan energi baru terbarukan, terutama PLTS dan PLTB. Sinohydro telah membangun PLTS dengan kapasitas terbesar di dunia, PLTS Noor di Maroko. Sinohydro juga telah membangun ladang PLTB di Ethiopia dan di Pakistan. Sebagai bagian dari pengembangan bisnisnya, Sinohydro kini juga menjalankan bisnis pemeliharaan dan pengoperasian PLTS dan PLTB.



Proyek Tenaga Angin Dawo Pakistan




<http://www.sinohydro.com/jdgc/61.html>

Sasaran finansial tersebut akan dicapai melalui ekspansi bisnis. Sampai dengan tahun 2010, jasa konstruksi menjadi satu-satunya tempat bergantung hidup Perseroan. Brantas Abipraya memulai diversifikasi pada 2011 dengan membuka perusahaan dan unit usaha investasi dalam bidang energi baru terbarukan (EBT) dan pengelolaan air.

Ke depan, pengembangan bisnis Brantas Abipraya fokus pada tiga bidang, yaitu konstruksi, investasi, serta jasa operasi dan manajemen. Terutama jasa konstruksi akan fokus pada sumber daya air (SDA). Selain itu, jasa konstruksi Brantas Abipraya juga telah masuk ke gedung dan bangunan, jalan, jembatan, jalan kereta api, sarana dan prasarana perhubungan, serta kelistrikan. Bertumpu pada

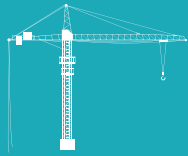
kompetensi bidang SDA dan kelistrikan, usaha investasi yang telah dan akan dikembangkan mencakup pengelolaan air bersih, pengelolaan air limbah, pengelolaan bendungan, serta penghasil energi baru terbarukan (EBT). Sedangkan bisnis jasa operasi dan manajemen akan fokus pada operasi dan manajemen pembangkit listrik, SPAM (sistem pengolahan air minum), IPAL (instalasi pengolahan air limbah) dan sampah.

Pada 2019, kontribusi nonkonstruksi pada pendapatan Perseroan masih kecil, yaitu 7%, senilai Rp404 miliar dari total pendapatan Rp5,487 triliun. Dengan ekspansi, diharapkan pada 2023 kontribusi pendapatan nonkonstruksi akan meningkat dan menjadi tumpuan baru pertumbuhan selanjutnya.

|  INVESTASI |  KONSTRUKSI |  JASA OPERASI & MANAJEMEN |
|---|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengelolaan air bersih 2. Pengelolaan air limbah 3. Pengelolaan bendungan 4. Penghasil Energi Baru Terbarukan (EBT) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Sumber daya air 2. Gedung dan bangunan 3. Jalan, jembatan dan jalur kereta 4. Sarana dan prasarana perhubungan 5. Kelistrikan | <ol style="list-style-type: none"> 1. Jasa operasi & manajemen pembangkit listrik 2. Jasa operasi & Manajemen SPAM 3. Jasa operasi & Manajemen IPAL 4. Jasa operasi & Manajemen sampah |

Gambar 10.7 Bisnis masa depan Brantas Abipraya

EMPAT JENIS USAHA BRANTAS ABIPRAYA



KONSTRUKSI

Jasa konstruksi Brantas Abipraya terdiri dari konstruksi sumber daya air, konstruksi bangunan, dan konstruksi infrastruktur.



JASA PENUNJANG

Brantas Abipraya memiliki jasa penyewaan dan pemeliharaan alat berat untuk kepentingan proyek.



PRODUK

Brantas Abipraya memiliki satu unit bisnis yang memproduksi beton pracetak.



INVESTASI

Brantas Abipraya memiliki tiga bisnis investasi, yaitu bidang energi, properti, dan jalan tol. Khusus bidang energi, Perseroan telah memisahkannya menjadi anak perusahaan PT Brantas Energi.

Gambar 10.8 Empat jenis usaha Brantas Abipraya

Peluang

Tekad Brantas Abipraya untuk mengejar pertumbuhan, salah satunya bertolak dari peluang yang tersedia, Perseroan melakukan analisis potensi bisnis masa depan berdasarkan penyelarasan dengan Visi Indonesia 2045, RPJMN 2020-2024, RAPBN 2021-2024 dan kemampuan utama yang dimiliki di infrastruktur sumber daya air dan pengembangan EBT.

Visi Indonesia 2045

Dalam visi Indonesia 2045, terdapat tiga pilar pembangunan, yaitu peningkatan ketahanan energi, komitmen terhadap lingkungan hidup, dan pembangunan infrastruktur yang merata dan terintegrasi. Dalam peningkatan

ketahanan energi dan air pembangunan diarahkan pada:

- # Pembangunan prasarana pencegahan erosi dan sedimentasi.
- # Pembangunan infrastruktur sumber daya air.
- # Penerapan prinsip-prinsip efisiensi pemanfaatan air melalui prinsip *reduce, reuse, dan recycle*.

Komitmen terhadap lingkungan hidup, pembangunan diarahkan pada:

- # Pemenuhan kebutuhan energi dengan memperhatikan dampak terhadap lingkungan hidup.

Peningkatan peran EBT menjadi 30% pada 2045.

Penurunan emisi gas Rumah Kaca.

Peluang (2020-2024)

Pembangunan infrastruktur yang merata dan terintegrasi diarahkan pada:

Pemenuhan akses masyarakat terhadap prasarana dasar.

Antisipasi terhadap perubahan iklim.

Penyelesaian ruas utama jalan di seluruh pulau Jawa.

Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2024

RPJMN 2020-2024 menetapkan strategi infrastruktur untuk membangun lima bidang, yaitu infrastruktur pelayanan dasar, infrastruktur ekonomi, infrastruktur perkotaan, energi dan kelistrikan. Anggaran yang disediakan untuk pembangunan infrastruktur dalam RPJMN senilai Rp2.305 triliun.

Pembangunan infrastruktur pelayanan dasar mencakup:

Akses air minum dan sanitasi layak dan aman.

Waduk multiguna dan modernisasi irigasi.

Pembangunan infrastruktur ekonomi mencakup:

Jalan baru dan jalan trans pulau 3T.

Bandara baru.

Pelabuhan penyeberangan baru.

Pembangunan infrastruktur perkotaan mencakup:

Energi berkelanjutan perkotaan.

Akses air minum dan sanitasi perkotaan yang layak dan aman.

Pembangunan energi dan kelistrikan ditujukan untuk memenuhi kecukupan penyediaan energi dan ketenagalistrikan.

Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (2020 -2024)

Dalam APBN 2021, untuk pembangunan infrastruktur, pemerintah menyediakan anggaran sebesar Rp414 triliun, yang dialokasikan untuk:

Penguatan infrastruktur digital serta efisiensi logistik dan konektivitas.

Pembangunan infrastruktur padat karya yang mendukung kawasan industri dan pariwisata.

Pembangunan sarana kesehatan masyarakat dan penyediaan kebutuhan dasar (air, sanitasi, pemukiman).

- # Penyelesaian kegiatan-kegiatan prioritas yang tertunda pada tahun 2020.

Secara konkret, peluang yang tersedia bagi Brantas Abipraya adalah sebagai berikut:

- # Potensi pemulihan ekonomi di 2022, dengan asumsi pemberian vaksin secara merata telah terealisasi di akhir 2021.
- # Proyeksi pertumbuhan ekonomi Indonesia yang membaik sebesar 5% di tahun 2021 dan akan terus meningkat hingga 5,5-6,5% di 2024.
- # Total kebutuhan investasi untuk pembangunan infrastruktur tahun 2020-2024 memiliki nilai sebesar 2.305 triliun.
- # Proyeksi lonjakan pertumbuhan industri konstruksi mulai tahun 2021 diakibatkan realisasi proyek yang tertunda akibat pandemi Covid-19.
- # Pembangunan ekonomi yang berkelanjutan di sisi lingkungan melalui pemantapan ketahanan pangan, peningkatan ketahanan energi dan air, komitmen terhadap lingkungan hidup yang menjadi bagian dari Visi Indonesia 2045.
- # Target konsumsi EBT sebesar 19,5% di tahun 2024.
- # Proporsi luas wilayah krisis air secara nasional diproyeksikan akan meningkat,

khususnya di wilayah Jawa, Bali, dan Nusa Tenggara dari 6,0 persen di tahun 2000 menjadi 9,6 persen di tahun 2045.

- # Peningkatan urbanisasi yang mendorong pertumbuhan kota dan kebutuhan akan infrastruktur perkotaan (jalan, layanan transportasi, pengelolaan air bersih, pengelolaan limbah, gedung).
- # Performa *urbanization growth rate* di Indonesia terhadap *GDP growth rate* masih disebabkan oleh faktor kemacetan di kota-kota Indonesia serta rendahnya akses terhadap layanan dasar di perkotaan.
- # Adanya upaya penurunan GRK melalui pembangunan rendah karbon mencakup pembangunan energi berkelanjutan, pengelolaan limbah, pengembangan industri hijau.
- # Penerapan teknologi yang mengarah pada digitalisasi, seperti penerapan BIM, AI, dan IoT semakin meningkat.
- # Adanya pengaturan perusahaan penyedia jasa konstruksi asing melalui PP 22 tahun 2020.
- # Dukungan pemerintah dalam pembebasan lahan untuk kepentingan PSN melalui Peraturan Presiden No. 66 Tahun 2020.

Kekuatan Internal

Melalui proses identifikasi, Brantas Abipraya menemukan kekuatan internal untuk mendukung perwujudan mimpinya, yaitu:

- # Memiliki reputasi yang tinggi dan berpengalaman dalam pembangunan proyek SDA.
- # Memiliki pengalaman yang cukup baik dalam pembangunan proyek gedung, bangunan, dan infrastruktur.
- # Memiliki kondisi keuangan yang cukup baik dengan reputasi yang cukup baik dari lembaga keuangan.
- # Memiliki hubungan yang cukup baik dengan rekanan atau mitra kerja yang berkualitas.
- # Menerapkan sistem pengelolaan berbasis aplikasi pada proses bisnis perusahaan.
- # Memiliki dukungan sumber daya alat yang andal dalam pelaksanaan proyek.

Tantangan

Meskipun demikian, seperti semua perusahaan lain, Brantas Abipraya menghadapi risiko ketidakpastian berakhirnya pandemi Covid-19. Pandemi Covid-19 telah menyebabkan penundaan dan berhentinya beberapa proyek,

terutama dari swasta. Hal ini telah menekan pendapatan dan menghambat target pertumbuhan Perseroan.

Brantas Abipraya menghadapi tantangan berat dari aspek persaingan. Menurut data dari Biro Pusat Statistik, di Indonesia pada 2018 terdapat 160.576 kontraktor konstruksi yang terdiri dari 130.771 skala kecil, 28.254 skala menengah, dan 1.551 skala besar. Dengan pertumbuhan rata-rata 6% per tahun, pada 2020, diperkirakan terdapat 1.874.550 kontraktor.

Bukan hanya itu, penghalang masuk ke industri ini, terutama pada pasar konstruksi skala kecil, sangat lemah. Siapa pun yang memiliki modal dan pengalaman cukup, bisa menjadi kontraktor konstruksi.

Pada masa-masa 'kering' proyek, persaingan menjadi sengit. Kontraktor-kontraktor besar ikut berebut proyek kecil. Pada 2020, penyedia jasa konstruksi berskala besar di Indonesia sebanyak 1.690 badan usaha. Mereka bahkan ikut mengambil proyek bernilai di bawah Rp75 miliar.

Lebih merepotkan lagi, kompetensi di antara para kontraktor besar kini sudah mulai merata. Selama lebih dari 30 tahun Brantas Abipraya mengandalkan pada reputasi di konstruksi berbasis sumber daya air (SDA). Padahal saat ini kontraktor lain, terutama BUMN Karya, sudah mulai menguasai kompetensi dalam bidang ini.

Tantangan lain yang dihadapi Brantas Abipraya adalah:

- # Amandemen undang-undang tentang Bank Indonesia (BI) menjadi sentimen negatif bagi pasar keuangan yang berdampak pada kepercayaan investor untuk berinvestasi di Indonesia.
- # Regulasi terkait investasi belum mendukung kemudahan *Foreign Direct Investment* (FDI) di Indonesia yang terlihat dari peringkat EoDB Indonesia yang masih besar.
- # Masih terbatasnya tenaga konstruksi bersertifikasi di Indonesia, yaitu 9,4% dari 8,3 juta tenaga kerja per tahun 2019.



Brantas Abipraya menghadapi tantangan berat dari aspek persaingan. Menurut data dari Biro Pusat Statistik, di Indonesia pada 2018 terdapat 160.576 kontraktor konstruksi yang terdiri dari 130.771 skala kecil, 28.254 skala menengah, dan 1.551 skala besar.

- # Penerapan UU No. 2 Jasa Konstruksi Tahun 2017 terkait pembatasan jenis usaha, sifat usaha, dan pilihan klasifikasi.

Kelemahan

Sementara itu, Brantas Abipraya sendiri masih memiliki beberapa kelemahan yang harus diatasi untuk menggapai visinya.

- # Salah satunya adalah kapasitas, kapabilitas, dan *human capital* dalam bidang konstruksi non-SDA.
- # Kelemahan kedua ada di pemasaran. Selama ini hampir semua proyek diperoleh dari Kementerian PUPR, lembaga yang melahirkannya. Brantas Abipraya belum terbiasa masuk ke pasar pemerintah non-Kementerian PUPR, apalagi pasar swasta.
- # Kelemahan ketiga adalah sistem manajemen operasional belum terintegrasi. Kelemahan ini menyebabkan operasi Brantas Abipraya belum mencapai efisiensi yang optimal.
- # Kelemahan keempat, masih terbatasnya kemampuan perusahaan dalam memperoleh sumber permodalan atau pembiayaan yang berbiaya rendah.
- # Kelemahan kelima, belum maksimalnya penerapan digitalisasi sistem pengelolaan.

Strategi Mewujudkan Mimpi

Dengan peluang dan kekuatan yang dimiliki serta tantangan dan kelemahan yang dihadapi, Brantas Abipraya menerapkan strategi ekspansi bisnis melalui strategi integrasi dan diversifikasi di infrastruktur SDA yang berkelanjutan.

Diversifikasi terintegrasi di infrastruktur SDA yang berkelanjutan. Melalui diversifikasi terintegrasi, Brantas Abipraya menciptakan lini bisnis baru yang saling mendukung satu sama lain. Keterkaitan antarbisnis diciptakan melalui sinergi *value chain* proses bisnis di antara lini bisnis yang ada. Bentuknya dapat penciptaan pasar, pemanfaatan aset, atau dukungan operasional. Sebagai contoh Brantas Energi berinvestasi pada minihidro untuk menciptakan proyek bagi Divisi SDA.

Pengembangan pasar. Brantas Abipraya secara agresif masuk ke pasar-pasar nontradisionalnya, yaitu pasar non-Kementerian PUPR. Strategi ini sudah berjalan pada Divisi Gedung yang mengerjakan proyek dari kementerian, pemerintah daerah, dan BUMN lain.

Pengembangan Human Capital. Perseroan mengembangkan *human capital* terutama untuk memenuhi tuntutan jasa konstruksi non-SDA. Untuk lini bisnis baru, energi dan SPAM, Brantas

Abipraya mempertimbangkan untuk mendapatkan kompetensinya melalui kolaborasi dan akuisisi.

Penguatan teknologi informasi. Brantas Abipraya sedang memperkuat penerapan teknologi informasi untuk memadukan sistem manajemen yang terpisah-pisah menjadi satu kesatuan sistem yang selaras dan terintegrasi.

2020

BARU

1. Akuisisi perusahaan konstruksi gedung, gedung terintegrasi, sipil terintegrasi, dan spesialisasi.
2. Investasi di bisnis SPAM.

LANJUTAN/BERKELANJUTAN

1. Investasi di bisnis EBT (PLTMH, PLTA)
2. Investasi di bisnis jalan tol.

PENINGKATAN PERMODALAN

Gambar 10.9 Peta Jalan Pencapaian Sasaran Pengembangan Bisnis Brantas Abipraya

Peta Jalan Menggapai Mimpi

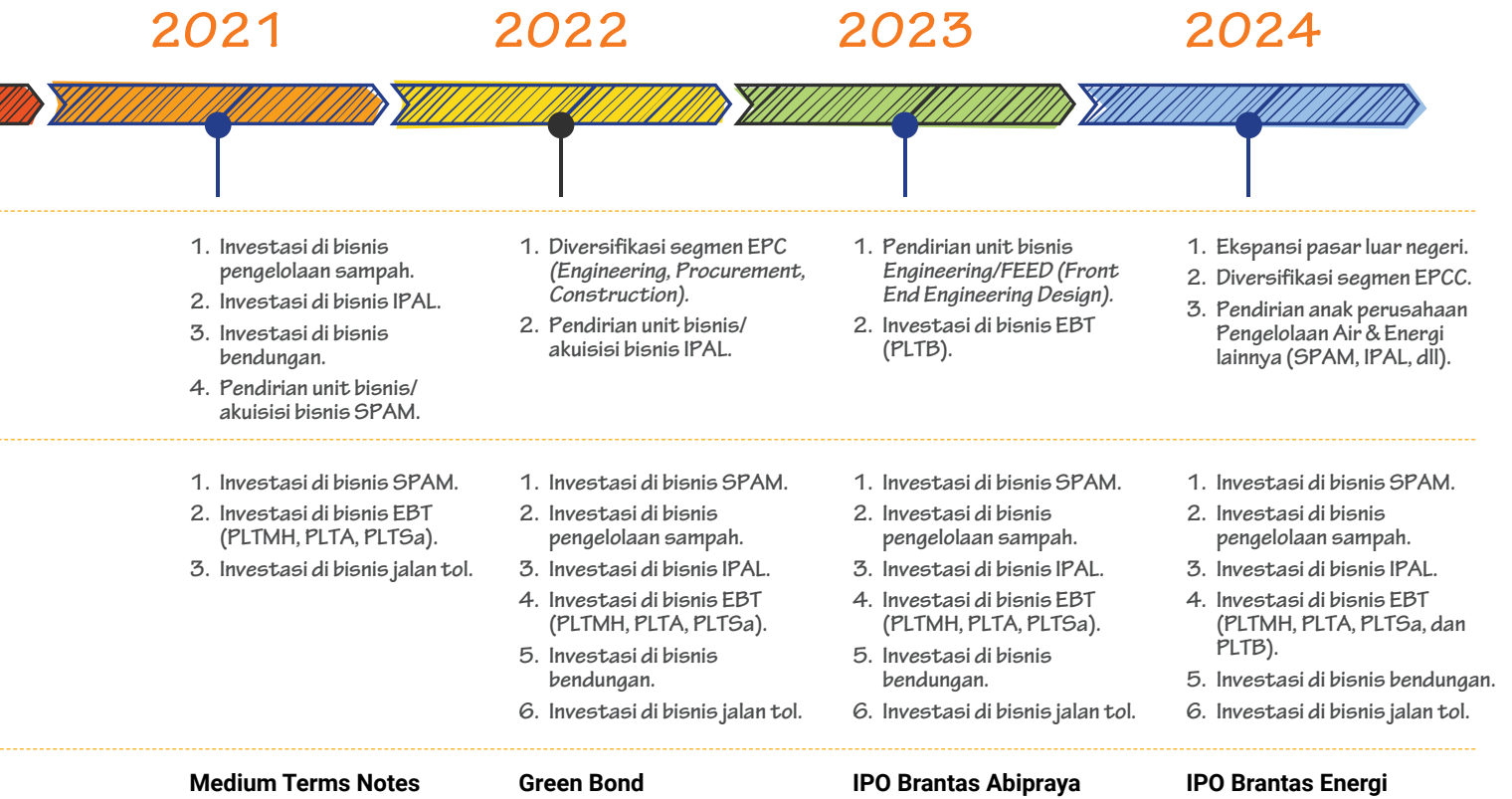
Untuk mencapai sasaran strategis, Brantas Abipraya telah menetapkan peta jalan pengembangan bisnisnya, yang secara garis besar sebagai berikut:
Tahun 2020: mengakuisisi perusahaan konstruksi gedung dan mulai berinvestasi di bisnis SPAM.

Tahun 2021: mendirikan unit bisnis/ mengakuisisi perusahaan SPAM, mulai berinvestasi di bisnis IPAL dan bendungan.

Tahun 2022: Pendirian unit bisnis/akuisisi bisnis IPAL dan berdiversifikasi ke bisnis EPC.

Tahun 2023: Pendirian unit bisnis *engineering*, dan investasi di bisnis PLTB (pembangkit listrik tenaga bayu).

Tahun 2024: Ekspansi pasar luar negeri dan pendirian perusahaan pengelolaan air (SPAM), pengelolaan limbah dan energi lainnya.



Jasa Konstruksi

Jasa konstruksi merupakan tulang punggung keberadaan Brantas Abipraya. Pada tahun 2019, bisnis ini menghasilkan pendapatan Rp5,083 triliun atau 93% dari total pendapatan Perseroan sebesar Rp5,487 triliun. Diharapkan, pada tahun 2024, jasa konstruksi mampu mengantongi Rp8,342 triliun atau 89% dari proyeksi pendapatan Rp9,3 triliun. Perseroan menargetkan laba bersih jasa konstruksi tahun 2024 sebesar Rp368 miliar atau 58% dari total laba bersih Perseroan.

Ke depan, Perseroan tetap memperkokoh jasa konstruksi SDA, dengan memperbesar konstruksi infrastruktur dan gedung. Direncanakan pula, melalui lini jasa konstruksi, akan dikembangkan jasa baru, yaitu EPC dan pengolahan limbah.

Target ini bukan tidak berdasar. Peluang pembangunan infrastruktur terbuka lebar, dan Perseroan memiliki kapabilitas memadai untuk mengejar target finansial tersebut. Peluang itu tampak nyata dari dana APBN yang dialokasikan untuk infrastruktur. Pada tahun 2021, APBN menyediakan anggaran Rp 414 triliun. Dana sebesar itu digunakan untuk membangun konektivitas, infrastruktur pendukung kawasan industri dan pariwisata serta pembangunan sarana penyediaan kebutuhan dasar.

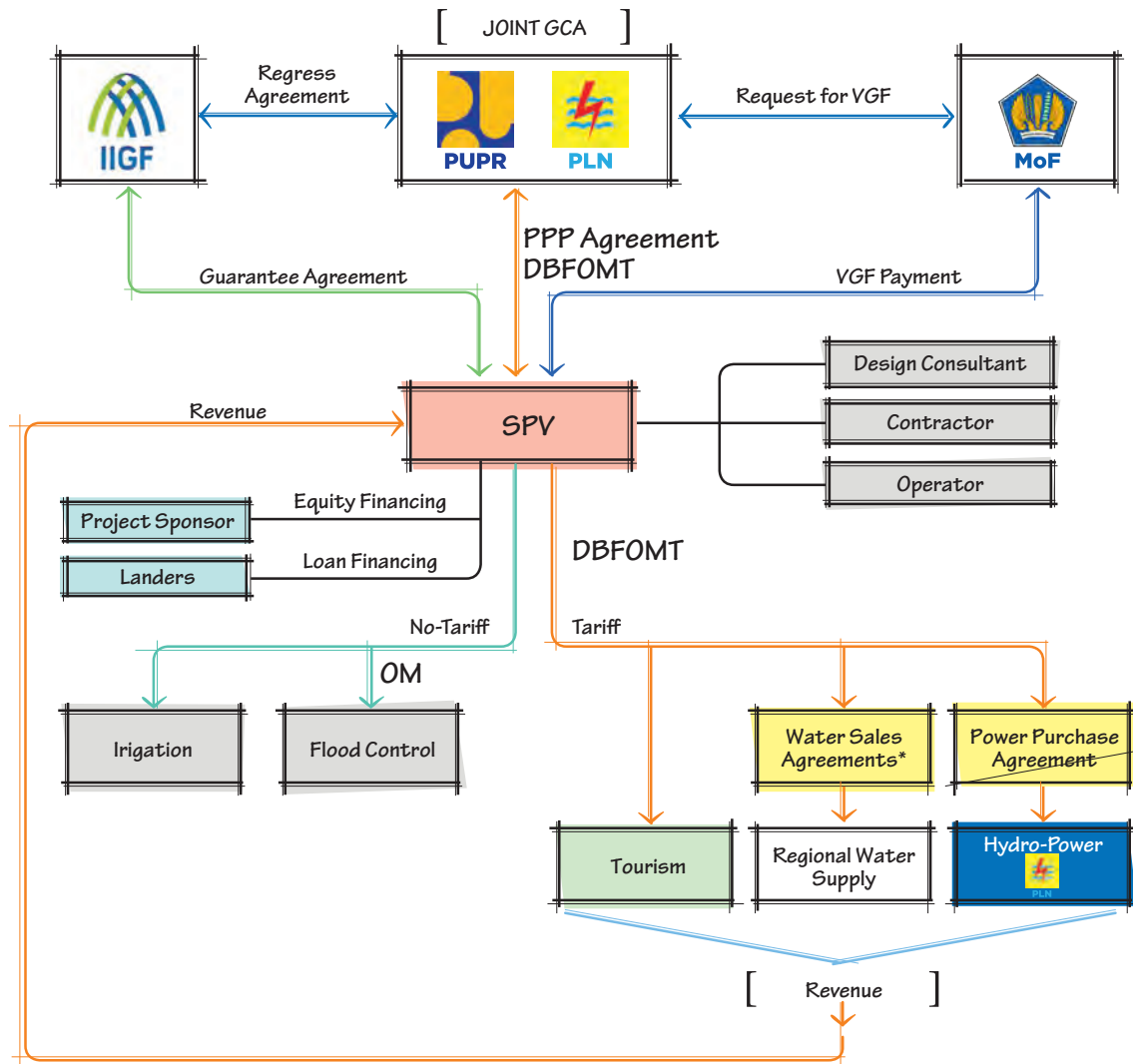
Brantas Abipraya masih dapat memanfaatkan peluang lain, yaitu skema

Jasa konstruksi merupakan tulang punggung keberadaan Brantas Abipraya. Pada tahun 2019, bisnis ini menghasilkan pendapatan Rp5,083 triliun atau 93% dari total pendapatan Perseroan sebesar Rp5,487 triliun.

inovatif yang dikembangkan pemerintah dalam pendanaan infrastruktur seperti KPBU (Kerjasama Pemerintah dengan Badan Usaha). Beberapa skema KPBU yang digunakan pemerintah saat ini diantaranya adalah pemberian dana fasilitas penyiapan proyek (*project development fund/PDF*), dana dukungan kelayakan (*viability gap fund/VGF*), dan pembayaran ketersediaan layanan (*availability payment/AP*).

Peluang lain yang layak diperhitungkan adalah:

- # Peningkatan urbanisasi yang mendorong pertumbuhan kota dan kebutuhan akan infrastruktur perkotaan (jalan, layanan transportasi, pengelolaan air bersih, pengelolaan limbah, gedung).
- # Banyaknya perusahaan/investor asing yang merambah pasar Indonesia yang dapat menjadi mitra perusahaan konstruksi nasional.



Meningkatnya kesadaran masyarakat berkaitan dengan kelestarian lingkungan, menjadi peluang untuk mengembangkan *green construction* dalam pembangunan infrastruktur di Indonesia.

Menuju Abipraya Infrastruktur

Brantas Abipraya akan memperbesar Divisi Infrastruktur menjadi anak perusahaan bernama Abipraya Infrastruktur. Selain untuk memperbesar bisnis, gagasan ini lahir juga karena alasan regulasi dengan

UU No. 2 Jasa Konstruksi Tahun 2017 terkait pembatasan jenis usaha, sifat usaha, dan pilihan klasifikasi.

Untuk mencapai target finansial yang telah ditetapkan, Divisi Operasi 3 (Abipraya Infrastruktur), akan melakukan ekspansi pasar dan bisnis. Pada pasar lama, perusahaan akan mengejar kontrak baru seoptimal mungkin. Ekspansi pasar dilakukan dengan menerobos ke lembaga pemerintah non-PUPR, terutama pemerintah daerah. Brantas Abipraya mulai menghindari proyek APBD

yang nilainya kecil karena menjadi porsi pengusaha daerah.

Untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan, Abipraya Infrastruktur memilih strategi kolaborasi dengan pihak eksternal. Untuk menggenjot perolehan proyek, Perseroan bekerja sama dengan kontraktor dari negara pemberi pinjaman.

Tentang Bisnis EPC

Perusahaan konstruksi yang sudah mapan secara alamiah akan menaikkan kelasnya



Gambar 10.10 SPAM Umbulan Sidoarjo.

menjadi perusahaan EPC (*engineering, procurement, construction*). Kontrak EPC merupakan bentuk kontrak pada proyek infrastruktur berskala besar dan kompleks. Di bawah kontrak EPC, kontraktor diwajibkan menghasilkan fasilitas, pabrik misalnya, yang siap operasi dengan kapasitas dan kapabilitas tertentu.

Kontraktor EPC mengoordinasikan semua pekerjaan *engineering*, pengadaan, dan konstruksinya. Terkadang, paket kontrak itu ditambah dengan *commissioning* (pengujian) sehingga dinamakan kontrak EPCC (*engineering, procurement, construction, commissioning*).

Bagi Brantas Abipraya, rencana menjadi perusahaan EPC bukanlah sekadar ikut-ikutan. Perseroan akan membesarkan lini bisnis ini. Meskipun demikian, mengembangkan diri dari perusahaan konstruksi menjadi perusahaan EPC tidaklah mudah. Perseroan harus memperkuat kemampuan *engineering* dan *procurement*, serta mengoordinasi keseluruhan proyek yang besar dan kompleks.

Brantas Abipraya akan mulai diversifikasi ke EPC pada tahun 2022, dan memperkuat kapabilitas *engineering*-nya pada 2023 dengan mengembangkan

Unit Bisnis *Engineering*. Langkah awal untuk menuju proyek EPC dilakukan dengan melaksanakan proyek *design and build*.

Bisnis Investasi & Jasa Operasi

Bisnis investasi yang sudah dijalankan dan akan dikembangkan Brantas Abipraya mencakup investasi di energi baru terbarukan, sistem pengelolaan air bersih, sistem pengelolaan air limbah, sistem pengelolaan sampah, dan pengelolaan bendungan.

Brantas Energi

Brantas Energi secara resmi dibentuk sebagai anak perusahaan pada 12 Desember 2011 sebagai bagian dari komitmen Brantas Abipraya untuk masuk ke bidang *green economy*.

Pada 2019 anak perusahaan ini berhasil memperoleh pendapatan Rp310,82 miliar. Bisnis yang ditekuni hingga saat ini mencakup investasi pada pembangunan dan pengelolaan pembangkit tenaga listrik minihidro dan pembangkit listrik tenaga surya (PLTS).

Ke depannya, Brantas Energi akan menggeluti bisnis kelistrikan berbasis energi baru terbarukan (EBT) yang mencakup PLTM, PLTA, pembangkit

listrik tenaga bayu (PLTB) dan pembangkit listrik panas bumi (*geothermal*). Brantas Energi juga akan menjual produk *solar cell rooftop*.

Mengapa Brantas Energi memilih kelistrikan berbasis energi terbarukan? Peluangnya masih terbuka lebar. Sebagai contoh, Indonesia memiliki potensi listrik berbasis minihidro dan mikrohidro sebesar 20.000 MW, sedangkan kapasitas terpasang hanya 197 MW (1%). Kapasitas terpasang pemanfaatan energi terbarukan yang lain kurang lebih sama: tenaga angin kurang dari 1%, tenaga matahari kurang dari 1%, *geothermal* 5%, tenaga air 6%.

Ke depannya, Brantas Energi akan menggeluti bisnis kelistrikan berbasis energi baru terbarukan (EBT) yang mencakup PLTM, PLTA, pembangkit listrik tenaga bayu (PLTB) dan pembangkit listrik panas bumi (*geothermal*).

Besarnya kesempatan juga ditunjukkan dari target bauran sumber energi primer yang ditetapkan dalam Kebijakan Energi Nasional (KEN). Pada tahun 2025, ditargetkan porsi EBT sebesar 23%. Sementara itu, porsi EBT dalam bauran energi primer di tahun 2018 masih sebesar 12,4%.

Selain peluang, Brantas Energi juga memiliki kekuatan internal yang memadai antara lain:

- 1. *Pertama*, induk perusahaan memiliki pengalaman yang panjang dalam membangun PLTA. Brantas Abipraya juga memiliki kompetensi unggul dalam proyek kelistrikan dan mekanikal. Dengan demikian pengadaan jasa konstruksinya bisa lebih cepat dan hasilnya terjamin.
- 2. *Kedua*, Brantas Energi memiliki SDM yang profesional dan kompeten dalam pengembangan PLTA/PLTM/PLTS. Kompetensi *human capital* ini dibangun melalui pengembangan dan pengalaman panjang Brantas Abipraya menjalankan proyek-proyek kelistrikan.
- 3. *Ketiga*, memiliki hubungan yang baik dengan pemangku kepentingan. Karena Brantas Abipraya memiliki reputasi yang bagus dalam jasa konstruksi PLTA maka Brantas Energi memiliki hubungan yang baik dengan semua *stakeholder*.

Dari beragam jenis EBT, perusahaan saat ini fokus pada pemanfaatan energi air dan matahari melalui pembangunan pembangkit listrik tenaga air/minihidro (PLTA /PLTM) dan pembangkit listrik tenaga surya (PLTS). Dalam mengembangkan investasi energi kelistrikan, Brantas Energi menggunakan pendekatan berikut ini.

Memanfaatkan struktur yang sudah ada. Perusahaan memanfaatkan sasaran bendung/bendungan milik Kementerian PUPR untuk membangun dan mengelola PLTA melalui skema kerja sama pemanfaatan barang milik negara (BMN).

Memanfaatkan run-off river. Untuk membangun dan mengelola minihidro, Brantas Energi menempuh dua cara. Pertama mencari informasi ke PLN mengenai lokasi-lokasi aliran sungai yang menjadi target PLN untuk memproduksi listrik. Kedua, memanfaatkan hasil studi pihak lain mengenai lokasi yang tepat untuk membangun minihidro.

Kerja sama dengan produsen panel tenaga surya. Untuk membangun PLTS, Brantas Energi bekerja sama dengan produsen panel tenaga surya nasional.

Sebenarnya masuknya Brantas Energi ke energi terbarukan merupakan bagian dari strategi pertumbuhan Brantas Abipraya. Dalam jangka panjang Brantas Abipraya

akan menambah porsi pendapatan berulang (*recurring income*). Model bisnis Brantas Energi akan menciptakan pendapatan terus-menerus berupa penjualan listrik ke PLN yang akan mendistribusikannya ke masyarakat.

Bisnis Sistem Solar Cell Rooftop

Salah satu teknologi energi surya yang sedang berkembang adalah teknologi pembangkit tenaga surya di atap bangunan (*PLTS rooftop*). Listrik yang dihasilkan dari sistem dapat seluruhnya dimasukkan ke dalam jaringan atau untuk konsumsi sendiri dengan pengukuran *net metering*. Melalui *net metering*, produksi listrik oleh pelanggan akan mengimbangi energi listrik dari sistem jaringan (PLN).

PLN sekarang sudah mengembangkan sistem 'ekspor-impor' tenaga listrik bagi pelanggan yang memasang sistem tenaga surya. Ketika pelanggan memiliki kelebihan daya listrik, surplusnya diekspor ke jaringan milik PLN. Ketika pelanggan sedang kekurangan daya, sistem akan mengimpor daya dari jaringan PLN. Pelanggan hanya membayar kekurangan daya yang diambil dari jaringan PLN.

Brantas Energi berencana masuk ke bisnis ini pada 2021. Berbeda dengan investasi di PLTA/PLTM dan PLTS, konsumen PLTS *rooftop* merupakan pengguna akhir.

Pelanggannya sendiri dapat dibagi ke dalam 3 kelompok, yaitu rumah tangga, perkantoran, dan industri.

Untuk penerapan PLTS di daerah perkotaan, pemerintah menargetkan pembangunan PLTS *rooftop* pada gedung-gedung pemerintah dan gedung-gedung baru yang dibangun di Jabodetabek. Sebagai payung hukum, Pemerintah menerbitkan Permen ESDM No. 49 Tahun 2018 tentang Penggunaan Sistem Pembangkit Listrik Tenaga Surya Atap oleh Konsumen PLN.

Bagi Brantas Energi, bisnis PLTS *rooftop* juga menjadi bagian dari penerapan strategi integrasi bisnis dengan bisnis-bisnis lain dalam Brantas Abipraya. Produk PLTS

rooftop dapat mendukung Abipraya Properti untuk memberi nilai tambah bagi konsumen rumah tangga, komersial maupun industri. Pemanfaatan energi baru terbarukan merupakan bagian dari komponen *green building* yang mulai dilirik oleh konsumen.

Sistem Pengelolaan Air Minum (SPAM)

Ada dua alasan utama Perseroan memasuki bisnis ini, yaitu peluang dan kekuatan Perseroan. Perseroan paling tidak melihat dua peluang besar untuk masuk ke bisnis ini. Pertama, urbanisasi yang terus meningkat (pada tahun 2035 tingkat urbanisasi diperkirakan mencapai 86%). Masyarakat yang tinggal di perkotaan tentu membutuhkan akses ke air bersih. Kedua, dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (2024) menetapkan strategi infrastruktur pelayanan dasar salah satunya adalah menyediakan akses air minum dan sanitasi layak dan aman.

Dari segi kekuatan internal, Brantas Abipraya memiliki kompetensi unggul dalam konstruksi SDA. Reputasi Perseroan dalam bidang SDA sudah dikenal luas sehingga memasuki bisnis SPAM menjadi tidak terlalu berisiko. Selain itu, investasi dalam SPAM juga menjadi bagian dari strategi untuk masuk ke jasa manajemen dan operasi SPAM.

”
Dari segi kekuatan internal, Brantas Abipraya memiliki kompetensi unggul dalam konstruksi SDA. Reputasi Perseroan dalam bidang SDA sudah dikenal luas sehingga memasuki bisnis SPAM menjadi tidak terlalu berisiko.

Dalam jasa manajemen dan operasi SPAM, Brantas Abipraya akan mengelola produksi air bersih. Hasilnya akan 'dijual' kepada PDAM, yang akan mendistribusikannya kepada konsumen. Bisnis ini akan menghasilkan *recurring income* yang relatif stabil.

Investasi di SPAM sudah dimulai tahun 2020. Rencananya, pada tahun 2021, Brantas Abipraya akan membentuk/ mengakuisisi unit bisnisnya. Pada tahun 2024, diharapkan Brantas Abipraya sudah memiliki anak perusahaan yang bergerak dalam bidang SPAM.

Sistem Pengelolaan Limbah

Brantas Abipraya berencana mengembangkan bisnis dalam pengelolaan limbah berupa pengelolaan air limbah dan sampah. Pertimbangan Perseroan memasuki bisnis ini adalah tersedianya peluang. Dalam Visi Indonesia 2045, misalnya, menetapkan pembangunan ekonomi berkelanjutan dengan berkomitmen terhadap lingkungan hidup.

Visi ini menempatkan pengelolaan limbah menjadi bagian penting dari aktivitas ekonomi. Visi Indonesia 2045 juga menetapkan penerapan efisiensi pemanfaatan air melalui prinsip *reduce*, *reuse*, dan *recycle*.

”
Pengembangan bisnis pengolahan limbah merupakan bagian dari strategi untuk mengembangkan model bisnis yang menghasilkan *recurring income*. Jenis bisnis ini berbasis proyek sehingga aliran pendapatan menjadi relatif stabil.

Selain peluang, Brantas Abipraya juga memiliki kekuatan berupa pengalaman panjang dan keahlian dalam konstruksi SDA. Bisnis pengelolaan air limbah merupakan bentuk diversifikasi berbasis kompetensi yang tidak terlalu berisiko. Dari pengelolaan air limbah, rencananya, Brantas Abipraya akan mengembangkan kompetensinya ke bisnis pengelolaan limbah lain berupa limbah padat, misalnya.

Pengembangan bisnis pengolahan limbah bagi Brantas Abipraya juga merupakan bagian dari strategi untuk mengembangkan model bisnis yang menghasilkan *recurring income*.

Pengolahan limbah merupakan jenis bisnis yang tidak berbasis proyek sehingga aliran pendapatan menjadi relatif stabil.

Menurut rencana, investasi di bisnis pengolahan air limbah akan dimulai tahun 2021 dan pendirian unit usahanya dilakukan pada 2022. Kalau semua berjalan mulus, diharapkan pada tahun 2024 Brantas Abipraya sudah memiliki anak perusahaan yang bergerak dalam bisnis pengolahan limbah. Pada tahap awal, untuk berekspansi ke pengolahan sampah/ limbah, Perseroan akan belajar dengan mitra yang kompeten melalui KSO.

Pengelolaan Bendungan

Bisnis pengelolaan bendungan merupakan strategi pertumbuhan alami bagi Brantas Abipraya. Alasan utama Perseroan mengembangkan bisnis ini terutama adalah kekuatan internal. Jasa konstruksi bendungan merupakan bisnis awal dan *trademark* Brantas Abipraya. Perseroan memiliki pengalaman panjang, keahlian, dan *human capital* yang kompeten dalam bidang konstruksinya. Setelah bendungan yang dibangun jadi, Brantas Abipraya dapat mengelolanya.

Pengelolaan bendungan dapat mencakup pemanfaatan untuk irigasi, PLTA, air bersih (minum), perikanan, dan wisata. Secara strategi, bisnis ini juga dapat

diintegrasikan dengan portofolio bisnis masa depan lain, seperti pengelolaan PLTA dan SPAM. Sudah tentu, bagi Perseroan, bisnis pengelolaan bendungan merupakan sumber pendapatan berulang, yang dapat memantapkan kestabilan arus kas masuk.

Untuk menjalankan bisnis ini, pada tahap awal, Brantas Abipraya akan bekerja sama dengan mitra-mitra terkait, seperti pengelola daerah wisata, melalui KSO.

Bisnis Investasi Pendukung Abipraya Properti

Abipraya Properti merupakan salah satu unit bisnis baru bagi Brantas Abipraya yang didirikan pada 2017. Pada 2019, unit ini menyumbangkan pendapatan Rp100 miliar (2,8%) kepada Brantas Abipraya.

”
Bisnis pengelolaan bendungan merupakan strategi pertumbuhan alami bagi Brantas Abipraya. Alasan utama Perseroan mengembangkan bisnis ini terutama adalah kekuatan internal. Jasa konstruksi bendungan merupakan bisnis awal dan *trademark* Brantas Abipraya.

Saat ini, Abipraya Properti fokus pada bisnis pemukiman *landed house* dan apartemen.

Berdasarkan rencana pengembangan, Abipraya Properti akan mengembangkan bisnis kawasan komersial dan kawasan industri. Untuk memperoleh *recurring income*, Abipraya Properti akan mengelola hotel. Pada 2023, Abipraya Properti memisahkan diri dari induknya menjadi anak perusahaan. Untuk memperkuat permodalan, Abipraya Properti telah mencanangkan untuk melakukan IPO pada 2025.

Abipraya Tol

Abipraya Tol didirikan pada 2018 di bawah Divisi Operasi 3 Brantas Abipraya. Pendapatan Unit Abipraya Tol dari konsesi pada 2019 sebesar Rp32 miliar atau 1% dari total pendapatan Perseroan. Saat ini Abipraya Tol menjadi bagian dari BUJT (Badan Usaha Jalan Tol) PT Jasamarga Probolinggo Banyuwangi dan PT Citra Karya Jabar Tol. PT Jasamarga Probolinggo Banyuwangi mendapatkan konsesi pembangunan ruas tol Probolinggo – Banyuwangi. Abipraya Tol memiliki andil 5% pada konsorsium tersebut. PT Citra Karya Jabar Toll mendapatkan konsesi Tol Cisumdawu (Cileunyi, Sumedang, Dawuan). Abipraya Tol memiliki andil 24% dalam konsorsium tersebut. Jalan tol Yogyakarta Bawen memiliki andil 2,5%.

Unit bisnis ini sudah membidik investasi pada jalan tol Bandung Lingkar Selatan, Sukorejo-Batu-Kediri, Juanda-Gempol, Malang-Kepanjen, dan Probolinggo-Lumajang. Untuk mewujudkan semua itu, unit bisnis ini akan berinvestasi sebesar Rp1,487 triliun.

Abipraya Tol telah menyusun peta jalan untuk meraih mimpinya menjadi pemimpin BUJT di 2024. Pada 2020, perusahaan menggandeng investor lain untuk mendapatkan konsesi dan di tahun 2021 mengembangkan kerja sama operasi dengan pemrakarsa jalan tol. Pada tahun 2023, Abipraya Tol berubah menjadi operator jalan tol. Dan di tahun 2024, Abipraya Tol benar-benar menjadi pemimpin BUJT.

Bisnis Jasa dan Produk Pendukung

Brantas Abipraya saat ini memiliki dua unit bisnis pendukung, yang pada awalnya memiliki fungsi utama sebagai pendukung operasi bisnis Perseroan. Unit bisnis tersebut adalah Abipraya Beton dan Abipraya Alat.

Abipraya Beton

Abipraya Beton merupakan unit usaha Perseroan yang menghasilkan beton pracetak. Unit ini didirikan pada awalnya untuk mendukung proyek-proyek

infrastruktur yang dikerjakan oleh Brantas Abipraya. Karena proyek-proyek Brantas Abipraya tersebar luas di seluruh Indonesia, maka menjadi tidak efisien jika Abipraya Beton hanya melayani kebutuhan internal. Oleh karena itu, unit bisnis ini kemudian melayani perusahaan-perusahaan konstruksi lain. Saat ini, 70% produk Abipraya Beton digunakan untuk melayani pasar eksternal.

Saat ini Abipraya Beton memiliki dua *station plant*, yaitu di Gempol, Surabaya dan di Subang. Selain dua pabrik menetap ini, Abipraya Beton juga memiliki dua *on site plant* dan beberapa *mobile plant*.

Ke depan, Abipraya Beton akan mengembangkan kapasitasnya untuk melayani pasar jasa konstruksi, terutama di Indonesia Timur. Oleh karena itu, Abipraya Beton berencana membangun pabrik di Sulawesi dan Papua.

Pemilihan lokasi di Sulawesi, selain pertimbangan kedekatan dengan pasar, juga ketersediaan bahan baku. Di Sulawesi tersedia material berkualitas tinggi untuk pembuatan beton pracetak. Sementara itu, pemilihan lokasi di Papua lebih karena pertimbangan kedekatan dengan lokasi pasar yang dilayani.

Perjalanan Ke Depan

Ke depan, Brantas Abipraya akan masuk ke *green business*, dengan tiga bidang bisnis utama, yaitu energi baru terbarukan, pengelolaan air minum, dan pengelolaan limbah cair. Perjalanan menuju masa depan tersebut, dilewati melalui tiga transformasi, yaitu transformasi digital (adopsi ERP dan BIM), transformasi budaya (adopsi nilai-nilai AKHLAK) dan transformasi bisnis (masuk ke *green business*).

1 Penerapan ERP

Penerapan ERP merupakan bagian dari program transformasi digital yang telah dipersiapkan sejak 2019, dan implementasi selengkapnya direncanakan akan dilakukan pada 2022. ERP dapat menyediakan *dashboard* terpusat informasi bisnis Perseroan yang terintegrasi dengan aplikasi penunjang.

2 BIM (*Building Information Modelling*)

Penerapan BIM telah dilakukan sejak 2019, dan mulai 2020 dilakukan penyesuaian dengan standar internasional ISO 19650. Pada tahap selanjutnya penerapan teknologi ini akan dilengkapi dengan teknologi lain seperti *augmented reality* (AR).

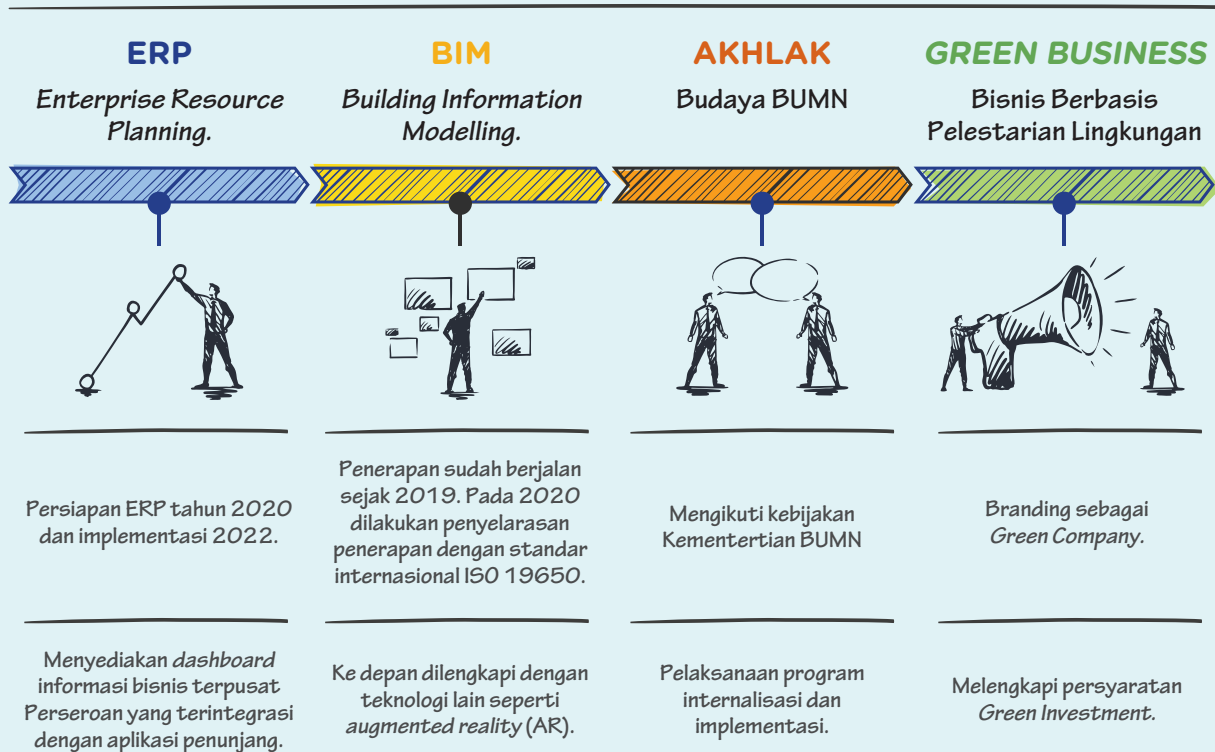
3 AKHLAK

Nilai-nilai AKHLAK merupakan budaya yang dikembangkan oleh Kementerian BUMN untuk menjadi nilai-nilai inti semua BUMN. Untuk menjadikan AKHLAK sebagai bagian dari kehidupan kerja dan bisnis, pada tahun 2020 Perseroan melakukan berbagai kegiatan sosialisasi dan internalisasi.

4 Green Business

Tranformasi bisnis dilakukan dengan masuk ke *green business*, yaitu bisnis yang berorientasi pada pelestarian lingkungan. Untuk mendukung transformasi menuju *green business*, tahapan yang dilakukan adalah melakukan *branding* sebagai *green business company* dan melengkapi persyaratan *green investment*.

Milestone Menuju Masa Depan



Abipraya Alat

Abipraya Alat merupakan unit bisnis yang beroperasi sejak tahun 2018 di bawah Direktur Operasi 1. Pada 2019, unit bisnis ini mengelola lebih dari 400 unit pada 20 jenis alat untuk melayani divisi-divisi internal.

Ke depannya, Abipraya Alat akan memasarkan jasanya ke pelanggan eksternal melalui rental alat, pemborongan pekerjaan berbasis alat, transportasi alat, pemeliharaan alat, jasa pasok komponen alat dan jasa pekerjaan metal.

Unit Abipraya Alat melihat peluang berupa besarnya pekerjaan pembangunan infrastruktur di Indonesia. Berdasarkan rencana pembangunan jangka menengah (RPJM) tahun 2019, selama lima tahun ke depan, pemerintah menggelontorkan dana Rp275,5 triliun. Perusahaan konstruksi yang mengerjakan berbagai proyek tersebut sudah pasti membutuhkan peralatan. Mereka menjadi pasar yang sangat menjanjikan. Pada 2019, kebutuhan alat berat secara nasional berkisar 23.000 unit sedangkan pasokan hanya 6.000 unit.

Abipraya Alat juga memiliki keunggulan untuk memenuhi visi tersebut, yaitu:

Alat lengkap dan relatif baru. Abipraya Alat memiliki peralatan yang lengkap untuk hampir semua jenis pekerjaan proyek konstruksi. Selain itu, melalui



peremajaan yang berkelanjutan, semua alat milik perusahaan masih relatif baru.



Bermitra dengan pemasok. Dengan dukungan pemeliharaan dan perbaikan dari pemasok, semua alat Abipraya selalu dalam kondisi baik dan siap operasi.



Monitoring berbasis TI. Abipraya Alat sedang mengembangkan sistem TI untuk *monitoring* operasi alat bernama Abipraya Equipment Management System (AEMS). Sistem ini melengkapi sistem *monitoring* alat via satelit yang sudah melekat pada saat membeli peralatan tersebut. AEMS bisa menunjukkan posisi, aktivitas, sampai jumlah bahan bakar yang digunakan pada setiap alat.



Operator bersertifikat. Semua operator Abipraya Alat sudah memiliki sertifikat untuk pengoperasiannya. Ini menjamin mereka dapat mengoperasikan alat tersebut dengan baik.

Salah satu tantangan terbesar yang dihadapi oleh Abipraya Alat untuk masuk ke pasar eksternal adalah persaingan. Sudah ada beberapa pemain besar yang berkecimpung di bisnis ini.

Pengalaman mereka juga cukup panjang. Untuk mengatasinya, Abipraya akan menawarkan keunikan, seperti mutu pelayanan dan harga yang kompetitif.

Strategi untuk mencapai tujuan adalah dengan menambah jenis alat baru yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Selain itu, Abipraya Alat juga akan mengembangkan kapasitas dan kapabilitas *human capital*-nya. Pada saat yang sama, unit ini juga mengembangkan sistem operasi yang efisien sehingga bisa kompetitif.

Diversifikasi Terintegrasi: Dari Manajemen Proyek ke Manajemen Produk

Menyimak mimpi Brantas Abipraya, kita dapat mengambil kesimpulan bahwa Perseroan akan berekspansi dengan bertumpu pada kompetensi inti, yaitu jasa konstruksi SDA dan kelistrikan.

Ekspansi dilakukan dengan melihat peluang terutama tren kebutuhan energi dan tren *green economy*. Strategi yang diambil adalah bergerak secara bertahap (*adjacent movement*). Mari kita lihat gerakan ekspansi tersebut.

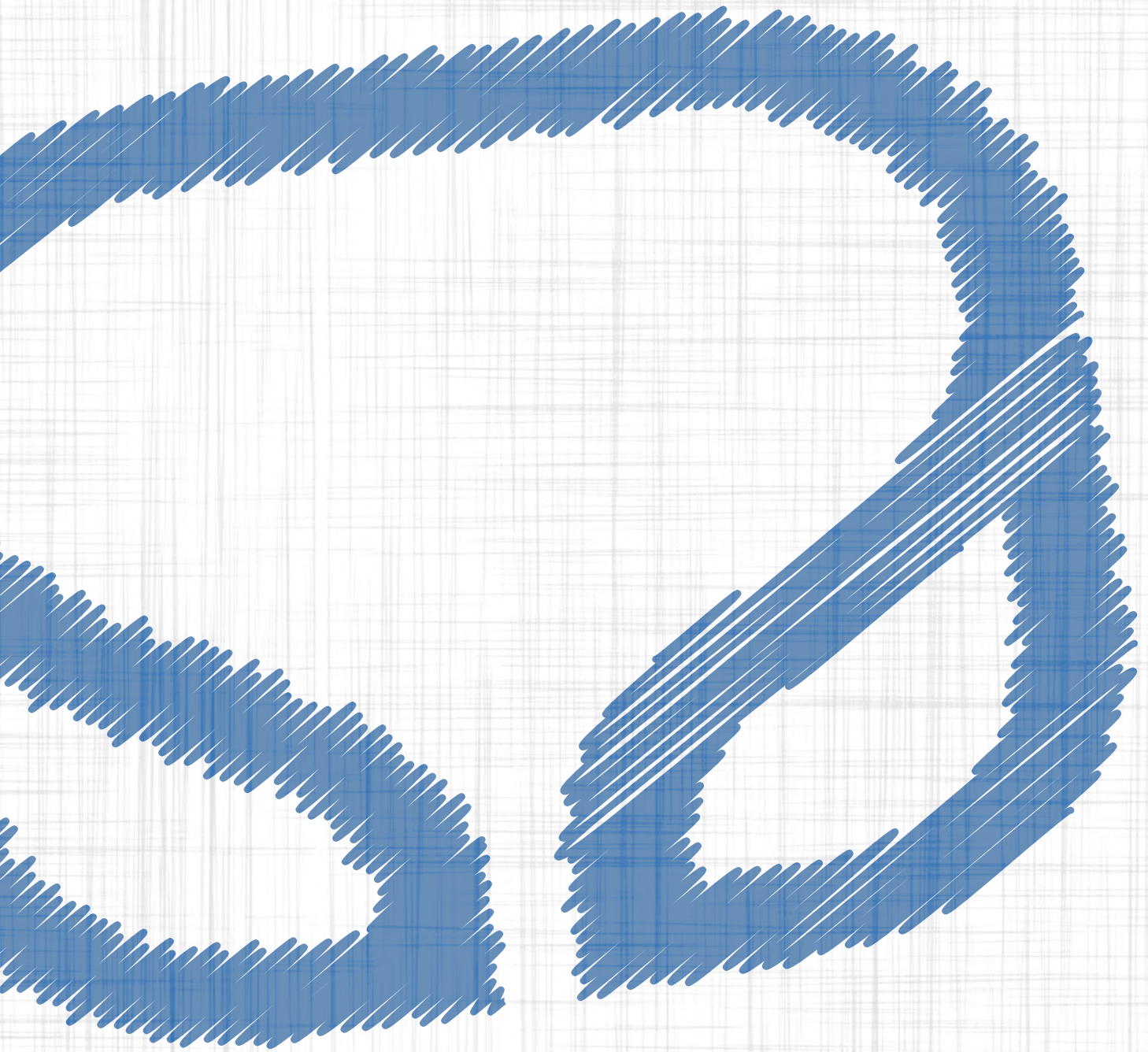
Dari kompetensi inti konstruksi SDA, Abipraya bergerak ke bisnis investasi dan pengelolaan SPAM. Dari pemahaman terhadap pengelolaan air, Brantas

Abipraya bergerak ke bisnis pengelolaan air limbah. Berdasarkan kemampuan bisnis pengolahan air limbah, Perseroan mengembangkan bisnis pengolahan limbah lain (sampah).

Dari kompetensi inti kelistrikan, Brantas Abipraya masuk ke bisnis energi. Bisnis terdekat dari kompetensinya adalah PLTA/ PLTM. Dari kemampuan kompetensi ini, Perseroan mengembangkan bisnisnya pada Energi Baru Terbarukan lain seperti PLTS, PLTB dan akan masuk ke energi panas bumi.

Meskipun demikian, dalam meraih mimpi ini, Brantas Abipraya akan melakukan lompatan dari segi model dan pengelolaan bisnis. Pertama sekali, perubahan dari perusahaan jasa konstruksi menjadi perusahaan investasi. Untuk menjadi perusahaan investasi yang sukses, Perseroan harus memperkuat kompetensi pendanaan dan manajemen risiko.

Berikutnya, ketika Brantas Abipraya menjadi pengelola PLTA/ PLTM, bendungan, SPAM, dan IPAL, Perseroan harus mengembangkan kompetensi yang berbeda, terutama hubungan dengan pelanggan. Pada bisnis produk panel surya *rooftop*, bisnisnya berbeda lagi karena ritel. Dalam hal ini, Perseroan perlu memperkuat kompetensi pemasarannya. 🗨️



EPILOG: MENUJU THE LIVING COMPANY

Bagi manusia, 40 tahun merupakan usia matang. Namun bagi perusahaan, empat dasa warsa masih terhitung muda. Ia masih harus tumbuh melewati masa ratusan tahun untuk membuktikan eksistensinya. Dalam *The Living Company*, Arie De Geus menyebut 40 tahun sebagai usia kritis bagi perusahaan. Dapat bertahan hidup sampai di titik itu merupakan prestasi tersendiri. Apa rahasia Brantas Abipraya hingga mencapai posisi siap berkembang di usia 40 tahun?

Seperi makhluk hidup, perusahaan melewati masa kelahiran, rintisan, pertumbuhan, dewasa, menua, dan mati. Perusahaan bekerja keras membuat produk dan membuka pasar dalam masa merintis. Memasuki masa pertumbuhan, perusahaan menciptakan bisnis baru serta memperluas pasar. Perusahaan-perusahaan yang agresif merasa tidak cukup kalau tumbuh secara organik. Mereka akan mengakuisisi perusahaan lain untuk memenuhi perkembangannya.

Di puncak kejayaan, perusahaan tidak bisa menolak takdir: pertumbuhan turun. Produk dan jasanya usang. Organisasi mulai tidak efektif, pasarnya stagnan, inovasinya tidak bisa menghasilkan terobosan, tetapi sumber dayanya banyak. Pada titik ini, perusahaan yang berumur panjang menyadari bahwa keberadaannya tidak lagi selaras dengan lingkungan. Mereka melakukan *revival*, pembaruan diri dengan merombak organisasi, menciptakan budaya baru, serta produk dan jasa baru yang sesuai.

Pada masa *revival*, perusahaan banyak melakukan investasi, mengembangkan sistem baru, produk/jasa baru, dan bisnis baru. Dampaknya, sementara pendapatan dan laba akan turun, akan tetapi menjadi muda kembali, untuk memasuki masa pertumbuhan berikutnya.

Beberapa perusahaan merasa nyaman dengan pertumbuhannya, dan gagal

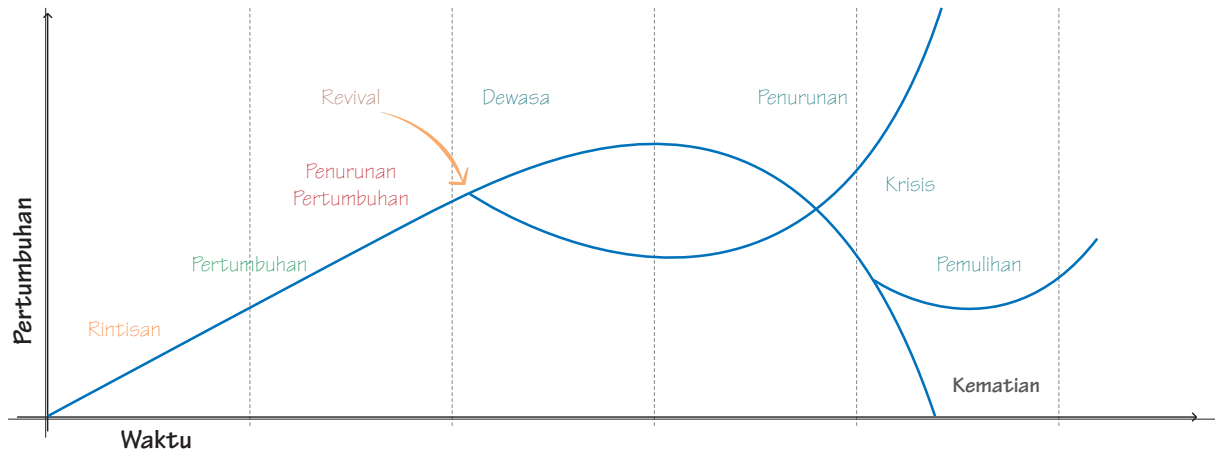
menyadari tibanya 'masa tua'. Seperti tiba-tiba, masa krisis datang. Perusahaan masih memiliki kesempatan untuk bangkit kembali, tetapi agak terlambat. Kemungkinan sudah tidak memiliki sumber daya yang memadai, kompetensi SDM yang kedaluwarsa, atau sistem yang ketinggalan zaman. Meskipun demikian, apabila berhasil, perusahaan ini akan bangkit lagi dari awal masa pertumbuhan. Kalau gagal, sakitnya tidak akan tertolong dan mati.

Terkadang tekanan dari luar membuat perusahaan masuk ke krisis sebelum waktunya. Perusahaan yang dapat menata diri dan bangkit, akan lahir sebagai perusahaan yang lebih muda, dan bertumbuh.

Perjalanan Brantas Abipraya sejak 40 tahun ke belakang bisa dibagi ke dalam tahapan empat tahap, yakni:

Masa rintisan (1980-1990). Bermodalkan tenaga ahli dan aset peralatan, Brantas Abipraya mengembangkan jasa konstruksi SDA dan PLTA. Proyek diperoleh dari Kementerian PUPR dengan penunjukan langsung.

Awal pertumbuhan dan krisis (1990-2000). Sejak tahun 1990, Brantas Abipraya mencoba mengembangkan jasanya dengan mengerjakan pembangunan jalan. Sayangnya, pada tahun 1998,



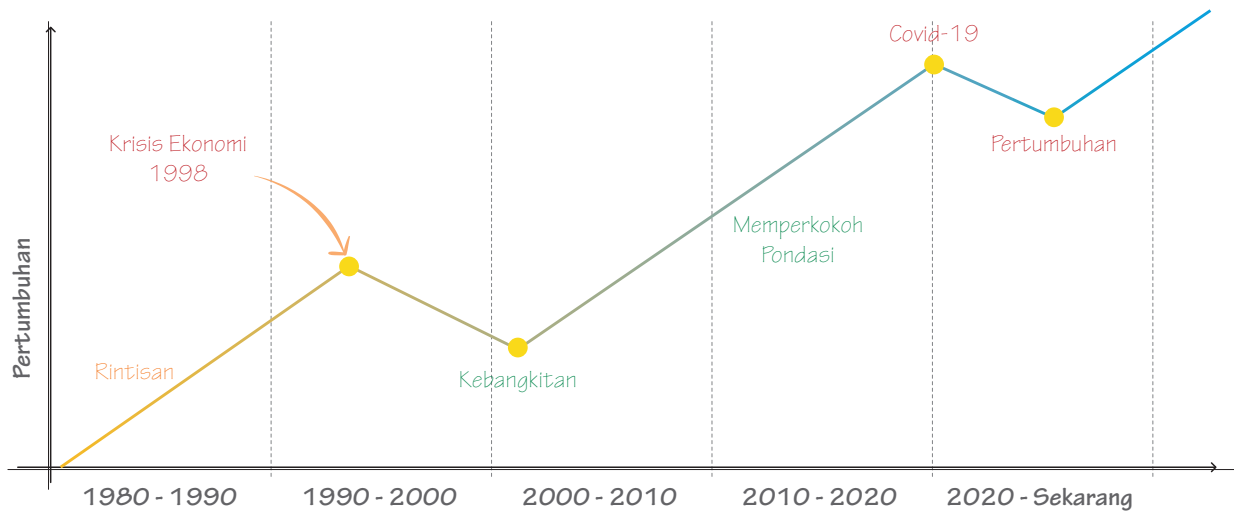
Gambar 11.1 Siklus Hidup Organisasi Bisnis

Indonesia dilanda krisis ekonomi yang membuat hampir semua proyek konstruksi terhenti. Krisis ini menggores begitu dalam, sampai secara teknis Brantas Abipraya bisa disebut bangkrut: ekuitasnya negatif.

Masa pemulihan (2000-2010). Memakan waktu cukup panjang bagi Brantas Abipraya untuk pulih dari krisis. Brantas Abipraya merestrukturisasi keuangannya. Dengan memasukkan aset-aset baru, Perseroan berhasil mempositifkan ekuitasnya. Brantas Abipraya juga tekun mengejar proyek-proyek baru untuk memperbaiki kondisi keuangannya. Pada saat yang sama, Brantas Abipraya merestrukturisasi organisasinya menjadi lebih ramping.

Memperkuat pondasi (2010-2020). Mulai sekitar 2010, Brantas Abipraya menata kembali bisnisnya sebagai persiapan untuk melakukan pertumbuhan. Penguatan pondasi dilakukan dengan membangun tata kelola, sistem manajemen, mengembangkan budaya baru, struktur organisasi, dan menata portofolio bisnis.

Pertumbuhan (2020-selanjutnya). Pada awal 2020, Perseroan dalam posisi kuat untuk bertumbuh. Tetapi aral tidak bisa ditolak. Pandemi Covid-19 menciptakan krisis baru. Brantas Abipraya kembali melakukan *revival*, dengan menata strategi dan portofolio bisnisnya. Perseroan mengembangkan bisnis jasa konstruksi ke investasi dalam *green economy*, yaitu bidang EBT, SPAM, dan pengolahan limbah.



Gambar 11.2 Siklus Pertumbuhan Brantas Abipraya

Rahasia Umur Panjang

Seberapa lama Brantas Abipraya akan hidup? Hanya Tuhan yang tahu. Meskipun demikian, dari riwayatnya kita bisa mengetahui banyak mengenai kemungkinan masa depannya.


Agile

Agile atau tangkas adalah kapasitas organisasi untuk secara efektif mendeteksi, menilai, dan menanggapi perubahan lingkungan sesuai dengan tujuan dan keinginan untuk unggul. Arie De Geus menyebutnya sebagai kepekaan terhadap lingkungan dan kemampuan untuk beradaptasi. Organisasi yang tangkas memiliki ketangkasan strategis serta taktis.


Ketangkasan strategis memungkinkan seluruh organisasi untuk bergerak


dengan kecepatan yang tepat dalam mendeteksi dan menilai tren utama serta perubahan lingkungan dan secara dinamis menyesuaikan visi strategis, model bisnis, dan SDM-nya. Sementara itu, ketangkasan taktis memungkinkan karyawan untuk bergerak secara tepat waktu dalam mengambil risiko secara cerdas, menangkap peluang, berimprovisasi, dan berinovasi saat mereka menjalankan strategi.


Ketangkasan Brantas Abipraya tampak sejak lepas dari krisis dan meletakkan pondasi pertumbuhannya. Dalam pengembangan lini bisnis kita menemukan ketangkasan tersebut.

 *Investasi energi.* Brantas Abipraya membentuk PT Brantas Energi untuk

masuk dalam bisnis energi baru terbarukan. Keputusan ini diambil bukan hanya untuk memenuhi program pelistrikan pemerintah, tetapi juga menyiapkan untuk tren penggunaan energi terbarukan.

 *Investasi jalan tol.* Masuk investasi jalan tol merupakan bentuk kepekaan Brantas Abipraya merespons program pemerintah yang akan membangun 25.000 km jalan tol.

 *Investasi properti.* Investasi properti Brantas Abipraya juga untuk merespons kebutuhan hunian bagi generasi milenial sekaligus untuk memanfaatkan aset lahan yang belum diutilisasi.

 *Investasi SPAM dan pengolahan limbah.* Rintisan investasi di sistem pengolahan air minum dan instalasi pengolahan air limbah juga merupakan kegesitan dalam merespons kebutuhan pasar dengan memanfaatkan kompetensi yang dimiliki.

Di luar pengembangan bisnis, ketangkasan Brantas Abipraya tampak dalam inovasi teknologi. Meskipun bukan perusahaan konstruksi Indonesia pertama yang mengadopsi BIM (*Building Information Modelling*), tetapi Perseroan inilah yang pertama mengadopsi ISO

19650. Dengan menerapkan ISO 19650, Brantas Abipraya menjadi perusahaan pertama di Indonesia yang menjalankan proses konstruksi BIM berdasarkan standar internasional.

Ketangkasan Abipraya dalam penguasaan teknologi bukan hanya melalui inovasi, tetapi juga dengan kolaborasi. Alih teknologi melalui kolaborasi sudah menjadi strategi klasik Abipraya yang terbukti berjalan dengan baik.

Penguasaan keahlian dan teknologi proyek konstruksi SDA pada awal berdirinya Perseroan, dicapai melalui kerja sama dengan kontraktor-kontraktor dari Jepang. Strategi ini terus dijalankan hingga saat ini melalui strategi KSO (Kerja sama Operasional) dengan perusahaan-perusahaan yang telah lebih dahulu menguasai teknologi yang dibutuhkan.

Sebagai contoh, untuk mengembangkan bisnis energi, Perseroan bekerja sama dengan perusahaan pengelola minihidro dan pembangkit tenaga surya. Saat ini Brantas Abipraya juga bekerja sama dengan perusahaan pengelola air minum untuk masuk ke bisnis SPAM. Perseroan juga akan menggandeng perusahaan pengelola air limbah untuk masuk ke bisnis SPAL.

Kekompakan dan identitas

Perusahaan yang berumur panjang memiliki bagian-bagian mandiri

dengan identitasnya masing-masing, tetapi langkahnya terpadu menuju satu tujuan. Bagian-bagian yang mandiri tadi dipadukan oleh nilai-nilai bersama yang membentuk rasa identitas yang kuat.

Pada awalnya, Brantas Abipraya termasuk perusahaan yang homogen: hanya dua divisi operasi. Sejalan dengan diversifikasi, lahirlah unit-unit kerja dan bisnis baru. Brantas Abipraya saat ini memiliki 8 unit bisnis, ditambah puluhan unit kerja dan puluhan proyek.

Brantas Abipraya memadukan langkah masing-masing unit menggunakan sistem manajemen kinerja *balanced scorecard*. Visi Perseroan diterjemahkan

menjadi tujuan jangka panjang, yang kemudian diturunkan lagi menjadi tujuan masing-masing unit, proyek, sampai ke level individu.

Dengan cara seperti ini, langkah semua bagian dalam Perseroan menuju ke satu visi. Brantas Abipraya sendiri mengakui bahwa integrasi sistem manajemen belum optimal. Digitalisasi yang sedang dikembangkan akan membantu mengintegrasikan sistem untuk menyelaraskan langkah.

Kekompakan dibentuk bukan saja melalui sistem, tetapi juga melalui historis dan kultural. Masa-masa krisis 1998 telah membentuk ikatan kuat di antara semua pegawai. Mereka merasa sebagai satu keluarga yang bertanggung jawab atas keberlangsungan hidup Perseroan. Mengikuti perkembangan, sekarang Brantas Abipraya mengadopsi nilai-nilai inti AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif).

Bentuk kesolidan lain Brantas Abipraya adalah yang oleh Haryadi, Komisaris Utama Perseroan, disebut sebagai *collective intelligence*. Kecerdasan kolektif adalah kemampuan orang-orang dalam suatu organisasi untuk berpikir dan bertindak dalam keselarasan dan saling berkoordinasi untuk mencapai hasil penting yang diinginkan.

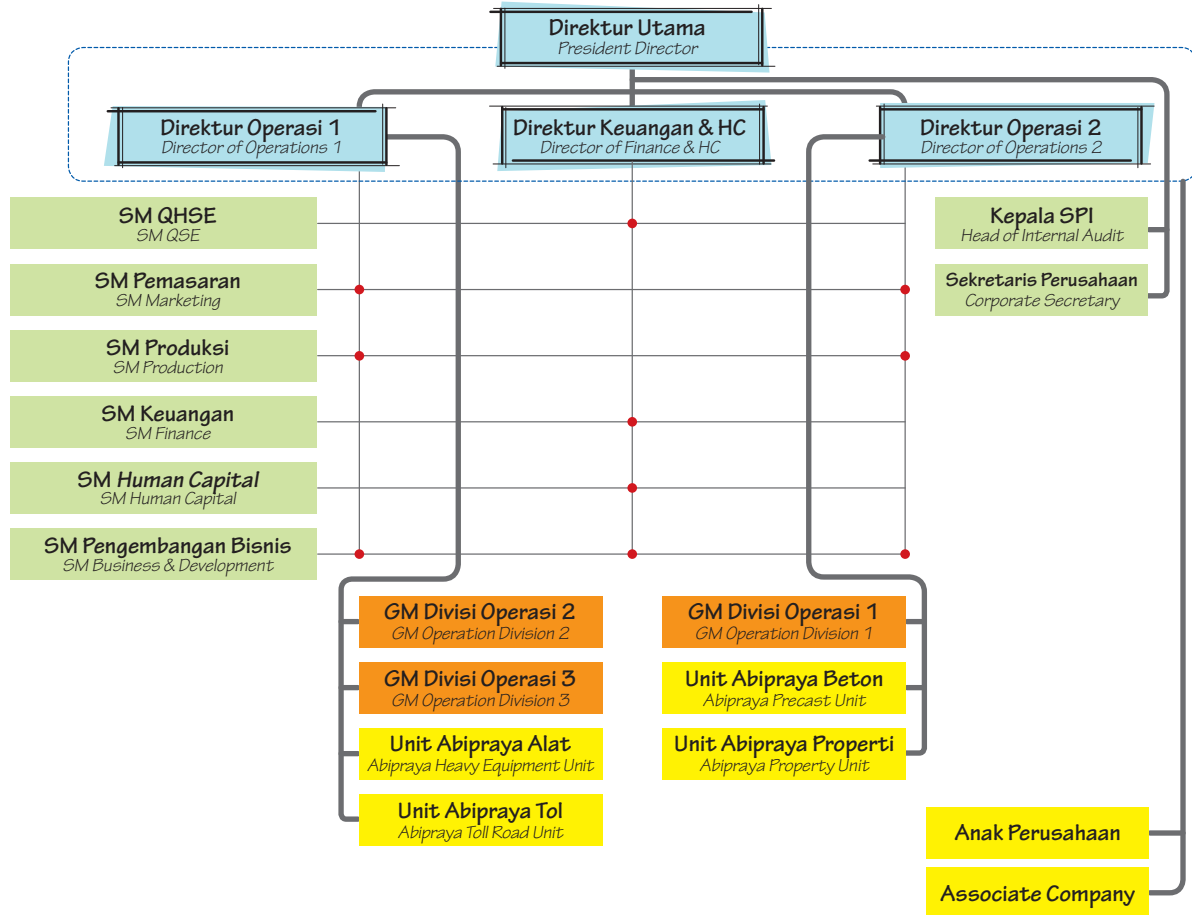
”
Kekompakan dibentuk bukan saja melalui sistem, tetapi juga melalui historis dan kultural. Masa-masa krisis telah membentuk ikatan kuat di antara semua pegawai. Mereka merasa sebagai satu keluarga yang bertanggung jawab atas keberlangsungan hidup Perseroan.

Kekompakan

Brantas Abipraya membangun *esprit de corp* melalui dua jalur, yaitu formal maupun informal. Dalam jalur formal, Abipraya menerapkan organisasi matriks dan penguatan identitas. Sedangkan jalur informal dilakukan dengan mengembangkan rasa kekeluargaan di antara seluruh Insan Abipraya.

Organisasi Matriks

Memang organisasi matriks merupakan struktur organisasi yang khas pada perusahaan jasa konstruksi. Struktur organisasi matriks sering disebut juga sebagai struktur organisasi proyek karena karyawan yang berada di unit kerja fungsional juga harus mengerjakan kegiatan atau tugas-tugas proyek.



Gambar 11.3 Organisasi matriks Brantas Abipraya.

Bagi Brantas Abipraya, selain karena alasan efektivitas dan efisiensi, organisasi matriks juga bertujuan:

- # Membangun sinergi antara fungsi *supporting* dengan operasional.
- # Agar divisi operasi bertanggung jawab secara menyeluruh, mulai dari proses pemasaran, pengadaan, produksi sampai dengan hasil yang bisa diterima pelanggan
- # Mengindari ego sektoral, yang bisa melahirkan pengkotak-kotakan.

Penguatan Identitas

Selain menciptakan logo Perseroan, Brantas Abipraya mempunyai beberapa penguatan identitas untuk menumbuhkan kecintaan Insan Abipraya terhadap Perseroan, memberi semangat untuk memberikan kinerja terbaik, serta memperkokoh rasa kebersamaan. Penguatan identitas tersebut di antaranya dengan membuat moto Perseroan, *yell-yell*, seragam kerja, dan Mars Abipraya.

Moto Perseroan.

Brantas Abipraya telah membuat moto yang berbunyi *Spirit for giving the best*". Moto ditulis dengan huruf Mistral berwarna merah yang menggambarkan semangat untuk memberi yang terbaik.

"Spirit for giving the best"

Teriakan penyemangat.

Yell-yell Perseroan diciptakan oleh Komisaris Utama sekaligus Komisaris Independen Brantas Abipraya Haryadi. Pembuatan *yell yell* ini bertujuan untuk memberi semangat dan penguatan bagi Insan Abipraya untuk memberikan yang terbaik kepada perusahaan, bangsa dan negara.

Yell-yell berbunyi sebagai berikut:

Dirigen : **ABIPRAYA...??**

Audience : **THE BEST...!!!!!!**

Visualisasi :



Yell-yell diulang sebanyak 3 (tiga) kali untuk menekankan semangat memberikan yang terbaik.

Seragam Kerja.

Pengaturan seragam bertujuan untuk meningkatkan disiplin dan semangat kerja pegawai. Pengaturan terkait dengan seragam kerja dituangkan dalam KPTS No. 010/D/KPTS/I/2020 untuk pegawai pria dan wanita, baik untuk seragam harian maupun lapangan. Pemakaian seragam kerja diatur dari hari Senin sampai dengan hari Kamis. Untuk hari Jum'at, pegawai diperbolehkan mengenakan pakaian bebas dan rapi (batik atau kemeja).

Selain seragam harian, ada juga seragam HSE berwarna merah yang dikenakan sehari-hari oleh petugas HSE dan personel proyek/pabrik setiap hari Kamis. Brantas Abipraya juga mempunyai seragam istimewa, yaitu batik khas Abipraya.

Batik khas Abipraya dikenakan oleh pegawai pada hari Jum'at atau pada acara resmi perusahaan, seperti penandatanganan kontrak, acara dengan Pemberi Kerja, peresmian proyek, dan lain-lain.

Seragam Batik ini merupakan identitas Perseoran yang menjadi kebanggaan bagi insan Abipraya sekaligus melestarikan warisan budaya. Batik khas Abipraya ini didesain oleh Dirut Brantas Abipraya Bambang E. Marsono.



Brantas Abipraya mempunyai beberapa penguatan identitas untuk menumbuhkan kecintaan terhadap Perseoran, memberi semangat untuk memberikan kinerja terbaik, serta memperkokoh rasa kebersamaan, di antaranya dengan moto Perseoran, yell yell, seragam kerja, dan Mars Abipraya.



Insan Abipraya yang bangga dengan seragam dinas.



Batik dikenakan oleh jajaran direksi dan komisaris PT Brantas Abipraya.



Gambar 11.4 Pakaian seragam Brantas Abipraya.

Mars Abipraya.

Mars Abipraya merupakan identitas perusahaan, diciptakan untuk menambah semangat, kebanggaan dan kebersamaan, yang dinyanyikan semua insan Abipraya dalam momen-momen penting

perusahaan (Rapat Kerja, Rapat Koordinasi Unit Bisnis/Usaha, Pelantikan Pejabat, *Gathering*, dan sebagainya). Lagu Mars Abipraya dibuat oleh A. Yoseph Madrani dan syair diciptakan oleh Dirut PT Brantas Abipraya Bambang E. Marsono.

Mars Abipraya

Do = Bes ; 4/4
MM-112

Lagu : A. Yoseph Madrani
Syair : Bambang, EM

0 5 5 5 | 6 5 6 3 5 | 1 . . 5 5 | 6 5 4 3 | 2 . . 0 2 2 3 |
Ka-mi-lah Bran-tas A-bi pra - ya, kon-trak - lor - ler - per - ca - ya. Si - ap ber-

4 4 4 5 . 4 | 3 3 3 3 6 6 7 | 1 2 1 7 6 | 5 . . 5 5 |
karya di - se - lu - ruh In - do-ne-sia, do-mi ke - ma - ju - an Bang - sa. Ber - ji -

6 5 5 3 5 | 1 . . 1 1 | 1 1 2 3 | 6 . . 6 6 |
wa-wi-ra u - sa - ha, si-kap - nya pro - fe - sio - nal. i - no

2 2 1 7 6 6 | 5 1 . 1 7 6 | 5 5 5 5 7 6 7 | 1 . ||
va - tif ser - ta kom-pe - ti - tif, i - tu Pri - La - ku In - san - A - bi pra - ya.

REFRAIN

0 1 1 7 || : 6 6 6 7 6 | 5 5 5 4 3 | 4 4 4 3 4 6 |
Ber - se - ma - ngat mem - b'ri - kan yang ter - ba - ik sum - ber da - ya ma - nu - sia ung -
ngat mem - b'ri - kan yang ter - ba - ik sum - ber da - ya ma - nu - sia ung -

5 . 0 1 1 7 | 6 6 6 . 6 | 6 6 7 1 2 1 2 | 3 3 3 . 1 |
gul. Be - ker - ja ke - ras me - nu - ju per - tum - bu - han , ka - mi ya - kin me - nang -
gul. Be - ker - ja ke - ras me - nu - ju per - tum - bu - han A - bi - pra - ya wu - jud -

2 2 1 2 3 1 2 | 3 6 6 7 1 | 2 . 0 1 1 7 :| 3 1 1 2 7 | 1 . ||
kan per - wa - ng - an, kar - ya - wan - nya se - jah - te - ra. Ber - so - ma -
kan ci - ta ci - ta, ma - ju te - rus A - bi pra - ya.

Membangun kekeluargaan

Selain memanfaatkan jalur formal, untuk membangun kekompakan, Brantas Abipraya juga menggunakan strategi sosial dan kultural. Salah satunya adalah dengan membangun identitas Brantas Abipraya sebagai sebuah keluarga besar. Rasa kekeluargaan dikembangkan dengan berbagai program, seperti *family gathering*, pemberian beasiswa bagi anak pegawai, dan pembentukan Paguyuban Pensiunan.

Family Gathering.

Abipraya secara rutin mengadakan acara *family gathering*. Acara ini merupakan perwujudan rasa syukur atas pencapaian kinerja Perseroan yang dirayakan bersama

seluruh pegawai dan keluarganya. *Family gathering* bertujuan untuk memberi apresiasi kepada seluruh pegawai atas pencapaian kinerja Perseroan, sekaligus untuk mempererat persaudaraan sesama Insan Abipraya dan keluarganya.

Family gathering umumnya dilakukan satu tahun sekali, pada bulan November bersamaan dengan hari ulang tahun Perseroan. Kegiatan ini dilaksanakan di tempat wisata, dengan isi acara berupa sambutan, panggung hiburan, pemberian penghargaan kepada pegawai, makan bersama, pembagian *door prize* serta doa syukur.



Gambar 11.5 *Family Gathering* Brantas Abipraya.



Gambar 11.6 Stakeholder Gathering.

Pemberian Beasiswa Kepada Anak Pegawai.

Perseroan memperkuat tali kekeluargaan dengan menumbuhkan rasa peduli dalam keluarga besarnya. Brantas Abipraya memberi beasiswa kepada anak-anak pegawai yang orangtuanya meninggal dalam masa aktif bekerja. Beasiswa penuh diberikan kepada mereka sampai lulus S1.

Paguyuban Purnabakti.

Paguyuban purnabakti merupakan wadah untuk para pegawai Purnabakti Abipraya. Sampai dengan Desember 2020, jumlah anggota Paguyuban Purnabakti Abipraya sebanyak 278 orang. Kegiatan yang dilakukan antara lain mengadakan silaturahmi pada acara halal bihalal di Perseroan.

Selain itu, Perseroan juga memberi bantuan iuran BPJS Kesehatan kelas 1 kepada semua

anggota yang terdaftar sebagai peserta. Bantuan iuran ini diberikan kepada satu orang dalam setiap keluarga anggota paguyuban. Sebagai ungkapan rasa peduli, Perseroan juga memberikan bantuan tunai dan bingkisan kepada anggota yang kebetulan menderita sakit.

Tabungan Pensiun.

Sebagai bagian dari upaya meningkatkan kesejahteraan pegawai setelah pensiun, Bambang E. Marsono sebagai Direktur Utama memprakarsai program tabungan pensiun, yang terus bergulir hingga sekarang. Dalam program ini, pegawai diwajibkan menyisihkan sebagian dari gajinya ditabung untuk masa pensiun. Uang tabungan tersebut dikelola secara profesional oleh Yayasan Dana Pensiun Brantas Abipraya.

Stakeholder Gathering.

Makna keluarga bagi Brantas Abipraya tidak terbatas kepada pegawai dan keluarganya, tetapi juga mencakup *stakeholder*, terutama vendor dan pelanggan. Merekalah pihak-pihak yang telah membantu Brantas Abipraya mencapai tujuan bisnisnya.

Vendor bahkan merupakan kawan seiring yang menjalani derita dan sukses bersama. Untuk mempererat hubungan dengan mereka, Perseroan menyelenggarakan *stakeholder gathering* yang umumnya dilaksanakan setiap tahun sekali.

Pendanaan konservatif

Perusahaan yang berumur panjang umumnya mengambil strategi pendanaan konservatif. Apa itu pendanaan konservatif? Intinya perusahaan berhati-hati ketika hendak utang untuk memenuhi modal kerjanya. Perusahaan menjaga agar aset lancar setinggi mungkin dan kewajiban jangka pendek serendah mungkin. Caranya, sebagian besar modal kerja dibiayai melalui sumber-sumber pendanaan jangka panjang, seperti ekuitas, surat utang, atau pinjaman berjangka. Dengan demikian, perusahaan dapat memenuhi kewajiban jangka pendeknya.

Pada pendekatan pembiayaan agresif, perusahaan cenderung membiayai modal kerja dari sumber-sumber pendanaan jangka pendek. Sebagai akibatnya, dalam laporan keuangan akan tampak kewajiban

jangka pendek bisa lebih besar daripada aset lancar. Apabila terjadi guncangan ekonomi, misalnya penjualan turun, perusahaan akan bangkrut karena tidak bisa memenuhi kewajiban jangka pendeknya.

Bagi Brantas Abipraya, krisis ekonomi 1998 memberi pesan penting: jaga likuiditas. Itulah sebabnya Brantas Abipraya bisa disebut sangat konservatif dalam keuangan. Selama lima tahun terakhir, *current ratio* Brantas Abipraya selalu di atas 125%, bahkan pada tahun 2015 mencapai 169%. Di tahun 2019, *current ratio* Perseroan 125,9% dengan aset lancar Rp3,89 triliun dan kewajiban lancar Rp3,09 triliun. Menariknya, dari Rp3,89 triliun aset lancar tersebut, Rp1,22 triliun (37%) merupakan kas/setara kas.

Memang, likuiditas bukan hanya diukur dari *current ratio*, tetapi juga dari *collectability* piutang. Selama lima tahun terakhir, tingkat kolektibilitas Brantas Abipraya di bawah 60 hari. Bahkan, pada tahun 2016, tingkat kolektibilitasnya mencapai 47 hari.

Kehati-hatian keuangan Brantas Abipraya juga tampak dalam memilih pasar. Perseroan mengandalkan pasar pemerintah, karena kepastian pembayarannya yang sangat tinggi. Itulah sebabnya Abipraya Properti sangat cermat dalam menghitung risiko investasinya karena pasar yang dibidik adalah swasta.

Untuk memperkuat keuangannya, Brantas Abipraya memilih pendanaan jangka

panjang. Pada tahun 2015, Perseroan menerbitkan obligasi senilai Rp300 miliar.

Pada 2023 apabila disetujui pemegang saham, Brantas Abipraya akan melakukan IPO dengan melepas sekitar 35% kepemilikan saham pemerintah. Dana ini tersebut akan digunakan untuk memperkuat pelaksanaan proyek-proyek sumber daya air dan Kemitraan Pemerintah Badan Usaha (KPBU), serta pengembangan bisnis sistem pengolahan air minum, instalasi pengolahan air limbah, dan energi baru terbarukan.

Kehati-hatian finansial juga tampak nyata pada investasi pengembangan PLTM. Brantas Energi telah memiliki daftar proyek PLTM sebesar 300 MW. Untuk itu diperlukan dana sebesar Rp 9 triliun. Pemenuhan kebutuhan dana akan dicari model yang paling aman dengan kombinasi setoran modal dari induk, IPO dan pinjaman. Rencana IPO Brantas Energi 2024 merupakan bagian dari strategi pendanaan ini.

Toleran

Perusahaan yang berumur panjang memiliki sistem dan budaya toleran. Toleran berarti suatu bagian atau individu dalam perusahaan memiliki kemandirian untuk mengembangkan potensinya. Kebanyakan orang menyebutnya sebagai sistem desentralisasi, di mana unit-unit memiliki otonomi dalam batas keterpaduan dan identitas perusahaan.

Budaya toleran di Brantas Abipraya dituangkan dalam nilai-nilai EPIC, terutama *entrepreneurship*, *innovative*, dan *competitive*. Dalam nilai *entrepreneurship*, Insan Abipraya dituntut untuk mandiri dalam bertindak dengan tetap mempertimbangkan untung rugi bagi Perseroan dan pemangku kepentingan dari seluruh aspek risiko. Insan Abipraya diminta lebih berorientasi pada tujuan bisnis Perseroan.

Melalui nilai *innovative*, Insan Abipraya dituntut untuk kreatif menciptakan solusi yang memberi keuntungan bagi Perseroan dan manfaat bagi pelanggan. Kreativitas tidak akan tumbuh tanpa sistem dan iklim yang kondusif. Melalui program *knowledge management*, Brantas Abipraya telah membentuk CoP untuk mendorong inovasi. Budaya inovasi juga dikembangkan melalui berbagai *event*, termasuk penghargaan inovasi.

Nilai *competitive* menuntut Insan Abipraya untuk tangguh dan ulet meningkatkan eksistensi Perseroan dan memenangkan persaingan industri. Brantas Abipraya memberi ruang bagi individu atau unit bisnis mengembangkan strategi kreatif yang relevan dengan tujuan Perseroan. Dengan mengadopsi nilai-nilai inti BUMN AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif), budaya toleran diperkuat, terutama melalui nilai harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif.

Mencermati tantangan Regenerasi, pengembangan SDM, dan masa depan bisnis

Menurut Arie De Geus, sebuah perusahaan pada hakikatnya sebuah komunitas. Sekumpulan manusia yang membentuk tatanan dan bekerja bersama untuk mencapai suatu tujuan. Mereka diikat oleh nilai-nilai bersama, yang memandu cara berpikir dan cara perilaku. Nilai-nilai inilah yang menjadi jati diri (persona). Sebagai sebuah 'komunitas,' orang-orang yang ada di dalamnya akan datang dan pergi. Perusahaan yang berumur panjang mampu mengatur pergantian generasi secara mulus.

Dalam *The Living Company*, setidaknya ada tiga generasi, yaitu:




- # Generasi baru yang berusia awal 30-an. Pemimpin di kalangan mereka menem-

pati posisi sebagai manajer lini pertama, seperti supervisor dan manajer junior.

- # Generasi kedua yang berusia sekitar 37 hingga 40 tahun. Pemimpin di kalangan generasi ini, menempati sebagai posisi manajer senior, misalnya GM atau VP.
- # Terakhir, adalah mereka yang berusia 50-an. Pemimpin di kelompok ini menduduki posisi manajemen puncak, BOD.

Perusahaan berumur panjang menekankan pentingnya *promotion from within*. Alasannya adalah, mereka yang sudah menjadi keluarga perusahaan memiliki nilai-nilai yang sama. Dengan demikian, jati diri perusahaan tetap terjaga.

3 Generasi dalam *The living company*

| | | | |
|---|------------------------|-----------------------|---|
|  | Generasi baru | Berusia awal 30-an | Pemimpin di kalangan mereka menempati posisi sebagai manajer lini pertama, seperti supervisor dan manajer junior. |
|  | Generasi kedua | Berusia 37 - 40 tahun | Pemimpin di kalangan generasi ini, menempati sebagai posisi manajer senior, misalnya GM atau VP. |
|  | Generasi ketiga | Berusia 50-an | Pemimpin di kelompok ini menduduki posisi manajemen puncak, BOD. |

Krisis Covid-19 mendatangkan dampak yang kurang lebih sama seperti krisis moneter 1998, tetapi Brantas Abipraya telah belajar dari pengalaman dan melakukan efisiensi, terutama dengan menekan biaya *overhead*.

Oleh karena itu, para pemimpin di semua level memiliki kewajiban untuk menyiapkan penggantinya.

Brantas Abipraya telah mengembangkan *talent pool* untuk menyiapkan pemimpin-pemimpin masa depan. Tantangannya adalah bagaimana menyelaraskan antara pengembangan *talent* dengan tuntutan bisnis di masa depan. Dalam rencana strategisnya, Brantas Abipraya akan memasuki bisnis dengan karakter yang sangat berbeda dari saat ini.

Sebagai contoh, sebagai operator jalan tol sangat berbeda dengan bisnis konstruksi jalan tol. Pengembangan *talent* yang lambat akan menghambat rencana pertumbuhan bisnis.

Pandemi Covid-19 Sebagai Momentum Kebangkitan

Bagi Brantas Abipraya, pandemi Covid-19 merupakan krisis eksternal kedua sejak kelahirannya di tahun 1980. Krisis pertama dilewati mulai tahun 1998 akibat krisis moneter Indonesia. Dampak krisis pertama membuat Perseroan menderita berkepanjangan. Brantas Abipraya baru benar-benar bisa bangkit setelah tahun 2008.

Krisis Covid-19 mendatangkan dampak yang kurang lebih sama, tetapi Brantas Abipraya telah belajar dari pengalaman. Pendapatan turun, dan kolektabilitas piutang, terutama dari swasta, menjadi seret. Beruntung sebagian besar proyek yang dijalankan oleh Brantas Abipraya berasal dari pemerintah, sehingga likuiditas tetap terjaga.

Langkah yang diambil Perseroan selama masa pandemi adalah melakukan efisiensi, terutama dengan menekan biaya *overhead*. Sebagai hasil pembelajaran dari masa sebelumnya.

Itu adalah dampak keuangan dari pandemi Covid-19. Namun secara keseluruhan, apa pengaruhnya terhadap industri jasa konstruksi global, dan bagaimana para pemain meresponsnya? Berdasarkan McKinsey Global Survey 2020, Covid-19 menimbulkan dampak jangka pendek maupun jangka panjang.

Jangka pendek

Peningkatan digitalisasi. Organisasi di seluruh industri beralih ke cara kerja jarak jauh. Misalnya, desainer dan *engineer* lebih mengandalkan alat kolaborasi digital seperti Building Information Modelling (BIM).

Mengatur kembali rantai pasokan untuk memperkuat daya tahan (bukan efisiensi). Akibat terganggunya rantai pasokan, kontraktor konstruksi mengatur kembali inventaris, mengamankan bahan penting dan barang tahan lama, serta mengidentifikasi pemasok alternatif.

Jangka Panjang

Konsolidasi. Pemain melakukan konsolidasi untuk membangun skala ekonomi dan mendukung investasi pengembangan *talent*, R&D, dan teknologi.

Integrasi vertikal. Para pelaku industri sudah mulai berintegrasi secara vertikal untuk meningkatkan efisiensi serta melakukan standarisasi dan pengendalian desain dan pelaksanaan. Dalam dunia pascakrisis, integrasi vertikal menjadi sumber ketahanan yang lebih besar.

Investasi dalam teknologi atau digitalisasi dan inovasi. Sebelum krisis Covid-19, industri jasa konstruksi sudah menghadapi kekurangan tenaga kerja terampil. Dengan *physical distancing* dan pembatasan

pergerakan tenaga kerja, kekurangan tenaga kerja terampil akan menjadi lebih akut. Digitalisasi dan teknologi akan membantu memecahkan persoalan ini.

Peningkatan konstruksi di luar lokasi (off site). Dengan pembatasan interaksi fisik dan pergerakan manusia, konstruksi modular lebih cocok. Komponen-komponen konstruksi disiapkan secara terpisah, dan kemudian dipasang di lokasi.

Percepatan implementasi green construction, termasuk desain untuk hidup lebih sehat. Pemerintah dan konsumen mulai menuntut bangunan dan proses konstruksi yang ramah lingkungan dan memenuhi standar hidup sehat.

Selama Covid-19, langkah yang diambil Brantas Abipraya selaras pergerakan dalam industri. Dalam jangka pendek, Perseroan mempercepat proses digitalisasi. Sebagai contoh adalah penerapan BIM. Pelatihan penggunaan BIM yang semula ditargetkan selesai dalam 1 tahun, selama masa pandemi bisa diselesaikan dalam 6 bulan.

Dalam jangka panjang, Brantas Abipraya mengkonsolidasi kembali rencana pengembangan bisnis. Langkah yang diambil di antaranya adalah:

- # Perseroan menentukan fokus bisnis utama berdasarkan potensi pasar di

masa depan, yaitu *green economy* dan kemampuan utama yang dimiliki, yaitu sumber daya air dan energi.

- # Meningkatkan investasi di bidang infrastruktur pengelolaan air dan energi baru terbarukan.
- # Memastikan pengelolaan kas dan pola pembiayaan yang sehat untuk pemenuhan modal kerja dan investasi.
- # Meningkatkan daya saing melalui pemenuhan persyaratan kompetensi dan sertifikasi yang dibutuhkan.

Amanah dan Rendah Hati

Akan sampai usia berapa Brantas Abipraya? Hanya Tuhan yang tahu. Namun kita paham dari perjalanannya selama empat puluh tahun, pemimpin dan Insan Abipraya telah menjalankan amanah yang diserahkan oleh pemegang saham, yaitu pemerintah.

Abipraya dapat menciptakan nilai bukan hanya bagi pemerintah dengan dividennya, tetapi juga bagi masyarakat Indonesia dengan menyediakan bendungan, jalan raya, jembatan, dan gedung-gedung, dermaga, dan landas pacu pesawat udara.

Rendah Hati, Rukun dan Percaya Diri

Kemampuan mengenali keunggulan dan kelemahan diri merupakan kunci sukses mengejar impian masa depan. Apa kekuatan dan aspek yang perlu diperbaiki dari Brantas Abipraya? Berikut pendapat pemimpin dan pembina Perseroan ini.



Rendah Hati

“*Tawadu*” demikian jawaban Mochamad Basuki Hadimuljono, Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat RI, ketika ditanya apa kekuatan Brantas Abipraya.

Secara harfiah, tawadu berarti rendah hati, memahami batasan-batasan kemampuan diri. Dalam perilaku kepemimpinan di perusahaan, *tawadu* bermakna hati-hati, cermat, dan bijaksana.

Menurut pengamatan Mochamad Basuki Hadimuljono yang pernah menjabat sebagai komisaris Brantas Abipraya, para pemimpin Brantas Abipraya cenderung memilih sikap konservatif dan menghindari sikap ambisius yang sembrono.



Rukun

Kunci sukses Brantas Abipraya yang lain, menurut Mochamad Basuki Hadimuljono, adalah kekompakan pimpinan. Mereka mengambil langkah yang selaras untuk mencapai tujuan Perseroan.

“Kalau kekompakan dan sikap rendah hati terus dijalankan, Brantas Abipraya akan maju,” ungkap Basuki Hadimuljono.

Haryadi juga berpandangan bahwa rasa kekeluargaan semua insan Abipraya menjadi kekuatan Perseroan. Secara khusus, Haryadi menyebut “*collective intelligence*” menjadi modal kuat bagi kemajuan Perseroan melalui inovasi.



Percaya Diri

Satu lagi kunci sukses Brantas Abipraya yang masih harus terus dibangun adalah rasa percaya diri. Bambang E. Marsono, Direktur Utama Brantas Abipraya, menyampaikan bahwa untuk maju, insan Abipraya harus memiliki rasa percaya diri yang tinggi. Rasa percaya diri dapat dikembangkan melalui pandangan bahwa Brantas Abipraya memiliki kemampuan dan kompetensi yang setara dengan perusahaan-perusahaan lain.

Brantas Abipraya memerankan diri menjadi agen pembangunan dengan membangun konektivitas berupa jalan raya di perbatasan, jalan raya di pedalaman Papua, jembatan di pelosok-pelosok, dan bendungan di daerah terpencil.

Pimpinan dan insan Abipraya menjaga keberlanjutan Perseroan ini dengan menerapkan tata kelola yang baik dan sikap hati-hati.

Dalam sepuluh tahun terakhir, keuangan Brantas Abipraya membaik setahap-demi setahap. Tidak ada *hypergrowth*. Kehati-hatian bukan berarti lamban. Kehati-hatian memperhitungkan keuntungan dan risiko secara cermat. Ketika pondasi Perseroan cukup kuat, baik secara keuangan, tata kelola, maupun sistem operasionalnya, kecepatan pertumbuhan akan meningkat dengan sendirinya.

Tawadu dan kekompakan merupakan kunci sukses Brantas Abipraya, begitu ungkap Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, Basuki Hadimuljono, yang pernah menjabat sebagai Komisaris perseroan ini. Seperti yang disampaikan oleh Arie De Geus, perusahaan berumur panjang tumbuh secara evolusioner, bukan revolusioner.

Dengan prinsip rendah hati, hati-hati, menjalankan tata kelola yang baik, Brantas Abipraya akan tumbuh secara berkelanjutan. Bukan tidak mungkin generasi penerus penakluk Sungai Brantas, kelak akan menjadi 'penakluk' di negara-negara lain dengan membangun bendungan, pembangkit listrik, jalan-jalan raya, atau gedung-gedung tinggi. 🏡

MENEMBUS BATAS MENJEMPUT IMPIAN

BRANTAS ABIPRAYA MENUJU *THE LIVING COMPANY*

Fungsi organisasi bisnis adalah memenuhi kebutuhan masyarakat dengan menghasilkan laba sehingga organisasi dapat terus bertahan. Dan tugas pimpinan organisasi bisnis tidak hanya menciptakan keuntungan bagi pemilik atau pemegang saham, tetapi juga bagi konsumen, karyawan, pemerintah, dan masyarakat keseluruhan. Oleh karena, itu hidup mati perusahaan tidak hanya urusan eksekutif dan pemilik perusahaan namun melibatkan banyak pihak dan aspek.

Hasil riset mengungkapkan bahwa perusahaan besar yang solid, rata-rata hanya berumur 40 tahun. Harapan hidup perusahaan multinasional yang masuk dalam *Fortune 500* hanya 40 sampai dengan 50 tahun. Dan ternyata perusahaan yang sukses dan berumur panjang memiliki empat ciri, yaitu adaptif, kompak (kohesif) dan memiliki rasa identitas kuat, toleran, dan mengambil pendekatan keuangan konservatif.

PT Brantas Abipraya (Persero) tahun 2020 genap berusia 40 tahun. Sebagai BUMN, Brantas Abipraya mendapatkan amanat untuk menjalankan tiga misi, yaitu penciptaan nilai, agen pembangunan, dan tumbuh berkelanjutan. Buku ini mengisahkan perjalanan Brantas Abipraya dan cita-citanya dalam menjalankan amanatnya. Di dalamnya, diceriterakan kiprah Brantas Abipraya dalam tahapan dari lahir, masa rintisan (fase kreativitas), fase krisis dan pemulihan dari krisis (fase pengarahan), dan fase penguatan pondasi melalui sistem manajemen. Juga strategi dan rencana bisnis ke depannya.

Buku ini bukan sekadar dokumentasi kisah Brantas Abipraya selama 40 tahun, namun juga dapat menjadi referensi bagi konsultan, praktisi bisnis dan manajemen dalam menjalankan dan mengembangkan bisnisnya di Indonesia. Selain itu, buku ini dapat menjadi bahan pembelajaran di sekolah-sekolah bisnis dan manajemen.

