



**LAPORAN HASIL PENELITIAN**

**TRANSFORMASI ADHI KARYA: DINAMIKA DAN KESIAPAN DALAM SETIAP  
PERJALANAN**

**OLEH**

**Prof. Basu Swastha Dharmmesta, Ph.D  
Dr. lin Mayasari  
Bayu Aji Aritejo, Ph.D  
Ir. Parwanto Noegroho, MBA**

**LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT**

**UNIVERSITAS PARAMADINA**

**JAKARTA, 2020**

## Overview

PT ADHI KARYA (ADHI) sebagai salah satu perusahaan BUMN Indonesia di bidang infrastruktur khususnya konstruksi telah aktif berperan sebagai mitra Pemerintah dalam pelaksanaan pembangunan. Sejalan dengan orientasi pembangunan Pemerintahan saat ini, pembangunan infrastruktur merupakan bagian Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) pada 2015-2019. Pemerintah berupaya merealisasikan percepatan pembangunan melalui penuntasan proyek-proyek strategis agar tercipta pemerataan ekonomi melalui skema Kerja Sama Pemerintah dan Badan Usaha dengan pembiayaan yang lebih transparan.

Bersamaan komitmen ADHI untuk menyukseskan berjalannya pembangunan di Indonesia, ADHI telah mengalami serangkaian transformasi. Transformasi-transformasi tersebut merupakan bagian strategi jangka panjang ADHI agar menjadi organisasi yang memiliki kinerja yang jauh lebih baik dan berkelanjutan. Pertama, *Transformation 1.0 Reborn and Beyond Construction* pada 2006 menguatkan redefinisi visi, misi, dan tujuan. Fokus lain pada tahapan ini adalah melakukan ekspansi bisnis ke *Engineering, Procurement and Construction*. Kedua, *Transformation 2.0 Incorporated* pada tahun 2011, memfokuskan redefinisi visi, misi, dan *values*. Strategi korporat ADHI adalah melakukan merger anak perusahaan. Ketiga, *Transformation 3.0 Back to be the Best* pada tahun 2018. Tahapan pada transformasi ini adalah menitikberatkan pada industri properti dan mengarahkan pembentukan *holding company*. Kesuksesan transformasi ini didukung dengan penetapan indeks kinerja terukur pada setiap anak perusahaan, dan sekaligus penciptaan peluang untuk diversifikasi bisnis baru.

Budi Harto sebagai CEO ADHI menyadari bahwa *Transformation 3.0* sedang berjalan dan banyak tantangan berat yang masih dihadapi. Dalam perenungannya, selain menuntaskan

*milestone* pada *Transformation 3.0*, tantangan berat yang harus dilalui adalah kelanjutan tahapan transformasi pada periode berikutnya, yaitu *Transformation 4.0* dengan orientasi pada digitalisasi dan implikasinya pada organisasi, yang tidak bisa dihindari oleh ADHI. Budi Harto memahami Industri 4.0 itu tidak hanya disikapi oleh perusahaan baru yang inovatif dengan skala lebih kecil, BUMN pun sebagai mitra pemerintah juga harus mengakomodasi perubahan eksternal sekaligus pencipta lapangan kerja untuk generasi milenial. Dalam pemikirannya, organisasi dalam segala bentuk dan ukuran di Era 4.0, dituntut untuk menerapkan manajemen inovasi dan perubahan *mindset*. Selain itu, di era VUCA (*Volatility, uncertainty, complexity and ambiguity*) mengharuskan ADHI untuk lebih lincah dan gesit (*agile*) dalam merespon perubahan dinamika bisnis yang berubah begitu cepat. Perusahaan yang ingin tumbuh berkelanjutan bukan ditentukan besarnya *equity* yang dimiliki tetapi ditentukan seberapa cepat perusahaan mentransformasi dirinya menghadapi perubahan dinamika bisnis.

Tidak mau larut sendirian memikirkan hal tersebut, Budi Harto mengajak salah satu direktur, yaitu Direktur Operasi II, Pundjung Setyabrata, untuk mendiskusikan pemantauan pelaksanaan *Transformation 3.0* yang sedang berjalan dan juga kesiapan memasuki Era 4.0. Dalam diskusi intensif dan perdebatan yang panjang, Pundjung Setyabrata menyampaikan sejumlah usulan program terkait implikasi digitalisasi di ADHI yaitu 1) pengembangan sistem *e-procurement* sebagai platform pengadaan barang/jasa, dengan dukungan penggunaan teknologi terkait pasokan yang bisa mendeteksi material agar bisa terkirim secara tepat waktu; 2) ADHI harus berupaya untuk menemukan cara agar bisa menurunkan kompleksitas dan biaya serta meningkatkan produktivitas; dan 3) menjamin kualitas proses bisnis misalnya pemanfaatan *Construction 3D Printing* sekaligus penggunaan teknologi *drone* dan *mobile cloud*.

### **Perjalanan ADHI dari Tahun ke Tahun**

Eksistensi ADHI hari ini merupakan sebuah perjalanan panjang sejak tahun 1960. Setiap waktu menunjukkan dinamika bisnis yang dihadapi oleh ADHI. Dinamika bisnis ini menjadi peluang yang diantisipasi ADHI karena ADHI berusaha untuk menerapkan mentalitas

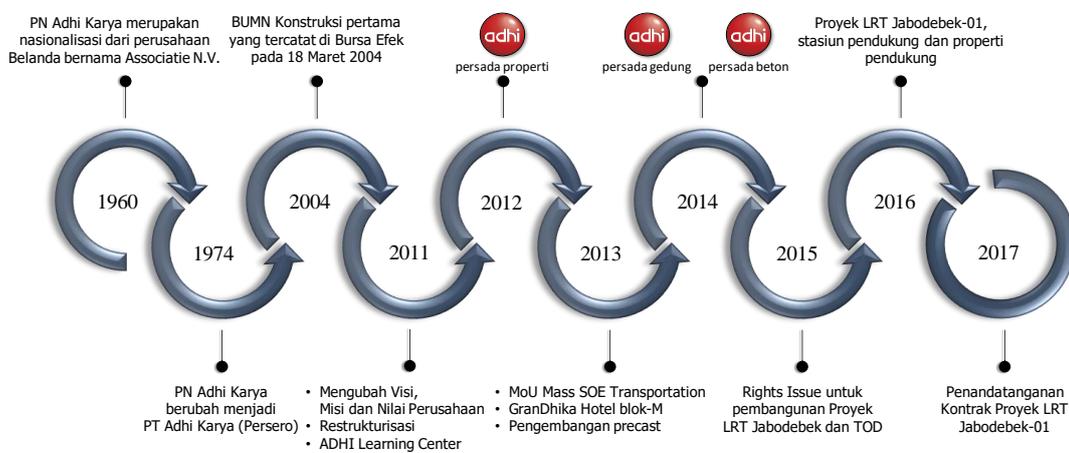
tumbuh dari waktu ke waktu. Peran pemimpin sangat penting untuk mengawal setiap tahapan karena terkait inisiasi dan pengendalian.

### 1960

PT ADHI KARYA (Persero) Tbk. merupakan perusahaan milik Belanda dengan nama *Architecten-Ingénieur-en Annemersbedrijf Associatie Sellen de Bruyn, Reyerse en de Vries N.V (Associatie N.V)*. Pemerintah saat itu menasionalisasikan *Associate N.V*. dan ditetapkan sebagai Perusahaan Negara. PN ADHI KARYA tanggal 11 Maret 1960 menjadi pendorong pembangunan infrastruktur di Indonesia.

### 1974

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 266 tahun 1974, status PN ADHI KARYA diubah menjadi Perseroan Terbatas dengan nama PT ADHI KARYA melalui pengesahan Menteri Kehakiman RI pada 1 Juni 1974.



## Peraga 1. Perjalanan ADHI dari Tahun ke Tahun

Sumber: Laporan Keuangan Tahunan ADHI 2017

### 2004

Pada 18 Maret 2004, ADHI menjadi perusahaan BUMN konstruksi pertama di Indonesia yang tercatat pada Bursa Efek Indonesia (BEI). Proporsi kepemilikan saham oleh Pemerintah sebesar 51%; *employee management buy out* sebesar 24,5%, dan publik sebesar 24,5%.<sup>1</sup> ADHI sebagai salah satu perusahaan BUMN konstruksi di Indonesia diharapkan untuk bisa

lebih aktif berperan sebagai mitra Pemerintah dalam mendukung pelaksanaan pembangunan.

### 2011

ADHI menyadari bahwa semakin hari semakin mengalami persaingan bisnis yang ketat. Jajaran pimpinan menyikapi dengan melakukan redefinisi visi yang berbeda dari tahun 2006. Pada waktu yang bersamaan, ADHI menerapkan *tagline Beyond Construction*. *Tagline* ini memiliki makna bahwa ADHI tidak hanya memfokuskan bisnis pada bidang konstruksi, tetapi menguatkan komitmen untuk mengembangkan bisnis yang bermuara pada peningkatan nilai perusahaan di mata semua pemangku kepentingan. Untuk mendukung pencapaian kinerja, pada 11 Juli 2011, URS (*United Register of System*) telah mengeluarkan sertifikat ISO 9001:2008, dengan ruang lingkup *Design and Development of Estate and Property Project, Building Management and Construction Management of Estate and Property Project* untuk ADHI. Selain itu, untuk memperkuat proses bisnis ADHI, pimpinan menginisiasi pembentukan ADHI *Learning Centre* (ALC). ALC bertujuan untuk menjadi pusat pendidikan dan pelatihan karyawan internal agar meningkatkan pengembangan kompetensi karyawan. Kegiatan ini dikoordinasi oleh Departemen SDM untuk mendukung penguatan pengetahuan dan keahlian para karyawan.

### 2012

Pada tahun 2012, PT ADHI Persada Properti (ADHI Properti) didirikan yang merupakan pengembangan dari PT ADHI *Realty* melalui pengesahan dari Menteri Kehakiman dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dengan Keputusan nomor C-15255.HT.01.01.TH.2002 pada 14 Agustus 2012. Berdasarkan Akta nomor 43 Tanggal 18 Juni 2015, kegiatan usaha ADHI Properti memfokuskan pada industri properti dan *real estate* serta mengoptimalkan usaha dalam bidang pembangunan, perdagangan, dan jasa.

### 2013

ADHI mengembangkan usaha melalui penandatanganan MoU Transportasi Massal BUMN. Pada tahun yang sama, pimpinan ADHI memutuskan untuk membangun hotel dengan nama Grandhika. PT ADHI KARYA Tbk. melalui anak usahanya, PT ADHI Persada Properti (APP) Divisi Properti dan Hotel (DPH), membangun tiga proyek yaitu Hotel Grandhika

Blok

M Jakarta, Hotel Grandhika Semarang, dan Hotel Grandhika Medan.<sup>2</sup> Kepala Divisi Properti dan Hotel (DPH) ADHI, Teny Sundari menegaskan bahwa pembangunan hotel didorong oleh adanya perkembangan bisnis perhotelan di Indonesia yang sangat pesat seiring tingginya permintaan penginapan oleh wisatawan ataupun pebisnis.

### 2014

Pada 2014, pimpinan ADHI memutuskan untuk mendirikan PT ADHI Persada Gedung (ADHI Gedung) dan PT ADHI Persada Beton (ADHI Beton). ADHI Gedung dibentuk dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja dalam jasa konstruksi *high-rise building*. Perusahaan ini secara resmi didirikan berdasar pada pengesahan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dengan Keputusan Nomor AHU-02265.AH.01.01 tahun 2014 tanggal 16 Januari 2014. Kegiatan utama perusahaan ini adalah di bidang konstruksi dengan menitikberatkan sektor pembangunan gedung, penyelesaian konstruksi gedung dalam rangka penyelesaian bangunan gedung, *design and build*, pekerjaan mekanikal, dan elektrik. ADHI Beton juga didirikan melalui pengesahan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dengan Keputusan nomor AHU-02108.AH.01.01 tahun 2014 tanggal 16 Januari 2014. ADHI Beton beroperasi di industri beton pracetak dan semua turunan produk beton.

### 2015

Untuk mendukung program pembangunan infrastruktur pemerintah, khususnya penyelenggaraan transportasi massal terintegrasi di wilayah Jakarta dan sekitarnya untuk mengurangi kemacetan, melalui Peraturan Presiden No. 98 Tahun 2015, ADHI mendapat persetujuan untuk menyelenggarakan pembangunan *Light Rail Transit* (LRT).<sup>3</sup> ADHI melaksanakan *groundbreaking* proyek pembangunan LRT beserta stasiun dan properti pendukung. ADHI juga mendapatkan Penyertaan Modal Negara (PMN) untuk pembangunan LRT Jabodebek beserta stasiun dan properti pendukung.

### 2016

Pada 29 Juli 2016, Peraturan Presiden Nomor 65 Tahun 2016 diterbitkan tentang Percepatan Penyelenggaraan Kereta Api Ringan yang terintegrasi di wilayah Jakarta, Bogor, Depok dan Bekasi. Peraturan tersebut terkait dengan penambahan lingkup kerja Depo dan penugasan pembangunan prasarana LRT sebelum penandatanganan kontrak oleh Kementerian

Perhubungan. Tahap pembangunan LRT sepanjang 81,6 km dibagi ke dalam dua tahap yaitu Tahap 1 meliputi ruas Cawang-Cibubur, Cawang-Bekasi Timur, Cawang-Kuningan-Dukuh Atas; sedangkan Tahap 2 meliputi ruas Cibubur-Bogor, Palmerah-Grogol dan Dukuh Atas-Palmerah-Senayan.

## 2017

Pada 2017, ADHI melakukan penandatanganan kontrak Proyek LRT yang dilakukan Kementerian Perhubungan (Kemenhub), PT KAI (Persero), dan ADHI dengan diwakili Direktur Utama Budi Harto yang menandatangani perjanjian penyelenggaraan pra sarana LRT di Jabodebek. Nilai investasi LRT Jabodebek dalam kontrak tersebut sebesar Rp29,9 triliun. Investasi tersebut diperuntukkan pembiayaan aset prasarana (jalur dan fasilitas pengoperasian), aset sarana, aset perawatan prasarana sebesar Rp25,7 triliun, pembiayaan aset prasarana (17 stasiun), dan aset Depo sebesar Rp4,2triliun. Pembiayaan pembangunan tersebut terdiri atas Penyertaan Modal Negara (PMN) kepada PT KAI dan PT ADHI KARYA serta pinjaman perbankan. Pembayaran terhadap pembangunan prasarana kepada ADHI nantinya akan dilakukan oleh PT KAI sesuai dengan perjanjian tata cara pembayaran.<sup>4</sup>

## Profil Bisnis

ADHI memiliki 5 bisnis utama sebagai luaran Transformasi Berkelanjutan yaitu konstruksi, energi, properti, industri, dan investasi yang ditunjukkan pada Gambar 2. Penetapan bisnis utama ADHI ini berdasarkan pada Anggaran Dasar Perusahaan yang tertuang pada Akta No. 05 tanggal 5 Agustus 2016 tentang ruang lingkup bidang usaha.



### Peraga 2. Lima Lini Bisnis ADHI

Sumber: Laporan Keuangan Tahunan ADHI 2017

### *Bisnis Konstruksi*

Bisnis konstruksi merupakan usaha utama ADHI yang senantiasa berupaya untuk memberikan yang terbaik pada pembangunan proyek-proyek yang menjadi bagian dari pertumbuhan infrastruktur di Indonesia. Lini bisnis konstruksi terkait dengan pembangunan pekerjaan sipil maupun gedung bertingkat (*high-rise building*) termasuk fasilitas umum yang meliputi bandara, pelabuhan dan dermaga, jalan dan jembatan, bendungan, dan saluran irigasi. Lini bisnis ini dikelola oleh Departemen Operasional; Departemen Infrastruktur I, Departemen Infrastruktur II, Departemen *Light Rail Transit* (LRT) dan anak perusahaan PT ADHI Persada Gedung (ADHI Gedung).

Terkait dengan ADHI Gedung, ada dua usaha yang ditawarkan yaitu sebagai Kontraktor Utama dan Kontraktor Rancang dan Bangun. Sebagai Kontraktor Utama, ADHI Gedung memberikan layanan utama yang diharapkan para pelanggan, terkait dengan pelayanan dalam menangani proyek secara menyeluruh dari awal hingga selesai; memilih dan mengurus pengadaan bahan bangunan; menerapkan metode konstruksi yang optimal; menerapkan manajemen proyek dan lapangan yang efektif dan efisien; merekrut dan mengelola seluruh sub-kontraktor; dan mengoordinasikan seluruh pekerjaan yang dilakukan *Direct Contractor*. Di sisi lain, sebagai Kontraktor Rancang dan Bangun (*Design and Build Contractor*), ADHI Gedung menciptakan inovasi dan aplikasi gagasan-gagasan baru dalam setiap proyek yang dijalankan, menyediakan tim desain terpadu untuk pelaksanaan proyek, sehingga mampu meminimalisasi biaya sekaligus dan menciptakan kepastian jadwal dan waktu dalam penyelesaian proyek.

### *Energi*

Terkait bisnis energi, ADHI memiliki fokus untuk menangani sejumlah proyek yang meliputi *engineering, procurement* dan *construction* (EPC) di bawah Departemen EPC. Di Indonesia, industri pasar *oil, gas, power plant* maupun industri lainnya, banyak dikuasai oleh pihak asing. Lini bisnis EPC ini memiliki dua tahap. Tahap pertama adalah *engineering (basic design, detail design, instrument design* dan *commissioning design* termasuk *procurement*). Tahap *construction* meliputi *civil-work* dan *non-civil work*. *Civil-work* meliputi pekerjaan terkait tanah, penggalian, penimbunan, pendirian pondasi tiang pancang dan *pile cap* pondasi, pembangunan dalam pabrik dan *non-civil work* yang meliputi pekerjaan mekanik, pemipaan, listrik dan otomatisasi.

### *Properti*

ADHI memiliki departemen yang menangani properti yaitu PT ADHI *Commuter* Properti (ACP) dan PT ADHI Persada Properti (APP). Peluang bisnis properti di Indonesia memiliki prospek bagus karena mempertimbangkan adanya pembangunan transportasi massal berbasis rel LRT yang memberikan peluang pengembangan properti lainnya. Fokus bisnis ADHI lebih pada pengembangan kawasan gedung bertingkat baik untuk komersial, perkantoran, hunian, dan hotel. ADHI Properti berkembang menjadi pengembang “apartemen dekat kampus terbaik” yang pertama di Indonesia dengan mengembangkan kawasan terpadu (*mixed used*) dan *single tower apartment* dengan lokasi yang strategis dan nilai tinggi.

### *Industri*

ADHI juga menguatkan sektor bisnis industri. Sektor industri ini memfokuskan pada pasar bisnis beton pracetak yang dikelola oleh PT ADHI Persada Beton. Kegiatan usaha ADHI Beton adalah menjalankan usaha industri beton pra-cetak beserta segala turunan produk-produk beton lainnya, jasa pemasangan terkait dengan produk beton pra-cetak beserta produk-produk beton lainnya.

### *Investasi*

Untuk mendukung dan mendorong inovasi bisnis secara berkelanjutan, ADHI membentuk Direktorat Pengembangan yang bertugas melakukan kajian investasi bisnis baru yang menjadi portofolio ADHI ke depan. Di bawah tanggung jawab Direktorat QHSE dan Pengembangan, ADHI ke depan akan semakin agresif untuk mengembangkan bisnis baru dengan membentuk beberapa perusahaan anak, yang akan beroperasi di industri penyediaan air bersih, pengolahan sampah, *private power plant*, dan investasi infrastruktur lainnya untuk meningkatkan kapasitas kinerja dan laba. Pengembangan bisnis baru ADHI melalui persetujuan Direksi dan Dewan Komisaris.

## Evolusi Transformasi ADHI

Sebagai salah satu perusahaan BUMN Indonesia, ADHI tidak pernah berhenti menghadapi permasalahan dan tantangan. Permasalahan berat yang sedang dihadapi ADHI adalah ketidakmampuan untuk menghasilkan margin keuntungan yang besar sejak didirikannya ADHI. Hal ini diperberat oleh adanya persaingan yang ketat dengan munculnya pesaing baru yaitu PT Acset Indonusa, sebuah perusahaan konstruksi yang berbasis di Indonesia yang menyediakan layanan teknis dan konstruksi dalam pekerjaan bangunan, sipil dan kelautan. Pemain baru ini mampu mengumpulkan aset yang jauh lebih besar dalam jangka waktu pendek daripada ADHI. Dalam perjalanannya pada titik tertentu, ADHI sempat mengalami permasalahan keuangan terkait dengan pendanaan proyek sehingga menyebabkan ADHI mengalami krisis pada akhir tahun 1990-an.

ADHI tidak hanya menghadapi permasalahan keuangan saja, namun perjuangan ADHI juga mengalami tantangan yang datang secara bersamaan. Agar bisa bertahan dalam situasi bisnis yang penuh ketidakpastian, ADHI dari waktu ke waktu harus mampu membangun dan menguatkan mentalitas untuk tumbuh. Mentalitas untuk tumbuh ini memiliki makna yang mendalam, artinya, ADHI harus berinovasi untuk selalu mengungkit kompetensi utama agar bisa berinvestasi pada sejumlah bidang terkait, termasuk mampu melayani konsumen ADHI jauh lebih baik. Pimpinan ADHI lah yang bertanggung jawab untuk selalu menumbuhkan mentalitas ini melalui strategi jangka panjang beserta program turunan agar bisa mendukung ADHI menjalankan bisnis yang berkelanjutan. ADHI diharapkan bisa peka untuk menangkap setiap peluang agar mampu menjadi pendorong bagi keberlanjutan usaha. Tantangan sebagai perusahaan yang selalu berupaya untuk maju dalam mendukung keberlangsungan bisnis cenderung sangat dinamis. Tantangan tersebut bisa berupa aspek-aspek yang mendasar sehingga menuntut perubahan pada perusahaan. Perubahan ini bisa berupa hal-hal sederhana hingga sesuatu yang kompleks sepanjang waktu. Salah satu terobosan penting untuk menghadapi permasalahan dan tantangan, ADHI memutuskan untuk memulai menjalankan transformasi pada 2006.

*Transformation 1.0 Reborn and Beyond Construction-2006.*

Pada 1997, ADHI mengalami krisis keuangan sehingga hal ini menjadi momentum penting dan pelajaran berharga bagi ADHI untuk memahami perlunya mempunyai kemampuan keuangan yang baik dan kokoh. Untuk mendukung kemampuan keuangan yang baik, ADHI merumuskan dan melaksanakan program agar bisa mendukung penciptaan nilai. Pimpinan ADHI menginisiasi *Transformation 1.0* dengan momentum untuk melakukan penyusunan kembali visi yaitu menjadi mitra pilihan utama dalam bidang usaha konstruksi dan perekayasaan. Dasar perubahan visi tersebut adalah dari pimpinan Direksi ADHI yang memutuskan perubahan tersebut dengan mengeluarkan Surat Keputusan Direksi No 0-14-6/021 pada 29 Mei 2006. Terkait misi, misi ADHI yaitu 1) menciptakan nilai para pemegang saham, 2) memenuhi kebutuhan pelanggan dengan produk dan layanan yang handal dan bermutu, 3) menyediakan lingkungan kerja yang aman, mensejahterahkan dan memberikan kesempatan untuk berkembang secara profesional bagi karyawan, 4) memperkuat posisi ADHI di pasar dalam negeri dengan dukungan jaringan kerja yang kuat di daerah-daerah potensial serta memasuki pasar luar negeri, 5) memperkuat posisi kepemimpinan ADHI di bidang infrastruktur dan bangunan gedung serta mulai membangun posisi yang kuat di bidang perekayasaan yang difokuskan pada industri-industri tertentu serta memasuki usaha investasi bidang infrastruktur dan properti yang selektif dan *feasible*, dan 6) meningkatkan kemampuan dan daya saing SDM dengan mengutamakan pada pengembangan pengelolaan perusahaan, keahlian teknik, dan manajemen proyek.<sup>5</sup>

Untuk mendukung pencapaian visi dan misi tersebut, proses *Transformation 1.0* dikuatkan dengan strategi bisnis untuk mendivestasi anak usaha PT ADHIMix karena tidak memberikan nilai lebih bagi ADHI, dan memperkuat PT ADHI *Trading* menjadi *internal process procurement* melalui penguatan sistem *e-procurement*. Setelah dinilai kondisinya mendukung, ADHI memutuskan untuk melakukan *go public* dengan harga penawaran saham perdana (*Initial Public Offering*) sebesar Rp150 pada 2004.

Pimpinan ADHI juga merumuskan strategi bisnis selanjutnya yaitu dengan meredefinisikan visi, misi dan values, sekaligus melakukan pergantian logo perusahaan dengan konsep lebih modern dan dinamis yang dianggap selaras dengan visi, misi dan values saat itu. Proses transformasi ADHI ditandai dengan strategi korporasi dengan melakukan ekspansi ke bisnis baru EPC (*Engineering, Procurement and Construction*) dan bisnis investasi, sehingga ADHI sebagai perusahaan yang tidak hanya sekedar perusahaan yang menitikberatkan konstruksi

(*beyond construction*). Jasa konstruksi, EPC, dan investasi menjadi pilar utama ADHI untuk mewujudkan penciptaan nilai pada pemangku kepentingan ADHI. Tahapan pencapaian pada 2011 dalam *Transformation 1.0* ini, ADHI diharapkan menjadi *The True Champion in Construction the Preferred Partner in EPC and Infrastructure Investment*.

Untuk menyukseskan perjalanan *Transformation 1.0*, ADHI menyadari aspek kepemimpinan sangat penting. ADHI melakukan rancangan sistem suksesi yang baik termasuk proses seleksi dan penyusunan parameter yang digunakan untuk seleksi. ADHI juga mengembangkan *talent pool* untuk setiap level jabatan sekaligus *succession board* yang memiliki kemampuan, kredibilitas, integritas, *leadership*, memegang nilai spiritual dan independensi untuk *fit and proper test*.

#### ***Transformation 2.0 Incorporated-2011.***

Meskipun ADHI sudah menjalankan *Transformation 1.0*, pada periode 2010-2011, ADHI menunjukkan kinerja yang menurun di tahun 2011. Kondisi ini juga diperparah terkait dengan permasalahan hukum terkait proyek Hambalang yang dialami oleh ADHI. Kondisi ini memengaruhi ADHI untuk melanjutkan proses ke *Transformation 2.0* yaitu *Transformation 2.0 Incorporated*. Melalui *Transformation 2.0* ini sebagai lanjutan dari *Transformation 1.0*, ADHI melakukan redefinisi visi dan misi. Pimpinan Direksi ADHI saat itu memutuskan perubahan ini dengan mengeluarkan Surat Keputusan Direksi No 0-14-6/090 pada tanggal 19 Desember 2011 dengan visi ADHI adalah menjadi perusahaan konstruksi terkemuka di Asia Tenggara. Terkait dengan misi, misi ADHI adalah 1) berkinerja berdasarkan atas peningkatan *corporate values* secara *incorporated*, 2) melakukan proses pembelajaran dalam mencapai pertumbuhan, 3) menerapkan *corporate culture* yang *simple* tetapi membumi, 4) proaktif melaksanakan lima lini bisnis secara profesional, *governance*, mendukung pertumbuhan perusahaan, 5) partisipasi aktif dalam Program Kemitraan dan Bina Lingkungan dan *Corporate Social Responsibility* seiring pertumbuhan perusahaan.

Pada *Transformation 2.0*, pimpinan ADHI memutuskan pelaksanaan strategi bisnis dengan melakukan divestasi anak usaha PT ADHIcon Persada dan melaksanakan *merger* PT ADHI Persada Realti dan PT ADHI Persada Properti, melebarkan bisnisnya dengan membangun dan mengoperasikan hotel Grandhika yaitu di Jakarta, Semarang, dan Medan. Strategi ini dilaksanakan untuk mendukung pelaksanaan portofolio bisnis ADHI.

Pelaksanaan *Transformation 2.0* menunjukkan buah kinerja ADHI yang semakin baik. Kinerja ADHI ini didorong oleh adanya kemampuan pimpinan ADHI untuk merumuskan strategi bisnis dan mengantisipasi perubahan dan tantangan industri. Perubahan mendasar adalah perubahan arah kebijakan Pemerintah Indonesia. Sektor industri konstruksi mengalami pertumbuhan signifikan. Pertumbuhan ini didukung dengan realisasi proyek-proyek pemerintah melalui pendanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) maupun melalui Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bekerja sama dengan pemerintah dan swasta. Peningkatan belanja infrastruktur ini memberikan implikasi positif pada kinerja ADHI karena berbagai proyek Pemerintah yang meliputi proyek gedung, jalan, jembatan, bendungan, dermaga, infrastruktur, perkeretaapian, bandara, apartemen dan lainnya.<sup>6</sup>

Implikasi pada kinerja ADHI tampak nyata. Pada 2015, ADHI memperoleh kontrak baru sebesar Rp13,9 triliun dan mengalami peningkatan 51% dari Rp9,2 triliun pada 2014.<sup>7</sup> Pada 2016, pendapatan usaha ADHI mengalami peningkatan sebesar 9,3% menjadi Rp9,4 triliun.<sup>8</sup> Hal ini menunjukkan peningkatan yang bagus karena pada 2014, pendapatan ADHI sebesar Rp8,6 triliun. Pada 2017, ADHI mengalami peningkatan perolehan kontrak baru yang akhirnya memberikan dampak pada kenaikan pendapatan usaha sebesar Rp11,1 triliun.<sup>9</sup>

### *Transformation 3.0 Back to be the Best, tahun 2018.*

Pimpinan ADHI telah mengubah orientasi bisnis dari yang memfokuskan pada aspek *sales oriented* menjadi ke arah *business value oriented*, dengan memastikan industri properti sebagai *engine of growth* ADHI di masa mendatang. ADHI berupaya untuk menumbuhkan bisnis secara berkelanjutan (*sustainable growth*) dengan menitikberatkan upaya untuk selalu bisa menghasilkan inovasi bisnis dan menguatkan budaya perusahaan yang unggul. Perkembangan industri konstruksi di Indonesia yang berubah cepat, sekali lagi mengharuskan pimpinan ADHI melakukan *Transformation 3.0 Back to be the Best*. *Transformation 3.0* diinisiasi oleh Direktur Utama dengan membentuk tim *Transformation 3.0* yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Direksi. Tim ini dibagi dalam beberapa kelompok sesuai tugasnya yang dipimpin oleh masing-masing *Director in Charge*. Tim transformasi ini dibentuk sejak November 2017 untuk merumuskan kembali visi, misi perseroan, menyusun Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) dan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) yang menjadi acuan rencana kerja tahunan ADHI.<sup>10</sup>

Bersamaan dengan hal tersebut, ADHI merumuskan perubahan Visi, Misi dan *Values*, berdasarkan Surat Keputusan Direksi Nomor 014-6/2018/028, tanggal 9 Maret 2018, tentang Perubahan Visi, Misi dan Nilai Perusahaan PT ADHI KARYA (Persero) Tbk. ADHI merumuskan **visi** perusahaan yaitu **Menjadi Korporasi Inovatif dan Berbudaya Unggul untuk Pertumbuhan Berkelanjutan** dengan didukung perumusan 6 **misi** yaitu 1) Membangun insan yang unggul, profesional, amanah dan berjiwa wirausaha; 2) Mengembangkan bisnis konstruksi, rekayasa, properti, industri, dan investasi, yang bereputasi; 3) Mengembangkan inovasi produk dan proses untuk memberi solusi serta *impact* bagi *stakeholders*; 4) Menjalankan organisasi dengan tata kelola perusahaan yang baik; 5) Menjalankan sistem manajemen yang menjamin pencapaian sasaran, kualitas, keselamatan, kesehatan dan lingkungan kerja, dan 6) Mengembangkan teknologi informasi dan komunikasi sebagai sarana untuk pembuatan keputusan dan pengelolaan risiko korporasi.

Pimpinan ADHI juga merumuskan **nilai-nilai perusahaan** yang menjadi dasar bagi setiap insan yang mengabdikan. Budi Harto selaku pimpinan tertinggi menegaskan bahwa nilai-nilai ADHI juga tercermin dalam makna logo. Logo perusahaan merupakan identitas perusahaan yang membedakan dari perusahaan lain, yang berperan dalam membangun hubungan emosional, dan dapat membentuk kredibilitas ADHI. Citra yang ditampilkan oleh logo merupakan awal pembentukan kredibilitas ADHI yang akan dibangun melalui persepsi pelanggan dan masyarakat. Citra ADHI yang baik penting untuk memberikan gambaran tentang siapa, seperti apa, dan bagaimana kualitas yang dimiliki ADHI.<sup>11</sup>

Ada tiga nilai utama yaitu ***Integrity***, ***Inspire***, dan ***Innovation***. ***Integrity*** menunjukkan suatu sifat unggul dan sikap kerja profesional yang dikaitkan dengan keselarasan tugas dan tanggung jawabnya. Nilai kedua yaitu ***Inspire***, hal ini menyiratkan adanya sebuah sarana yang memudahkan ADHI untuk meraih keunggulan. Nilai ketiga adalah ***Innovation***. Inovasi merupakan prasyarat bagi menunjang keberlangsungan ADHI dalam jangka panjang. Terobosan inovasi diharapkan bisa diwujudkan dalam kurun waktu yang panjang dengan menawarkan produk-produk yang adaptif terhadap kebutuhan masyarakat dan pemangku kepentingan yang lebih luas.

Salah satu terobosan bisnis ADHI dalam *Transformation 3.0* ini adalah mengembangkan kawasan terpadu (*mixed used*) berbasis transportasi massal di sepanjang jalur LRT Jabodebek. ADHI juga lebih agresif melakukan diversifikasi usaha dengan melahirkan anak usaha baru sehingga ADHI akan menjadi sebuah *holding company* yang tumbuh membesar tetapi tetap lincah (*agile*), dengan *span of control* yang terukur untuk setiap unit usaha, dan rentang risiko yang tetap terlokalisasi dalam unit usaha.<sup>12</sup>

### Dinamika dalam Transformation 3.0

Perjalanan dari satu transformasi ke transformasi lain memiliki konteks bisnis yang semakin hari semakin dinamis. Budi Harto dalam suatu pertemuan penting di ADHI berdiskusi dengan tim *Transformation 3.0* yang terdiri atas Direktur Operasi I, Direktur Operasi II, Direktur Keuangan, Direktur SDM, dan Direktur QHSE dan Pengembangan, untuk membicarakan pelaksanaan transformasi. “Transformasi ini akan bisa berjalan dengan sukses apabila diawali dan dikawal oleh para pimpinan jajaran atas”, tegas Budi Harto dalam rapat itu.

Peran pemimpin dalam mengawal perjalanan *Transformation 3.0* sangat penting dan itu diyakini dengan sepenuh hati oleh Budi Harto. Untuk mengawal transformasi dengan sukses, ADHI harus mengembangkan *participative leadership style* karena ini dibutuhkan dalam dinamika bisnis yang cepat. Pemimpin diharapkan mampu berperan sebagai teman senior bagi bawahannya dan berperan aktif dalam proses *coaching*, *counseling* dan *mentoring*. Kepemimpinan partisipatif ini diyakini akan mampu menginspirasi dan membangkitkan semangat kebersamaan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Gaya kepemimpinan ini akan memudahkan untuk mendukung pelaksanaan dan pencapaian visi dan misi sekaligus indikator-indikator yang akan dicapai.

Dalam rapat penting tersebut juga ditegaskan dan ditimpali oleh Direktur SDM, bahwa “Sosialisasi *Transformation 3.0* harus dilakukan secara menerus di setiap kegiatan, baik yang dilakukan di Kantor Pusat maupun di Unit Operasi”. Hal ini bisa dilakukan melalui rapat koordinasi triwulan, rapat koordinasi di unit kerja, pembekalan para pegawai baru, dan saat pembukaan pelatihan pegawai. Sosialisasi tersebut bertujuan agar para Insan ADHI segera memahami perubahan arah pengembangan usaha ADHI ke depan, sehingga secara bersama-sama akan mendukung sasaran ADHI ke depan untuk *Back to be the Best*.

Untuk mendukung kesuksesan perjalanan *Transformation 3.0*, pimpinan ADHI juga berusaha untuk merumuskan misi dan visi organisasi ke dalam perencanaan strategik yang tertuang dalam dalam RJPP 2018-2022 yang merupakan target angka yang bisa diukur pencapaiannya sekaligus merupakan peta jalan 5 tahun ke depan. RJPP 2018-2022 selanjutnya didetailkan dalam RKAP yang menjadi target tahunan dan akan dievaluasi setiap triwulan tahun buku berjalan. Rencana tahunan yang ditetapkan akan menjadi *quick wins* bagi pencapaian visi ADHI.<sup>13</sup> Dengan demikian, indikator pencapaian tersebut menguatkan pencapaian kesuksesan perjalanan satu transformasi dengan salah satunya berbasis pada aspek keuangan yaitu nilai perolehan kontrak kerja dan pendapatanusaha termasuk laba komprehensif dari semua lini bisnis. Indikator-indikator pencapaian ini dirumuskan pada setiap transformasi.

Berdasarkan peta jalan ADHI untuk periode 2018-2021 dalam era *Transformation 3.0*, indikator laba komprehensif diharapkan meningkat dari tahun ke tahun. Laba komprehensif diharapkan mencapai peningkatan yaitu dari Rp5,9 triliun pada 2017; meningkat lagi ke Rp7,6 triliun pada 2018; naik lagi ke Rp10,1 triliun pada 2019; meningkat lagi ke Rp14,9 pada 2020; dan semakin meningkat ke Rp17,2 triliun.<sup>14</sup> Strategi ADHI untuk mencapai indikator tersebut didasarkan pada strategi korporasi yang meliputi pendanaan finansial, pengembangan anak perusahaan, dan diversifikasi investasi. Pendanaan finansial berasal dari pinjaman bank, penerbitan obligasi, dan IPO anak perusahaan. Terkait dengan pengembangan anak perusahaan, hal ini merupakan pengembangan usaha di perusahaan ADHI Persada Gedung, Departemen EPC, ADHI Persada Properti, ADHI Commuter Properti, dan ADHI Persada Beton.<sup>15</sup> Terkait dengan diversifikasi investasi, ADHI akan beroperasi di industri pangadaan air bersih dan pengolahan sampah, dengan membentuk anak usaha baru.

Selain perumusan peta jalan yang menjadi acuan dalam menjalankan aktivitas bisnis ADHI, pimpinan ADHI juga melaksanakan perubahan struktur organisasi ADHI yang diawali dengan kajian organisasi. ADHI bersifat lebih adaptif untuk untuk mengubah struktur akan bisa disesuaikan dengan strategi bisnis yang berubah. Struktur organisasi ADHI ditetapkan dengan Surat Keputusan Direksi Nomor 014-6/2018/058 tanggal 30 April 2018. Terkait dengan perubahan struktur tersebut, ADHI membentuk Direktorat Pengembangan yang berperan untuk menjalankan analisis pengembangan bisnis baru ke depan melalui

pembentukan beberapa anak perusahaan, yang akan beroperasi di industri terkait dengan bisnis inti ADHI.<sup>16</sup>

Dinamika bisnis yang dialami ADHI semakin menunjukkan tuntutan agar ADHI harus menyiapkan sejumlah program yang diharapkan bisa mengantisipasi dinamika tersebut. Data BPS dan Kementerian PUPR menunjukkan kisaran angka pasar konstruksi ini meningkat sebesar 3% dibandingkan pada 2017. Sejak 2014, Pemerintah melakukan alokasi anggaran yang besar dari belanja subsidi energi kepada belanja infrastruktur. Pemerintah juga memberikan peluang untuk menciptakan kolaborasi pengerjaan proyek pemerintah melalui skema *public private partnership* atau kerjasama pemerintah badan usaha. Data dari Kementerian Keuangan juga menunjukkan bahwa anggaran infrastruktur memiliki alokasi sebesar 410,7 triliun (5% dari Belanja APBN) yang dialokasikan dengan komposisi Rp107,4 triliun untuk Kementerian PUPR; Rp48,2 triliun untuk Kementerian Perhubungan; Rp33,9 triliun untuk DAK dan Rp41,5 triliun untuk Investasi Pemerintah PMN dan Lembaga Manajemen Aset Negara (LMAN).<sup>17</sup>

Kondisi ini menjadi peluang bagi pemain industri konstruksi dan menciptakan persaingan antar pemain. Persaingan antar perusahaan di bidang industri yang sama, memaksa ADHI harus mengembangkan strategi inovasi. Para pemain di bidang konstruksi adalah Amarta Karya, Bakrie Indo Infrastructure, Brantas Abipraya, Utama Karya, Istaka Karya, Nindya Karya, Pembangunan Perumahan, Perum Perumnas, Rekayasa Industri, Surya Semesta Internusa, Total Bangun Persada, Waskita Karya, dan Wijaya Karya. Peluang itu juga disadari oleh ADHI karena adanya kebijakan Pemerintah Indonesia untuk memberikan dukungan infrastruktur. Secara lebih spesifik, pesaing ADHI bisa dikelompokkan ke dalam 1) area persaingan konstruksi yaitu, WIKA, Waskita, Utama, Nindya, Brantas Abi Praya, Istaka Karya, ACSET, Tata, Total Bangun Persada; 2) area persaingan investasi yaitu Pembangunan Perumahan, Wika, Waskita, Utama; 3) area persaingan industri yaitu Pembangunan Perumahan, WIKA, Waskita, Utama, ADHImix; 4) area persaingan properti yaitu Pembangunan Perumahan, WIKA, Waskita, Utama, dan 5) area persaingan energi yaitu Pembangunan Perumahan, WIKA, Waskita, Utama, Tripatra, Rekind, IKPT.

Arah strategi korporasi yang dijalankan diupayakan untuk mendukung pencapaian Visi, Misi dan *Values* ADHI yang ditetapkan dengan mempertimbangkan faktor eksternal dan internal

yang terjadi saat ini maupun proyeksi ke depan. Tantangan bisnis konstruksi di Indonesia yang semakin mengarah pada *business value-oriented* menuntut adanya inovasi bisnis yang lebih dari sekedar bisnis konstruksi. ADHI ke depan akan semakin agresif untuk mengembangkan bisnis baru dengan membentuk beberapa anak perusahaan, yang akan beroperasi di industri penyediaan air bersih, pengolahan sampah dan *private power plant*, dan investasi infrastruktur lainnya.<sup>18</sup>

Sejak tahun 2017, ADHI menyadari era *Transformation 3.0* diwarnai dengan perkembangan teknologi informasi yang harus diadopsi agar mendukung pelaksanaan kegiatan bisnis ADHI dengan lebih baik dan mendukung tercapainya kinerja yang telah direncanakan. Tiga sektor teknologi informasi yang dikembangkan oleh ADHI adalah *Enterprise Resource Planning (ERP)*, *Building Information Modeling (BIM)* dan *Document Management System (DMS)*.

ERP merupakan sistem yang dibangun untuk mengintegrasikan semua fungsi dalam ADHI untuk menciptakan proses bisnis yang lebih efisien dan efektif. Semua penyimpanan informasi diharapkan ada dalam satu tempat yang bisa diakses. BIM adalah layanan informasi virtual dalam sebuah model tunggal. BIM adalah seperangkat teknologi, proses, dan kebijakan yang seluruh prosesnya berjalan secara kolaborasi dan terintegrasi dalam sebuah model digital. BIM menghasilkan gambar tiga dimensi dengan semua unsur dalam gambar yang memiliki data terkait kuantitas, harga dan *schedule*-nya (BIM 5D).<sup>19</sup> Selain itu, BIM memungkinkan pelaku yang terlibat dalam suatu proyek bekerja secara kolaborasi, mengoptimalkan produktivitas SDM dan kegiatan proyek secara cepat, tepat, akurat, efektif dan efisien selama proses umur siklus bangunan. Penerapan BIM akan membuat efisiensi yang sangat signifikan dari sisi biaya dan waktu pelaksanaan proyek, karena data desain (pra-konstruksi) menjadi sangat detail dan akurat.<sup>20</sup> Selain ERP dan BIM, ADHI juga mengembangkan sistem yang ditujukan untuk memudahkan korespondensi dan mengelola dokumen pada setiap siklus hidup dokumen.

*Transformation 3.0* juga dikuatkan dengan peran digitalisasi. ADHI beroperasi di industri konstruksi yang cenderung lebih konvensional dibandingkan dengan industri lainnya. Inovasi pada aspek digitalisasi bisnis tetap menjadi prioritas untuk mendukung aktivitas bisnis ADHI. Banyak hal dalam digitalisasi yang dapat digunakan untuk dapat meningkatkan produktivitas ADHI, antara lain robot, *virtual reality*, *internet of things*, dan *Geolocation*

*Tracking Measurement*, yang dapat digunakan untuk menunjang produksi.<sup>21</sup> Beberapa pengembangan teknologi yang secara kuat memengaruhi industri konstruksi, yang akan dikembangkan oleh ADHI meliputi:

- a. Sistem *e-procurement* sebagai platform pengadaan barang/jasa ADHI, dengan teknologi yang digunakan terkait pasokan yang bisa mendeteksi material agar bisa sampai dengan tepat waktu.
- b. ADHI harus berupaya untuk menemukan cara agar bisa menurunkan kompleksitas dan biaya, serta meningkatkan produktivitas dan menjamin kualitas. Teknologi survei lahan menggunakan 3D *laser technology* yang tidak hanya dapat menyurvei lahan namun juga bisa menemukan letak dari *fiber optic*, kabel listrik, pipa air dan lain-lain. Teknologi *drone* yang dapat memantau kemajuan pengerjaan konstruksi.
- c. *Mobile cloud* agar setiap pihak dapat mengakses file yang sama dengan mudah.<sup>22</sup>

### Tantangan ADHI dalam Menuntaskan Transformation 3.0

Setiap pemimpin pada era transformasi pasti mengalami tantangan demi tantangan. Budi Harto menyadari dengan sepenuh hati bahwa tantangan setiap transformasi adalah kesiapan sisi internal untuk menghadapi segala perubahan. Tantangan utama adalah kesiapan pengembangan kepemimpinan transformasional yang visioner meskipun disadari bahwa itu sulit tercapai secara ideal. Hal ini sangat dibutuhkan untuk memastikan setiap program yang dikembangkan bisa mendukung pertumbuhan ADHI sekaligus menyelaraskan visi dan lingkungan internal dan kapabilitas untuk merespon perubahan lingkungan eksternal khususnya dalam era *Transformation 3.0* sekaligus apabila memungkinkan akan bergerak untuk mempersiapkan Transformasi berikutnya.

Transformasi organisasi memainkan peran strategis ADHI untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Proses ini akan berhasil jika ada perubahan fundamental pada pola kerja, budaya organisasi, perubahan struktur organisasi, serta proses komunikasi dan koordinasi. Transformasi ini sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan proses kerja agar bisa segera mampu merumuskan keputusan untuk bisa mengantisipasi perubahan. Pemimpin pada *Transformation 3.0* diyakini saat ini jauh lebih baik daripada pemimpin pada *Transformation 2.0*, namun diharapkan bisa akomodatif terhadap perubahan yang ada dan

mampu dalam mengelola bisnis khususnya dalam pengembangan dan pemilihan investasi.<sup>23</sup> Pemimpin diharapkan untuk menyusun pencapaian transformasi yang terencana sehingga mampu menjawab permasalahan yang dihadapi oleh organisasi sebagai bentuk akuntabilitas, tanggung jawab, transparansi dan membangun sistem yang bisa diakses dan sekaligus sebagai proses *check* dan *balance*.

Kesiapan sumber daya manusia ADHI juga menjadi pertimbangan Budi Harto. Pemanfaatan teknologi diperlukan untuk mendukung aktivitas bisnis organisasi. Kemampuan mengadopsi teknologi berarti kemampuan untuk belajar pada hal baru. Kemampuan belajar ini ini membutuhkan kemampuan berkolaborasi. Era *sharing economy* ini terkait dengan pemanfaatan *internet of things* (IoT), *big data*, otomasi, robotika, dan *cloud computing*. Nampaknya, ada kesenjangan antara generasi yang dulu dan generasi ADHI saat ini dalam mempelajari teknologi tersebut. Hal tersebut terlihat dari penggunaan ADHIMIS (ADHI *Management Information System*) dengan sejumlah modul antara lain Akuntansi dan Keuangan, *Cost-Control*, SDM, dan Pemasaran. Budi Harto menyadari bahwa pelaksanaan secara operasional belum optimal untuk mendukung bisnis korporasi. Sejumlah karyawan belum mampu memanfaatkan secara optimal sistem yang tersedia, sehingga tidak akurat dan tidak terkini. Karyawan sebagai pengguna sepertinya memiliki resistensi terhadap penggunaan sistem, dan memiliki sikap kurang mendukung sistem tersebut sehingga kurang mampu untuk menjalankan tuntutan perubahan dalam organisasi.

Pelaksanaan transformasi ini nampaknya juga membutuhkan adanya keselarasan dan integrasi dengan pengelolaan *human capital* termasuk juga *talent management*. Sumber daya manusia yang dibutuhkan melalui proses rekrutmen dan seleksi diupayakan agar selaras dengan nilai-nilai baru ADHI agar tidak terdapat kesenjangan keahlian, pengetahuan dan sikap yang disyaratkan dalam pencapaian kesuksesan transformasi. Budi Harto juga menyadari bahwa motivasi sumber daya manusia ADHI perlu disegarkan secara rutin untuk mengingatkan tujuan bersama organisasi di masa yang akan datang. Keselarasan dengan pengelolaan *human capital* ini penting agar ada penyesuaian dengan visi, misi dan tujuan ADHI.

Budi Harto juga merasakan bahwa pelaksanaan *Transformation 3.0* juga belum sepenuhnya menyentuh semua lapisan dalam organisasi. Pelaksanaan transformasi ini sepertinya perlu

diperkuat dengan sosialisasi yang lebih intensif. *Transformation 3.0* jangan sampai dipersepsi hanya jargon bagi ADHI untuk mengikuti perkembangan eksternal agar tidak dikatakan tidak menyesuaikan dengan kondisi bisnis yang ada saat ini. Program-program *Transformation 3.0* secara spesifik belum sepenuhnya dirasakan oleh sejumlah Departemen di ADHI. Dengan demikian, dinamika perubahan transformasi baru dirasakan pada jajaran tingkat menengah atas.<sup>24</sup> Budi Harto dan tim *Transformation 3.0* perlu duduk bersama untuk merumuskan budaya organisasi yang tepat sebagai bagian proses manajemen perubahan. Perubahan budaya ini perlu dilakukan semacam sosialisasi yang bisa menjadikan semua pihak paham.

Budi Harto menyadari sesuai dengan *Key Performance Indicator* dari korporasi, terkait dengan tujuan strategis dan operasional yang meletakkan sektor pengembangan teknologi dan informasi yang merupakan *master plan* dalam jangka panjang bahwa *top management* dianggap sebagai komponen dalam mendukung pengembangan teknologi dan informasi.

## Penutup

Sesaat Budi Harto menyikapi dengan optimis usulan Pundjung Setya Brata terkait rencana-rencana pencapaian *Transformation 3.0*. Namun, diskusi panjang tersebut menyisakan kesadaran akan tantangan yang dihadapi oleh ADHI untuk menyukseskan *Transformation 3.0* dan persiapan lanjutan *Transformation* sebagai berikut.

1. Pertama, untuk menuntaskan transformasi yang sedang berjalan sekaligus menuju transformasi berikutnya, sistem yang baik harus diimbangi dengan SDM yang baik. Kemajuan teknologi berbasis digital bisa diterima dengan mudah oleh generasi milenial, namun tidak untuk generasi sebelumnya yang mengalami hambatan dalam penggunaan teknologi berbasis digital. Sistem yang baik harus diimbangi dengan SDM yang baik (*good system and good people*). Para Insan ADHI diharapkan mampu mengoptimalkan teknologi yang ada untuk mempercepat proses kerja dan meningkatkan produktivitas.
2. Kedua, perlu adanya perubahan budaya yang selaras dengan proses bisnis berbasis teknologi digital. Budaya perusahaan harus sejalan dengan kemajuan teknologi yang ada, dan mendorong para Insan ADHI untuk berinovasi dengan mengoptimalkan

penggunaan teknologi. Diperlukan perubahan budaya perusahaan yang mampu mengubah paradigma para Insan ADHI untuk lebih mengoptimalkan penggunaan teknologi berbasis digital.

3. Ketiga, bisnis ADHI sebagai penyedia jasa konstruksi sebenarnya sebagai penghubung antara pemilik proyek dan pemasok, sehingga membutuhkan perumusan strategi korporat yang bisa mendukung relasi antara pemilik proyek dan pemasok. Bisnis ADHI sebagai penjual jasa konstruksi sebenarnya beroperasi di titik tengah, sebagai penghubung antara pemilik proyek dan para *vendor/supplier*. Sementara itu, teknologi digitalisasi mampu menghubungkan antara penjual dan pembeli dalam jaringan yang lebih luas. Hal ini akan menjadi ancaman yang memengaruhi bisnis ADHI ke depan. ADHI harus segera merumuskan strategi korporat untuk diversifikasi usaha yang lebih dari sekedar konstruksi.
4. Keempat, ADHI diharapkan menerapkan manajemen inovasi untuk meningkatkan produktivitas. Secara umum, industri konstruksi merupakan industri yang cenderung lebih konvensional dibanding dengan industri lainnya. Namun yang perlu diingat bahwa inovasi tetap dibutuhkan, oleh karenanya *research and development* menjadi sangat penting. Banyak hal dalam digitalisasi yang dapat digunakan untuk dapat meningkatkan produktivitas ADHI.

Keputusan strategik harus dibuat oleh Budi Harto sebagai nahkoda ADHI. Budi Harto mempertimbangkan kesiapan ADHI untuk menyukseskan pencapaian tahapan transformasi yang sedang berjalan dan selanjutnya. Dalam perenungan ke sekian kalinya, sambil menyeruput secangkir kopi, tiba pada simpulan bahwa tahapan kesuksesan *Transformation 3.0* dan transformasi berikutnya bermuara pada *strategic leadership* yang harus didukung oleh elemen penting, yaitu dari dirinya dan seluruh jajaran pimpinan ADHI. Transformasi ini harus ditandai dengan kepemimpinan transformasional secara visioner yang terukur pada berbagai level kepemimpinan. Namun orientasi dan program *strategic leadership* dalam tahapan transformasi seperti apa, menyisakan tanda tanya besar sebagai bahan rapat akhir tahun nanti. Terlebih di akhir penghujung 2018, tantangan ADHI yang lebih dinamis dan menuntut ADHI untuk lebih responsif dan lincah yaitu isu *holding* yang turut mewarnai perjalanan transformasi ADHI. Pemerintah sebagai pemegang mayoritas saham ADHI, akan menjalankan program *holding* dengan bisnis inti yang masih relevan, tentunya, pengakuan

sistem antar *holding*, membutuhkan sistem yang terstandarisasi dan berbasis digital. Peran kepemimpinan semakin menguat termasuk menjalankan program perubahan budaya dan kesiapan sumber daya manusia ADHI.

## Teaching Note

### Ringkasan

PT ADHI KARYA (ADHI) aktif berperan sebagai mitra Pemerintah dalam pelaksanaan pembangunan. Pemerintah memiliki fokus untuk penuntasan proyek-proyek strategis agar tercipta pemerataan ekonomi melalui skema Kerja Sama Pemerintah dan Badan Usaha dengan pembiayaan yang lebih transparan, salah satunya dengan perusahaan ADHI. Sejalan dengan hal tersebut, ADHI sudah mengalami dua tahapan transformasi dan saat ini memasuki *Transformation 3.0. Transformation 3.0 Back to be the Best* pada tahun 2018

menitikberatkan pada industri properti dan mengarahkan pembentukan *holding company*. ADHI menghadapi tantangan berat untuk menyelesaikan pelaksanaan *Transformation 3.0* sekaligus mempersiapkan pelaksanaan transformasi berikutnya. ADHI diharapkan untuk lebih inovatif dalam mengakomodasi perubahan eksternal sekaligus pencipta lapangan kerja untuk generasi milenial terkait menerapkan manajemen inovasi dan perubahan cara berpikir.

### Tujuan Pembelajaran

Studi kasus ini dimaksudkan untuk memberikan pembelajaran pada mahasiswa untuk menggunakan sejumlah konsep:

1. Memahami peran kepemimpinan sebagai agen utama dalam melaksanakan transformasi bisnis termasuk kesuksesan dalam mencapai tujuan-tujuannya.
2. Menganalisis peran visi, misi dan tujuan yang perlu disosialisasikan dalam sejumlah program dalam perusahaan sehingga menciptakan adanya *sense of belonging* dari semua lapisan organisasi.
3. Menganalisis peran penciptaan budaya baru untuk menyelaraskan perubahan visi dan misi dengan kemampuan organisasi menghadapi perubahan.
4. Menganalisis sinergi antar semua fungsi organisasi khususnya pengelolaan *human capital* agar ada keselarasan pencapaian transformasi.
5. Memahami dinamika organisasi dalam menghadapi tantangan bisnis.

**Kata Kunci:** transformasi, kepemimpinan, budaya.

## Referensi

- 
- <sup>1</sup> Laporan Tahunan PT ADHI KARYA (Persero) 2017.
  - <sup>2</sup> L.Intana. 2012. **Inilah Empat Proyek Hotel Adhi Karya 2013.** <https://swa.co.id/swa/capital-market/corporate-action/inilah-empat-proyek-hotel-adhi-karya-2013>. Diakses 18 November 2018, pukul 12.04 WIB.
  - <sup>3</sup> Laporan Tahunan PT ADHI KARYA (Persero) 2016.
  - <sup>4</sup> E. Simorangkir **Kontrak Proyek LRT Jabodebek Rp 29,9 Triliun Diteken.** <https://finance.detik.com/infrastruktur/d-3777176/kontrak-proyek-lrt-jabodebek-rp-299-triliun-diteken>. Diakses 18 November 2018, pukul 15.03.
  - <sup>5</sup> M.Saiful Imam. ReBorn: Strategi Creative Destruction ADHI menuju Beyond Construction. Jakarta: Markplus, INC.
  - <sup>6</sup> Laporan Tahunan PT ADHI KARYA (Persero) 2017.
  - <sup>7</sup> Laporan Tahunan PT ADHI KARYA (Persero) 2015.
  - <sup>8</sup> Laporan Tahunan PT ADHI KARYA (Persero) 2016.
  - <sup>9</sup> Laporan Tahunan PT ADHI KARYA (Persero) 2017.
  - <sup>10</sup> *Ibid*
  - <sup>11</sup> Wawancara dengan Budi Harto sebagai Direktur Utama ADHI.
  - <sup>12</sup> *Ibid*
  - <sup>13</sup> *Ibid*
  - <sup>14</sup> Lembaga Manajemen FEB Universitas Indonesia. 2018. Transformasi Bisnis PT ADHI KARYA (Persero) Tbk.
  - <sup>15</sup> *Ibid*
  - <sup>16</sup> Wawancara dengan Agus Karianto, Direktur SDM ADHI.
  - <sup>17</sup> Kementerian Keuangan. Anggaran Infrastruktur. [www.kemenkeu.go.id](http://www.kemenkeu.go.id). Diakses Kamis 22 November 2018
  - <sup>18</sup> Wawancara dengan Budi Harto sebagai Direktur Utama ADHI.
  - <sup>19</sup> Wawancara dengan Iqbal sebagai Manager Biro QHSE
  - <sup>20</sup> Wawancara dengan Pundjung Setya Brata sebagai Direktur Operasi II
  - <sup>21</sup> Wawancara dengan Partha V. Sarathi sebagai Direktur QHSE dan Pengembangan.
  - <sup>22</sup> *Ibid.*
  - <sup>23</sup> Wawancara dengan M. Ilham sebagai Manajer Biro Proposal dan Estimating Departemen EPC PT ADHI KARYA (Persero)
  - <sup>24</sup> *Ibid.*

## LAMPIRAN

### Lampiran 1. Indikator Pencapaian Transformation 3.0.

Financial Target 2017-2021					
IDR Juta	2017F	2018F	2019F	2020F	2021F
Pendapatan Usaha	14.400.000	18.505.840	19.535.942	25.483.962	33.173.939
	-	-	-	-	-
Beban Pokok Pendapatan	12.237.932	15.409.970	16.220.546	20.533.346	26.590.097
<b>Laba Bruto</b>	<b>2.162.068</b>	<b>3.095.870</b>	<b>3.315.396</b>	<b>4.950.616</b>	<b>6.583.842</b>
<i>Marjin Laba Bruto</i>	<i>15,00%</i>	<i>16,7%</i>	<i>17,00%</i>	<i>19,40%</i>	<i>19,80%</i>
Umum & Administrasi	-514.387	-650.592	-763.515	-1.333.267	-1.687.643
Penjualan & Pemasaran	-20.472	-25.892	-25.277	-32.807	-43.949
Penyusutan	-45.836	-55.382	-192.989	-232.496	-285.348
<b>Laba Usaha</b>	<b>1.581.373</b>	<b>2.364.003</b>	<b>2.333.615</b>	<b>3.352.046</b>	<b>4.566.903</b>
<i>Marjin Laba Usaha</i>	<i>11,00%</i>	<i>12,80%</i>	<i>11,90%</i>	<i>13,20%</i>	<i>13,80%</i>
Bunga	-446.469	-600.651	-586.384	-705.060	-1.016.219
Pendapatan JO	8.600	145.133	221.829	240.975	242.425
Pendapatan/ Beban Lain-lain	-205.942	-387.564	-33.311	178.160	176.800
Biaya Lainnya (Laba/kurs)					
<b>Laba Sebelum Pajak</b>	<b>937.563</b>	<b>1.520.921</b>	<b>1.935.748</b>	<b>3.066.121</b>	<b>3.969.909</b>
<i>Marjin Laba Sebelum Pajak</i>	<i>6,50%</i>	<i>8,20%</i>	<i>9,90%</i>	<i>12,00%</i>	<i>12,00%</i>
Pajak Penghasilan	-432.000	-929.118	-1.280.161	-2.139.666	-2.758.928
<b>Laba Bersih</b>	<b>505.563</b>	<b>929.118</b>	<b>1.280.161</b>	<b>2.139.666</b>	<b>2.758.928</b>
<i>Marjin Laba Bersih</i>	<i>3,50%</i>	<i>5,00%</i>	<i>6,60%</i>	<i>8,40%</i>	<i>8,30%</i>
Laba bersih non-pengendali					
<b>Laba Bersih Induk</b>	<b>505.563</b>	<b>836.394</b>	<b>1.128.939</b>	<b>1.786.160</b>	<b>2.356.900</b>
<b>EPS</b>	<b>142</b>	<b>235</b>	<b>317</b>	<b>502</b>	<b>662</b>
EBITDA	1.627.210	2.419.386	2.526.604	3.584.543	4.852.251
<i>EBITDA Margin</i>	<i>11,30%</i>	<i>13,10%</i>	<i>12,90%</i>	<i>14,10%</i>	<i>14,60%</i>

## Lampiran 2. Peta Jalan 2017-2021

	2017	2018	2019	2020	2021
AKTIVITAS UMUM	Mendefinisikan Visi dan Misi baru, properti sebagai <i>engine of growth</i>	Membentuk Biro Manajemen Risiko dan IT	Memulai <i>change management programme</i>		
	Mengembangkan fungsi manajemen <i>portfolio</i> dan <i>business development</i>	Mengembangkan standarisasi bisnis yang baru	Mengembangkan fungsi <i>knowledge management</i> yang terintegrasi sistem IT		
		Koordinasi aktif ADHI dan Anak Usaha untuk mengembangkan potensi proyek PT APB			
	Menetapkan porsi pembelian internal beton	Menetapkan porsi pembelian internal beton ke PT APB ±24% setelah pabrik baru beroperasi			
		PT APG menggunakan skema <i>turnkey</i> untuk proyek Pt APP dan TOD			
	Meningkatkan kompetensi pengelolaan hotel dengan bantuan jasa konsultan	Menyasar pasar <i>corporate</i> untuk meningkatkan okupansi hotel hingga 78%			
		Mendapatkan kontrak baru external ±Rp. 16,8 T untuk PT APG			
	Mendistribusikan proyek TOD sesuai progres LRT phase-1 dan memastikan seleksi mitra <i>Engineering</i> yang <i>realible</i> untuk EPC			Mulai indentifikasi proyek investasi infrastruktur setelah arus kas membaik	
		Mendapatkan kontrak proyek <i>landmark</i> (misal: LRT phase-2)			
	AKSI KORPORASI	Menerbitkan obligasi Rp. 2,9 T	Menerbitkan obligasi Rp.1,5 T	Mendapatkan pinjaman bank Rp. 4 T untuk KP	Mendapatkan pinjaman bank Rp. 2 T untuk KP
Memberikan penyertaan Rp. 1 T untuk PT APP		Melakukan <i>spin off</i> TOD	Melakukan IPO untuk TOD dengan <i>proceed</i> Rp. 1,5 T (15%)	PT TOD melakukan <i>right issue</i> sebesar Rp. 3T (15%)	Menerbitkan obligasi senilai Rp. 3,5 T
		Memberikan penyertaan Rp. 0,5 T untuk PT APG		Mendapatkan pinjaman bank Rp. 1 T untuk PT APG	Mendapatkan pinjaman bank Rp. 1 T untuk PT APG
		Mendirikan anak perusahaan Air Minum			
		PT APB melakukan diversifikasi bisnis			



Gambar: Light Rail Transit Ciracas



Gambar: Istora Senayan

