



Contents lists available at [Journal IICET](#)

**JPPi (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)**

ISSN: 2502-8103 (Print) ISSN: 2477-8524 (Electronic)

Journal homepage: <https://jurnal.iicet.org/index.php/jppi>



## Implementasi strategis dan kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja perusahaan di perusahaan daerah jasa & kepariwisataan

Emron Edison<sup>1\*)</sup>, Imas Komariyah<sup>2</sup>

<sup>1</sup>STIEPAR YAPARI

<sup>2</sup>Universitas Wanita Internasional, Bandung

### Article Info

#### Article history:

Received Jul 25<sup>th</sup>, 2022

Revised Oct 10<sup>th</sup>, 2022

Accepted Des 26<sup>th</sup>, 2022

#### Keyword:

Implementasi strategi  
Kepemimpinan strategis  
Perusahaan daerah jasa  
Kepariwisataan

### ABSTRACT

Penelitian dilakukan di Perusahaan Daerah Jasa dan Kepariwisataan, salah satu BUMD milik Provinsi Jawa barat, tentang kajian implementasi strategi dan kepemimpinan. Tujuan penelitian adalah untuk menganalisa implementasi strategi dan kepemimpinan di Perusahaan Daerah Jasa dan Keperiwisataan. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan studi kasus tunggal (single case study). Pengumpulan data penelitian dilakukan dengan melakukan observasi, wawancara, dokumentasi data, interpretasi data, dan pembahasan, sampel data yang digunakan adalah data keuangan perusahaan. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa, perusahaan tidak memiliki sinergi antara perumusan strategi dengan implementasi strategi. Artinya perusahaan belum berbasis rencana strategis. Selain itu, terlihat bahwa kepemimpinan yang ada belum optimal, serta biaya operasional yang sangat tinggi. Kemudian pada saat kinerja perusahaan belum optimal, manajemen justru tidak fokus pada bisnis. Hasil temuan menunjukkan bahwa, masing-masing elemen (perumusan strategi, implementasi strategi dan kepemimpinan strategis) memiliki hubungan yang kuat di dalam membangun kinerja perusahaan.



© 2023 The Authors. Published by IICET.

This is an open access article under the CC BY-NC-SA license

(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0>)

### Corresponding Author:

Emron Edison,  
STIEPAR YAPARI  
Email: [emron.bdg@gmail.com](mailto:emron.bdg@gmail.com)

## Pendahuluan

Seperti diketahui bahwa saat ini adanya otonomi daerah, di mana masing-masing pemerintah daerah menggali Pendapatan Asli Daerah (PAD) dengan membentuk Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), seperti yang diungkapkan oleh Siswandi, bahwa “Adanya penguatan otonomi daerah pada era reformasi sekarang ini memberikan konsekuensi yang signifikan bagi peran Badan Usaha milik Daerah (BUMD) dalam mengakselerasi Pendapatan Asli Daerah” (Siswandi, 2012). BUMD adalah usaha yang didirikan oleh Pemerintah Daerah atau kekayaan daerah yang dipisahkan. Terkait dengan itu dalam Instruksi Menteri Dalam Negeri, Nomor 8 Tahun 1998 isinya masih mengacu pada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah sebagai dasar hukum BUMD. Selain itu, “salah satu sumber pendapatan daerah adalah hasil perusahaan milik daerah” (UU No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah).

Dalam konteks sistem perekonomian daerah dan nasional, BUMD ikut berperan dalam rangka menciptakan kemakmuran masyarakat. Peran BUMD dirasakan semakin penting sebagai perintis dalam sektor-sektor usaha yang belum diminati usaha swasta. Terkait dengan itulah maka pelaksanaan otonomi

daerah yang optimal akan mampu mempercepat proses pembangunan dan pertumbuhan perekonomian daerah. Upaya untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah harus dilakukan dengan menciptakan terobosan dan usaha-usaha untuk memupuk pendapatan asli daerah dengan tanpa membebani masyarakat, serta membuka peluang usaha yang berbasis ekonomi daerah yang selaras dengan potensi daerah masing-masing (Siswandi, 2012).

Mengingat pentingnya peran BUMD dalam pembangunan daerah, maka hampir di semua pemerintah daerah memiliki BUMD. Pemerintah Daerah Propinsi Jawa Barat memiliki beberapa BUMD, yaitu: (1) PT Bank Jabar Banten yang bergerak di bidang perbankan; (2) PT Agronesia yang bergerak di bidang kuliner, air minum kemasan, susu, dan produk olahan karet; (3) PT Jasa Sarana yang bergerak di bidang bisnis infrastruktur; (4) PD Agribisnis dan Pertambangan; (5) PT BPR bidang perkreditan, dan; (6) PT Tirta Gemah Ripah yang bergerak dibidang pengelolaan sumberdaya air termasuk perusahaan Pembangkit Listrik Tenaga Mikro Hidro, dan (7) PD. Jasa dan Kepariwisata (sekarang PT. Jaswita Jabar) yang bergerak di bidang properti dan jasa ("Info BUMD Jawa Barat," 2011).

Salah satu BUMD Jawa Barat seperti yang telah disebutkan di atas, yaitu Jasa dan Kepariwisata, di mana BUMD tersebut memiliki begitu banyak aset, seperti tertuang dalam Peraturan Daerah No. 19 Tahun 2010 tentang Perusahaan Daerah Jasa dan Kepariwisata, yaitu: yang di BOT (*Built Operate and Transfer*) ke pihak-pihak lain, seperti: 1) Hotel Preanger, Bandung; 2) Hotel Perdana Wisata, Bandung; 3) Hotel Salak, Bogor; 4) Hotel Hyatt, Bandung; 5) Pusat Perbelanjaan Bandung Indah Plasa; 6) Pusat Perbelanjaan Giant, Banjar; 7) SPBU, Sukabumi; 8) Tempat Futsal, Sukabumi; 9) Gedung Pasific, Sumedang. Sedangkan gedung atau lahan yang disewakan di antaranya: 1) Gedung Majestic, Bandung; 2) Gedung eks Bioskop Dian, Bandung; 3) Pertokoan Capitol, Bandung. Selain itu, ada beberapa aset yang terbengkalai, seperti eks Matahari Kiaracandong, Bandung; Hotel Royal Corner, Bandung; dan Gedung eks Palaguna, Bandung.

Nilai aset PD. Jawi, jika mengacu pada penilaian dari Sucupindo (2007) sebesar Rp 827.791.000.000,00 belum termasuk nilai fisik yang di BOT-kan. Artinya, jika dinilai saat ini, nilai aset keseluruhan bisa melampaui 2 (dua) triliun rupiah. Namun demikian, dengan aset yang begitu besar, justru tren rugi/laba (*income statement*) PD. Jawi menunjukkan stagnan, bahkan dengan Biaya Operasional (BOPO) yang sangat tinggi (Data Audit Akuntan Publik). Tingginya BOPO tersebut dapat dilihat dari data berikut ini.

**Tabel 1.** Biaya Operasional (BOPO)

Tahun	Pendapatan (Rp)	BOPO
2009	13,379,164,797	95%
2010	15,403,032,758	95%
2011	28,263,999,322	80%
2012	33,794,222,296	93%
2013	27,086,791,541	91%

Bahkan sampai saat ini perusahaan masih memiliki catatan, Ketua LKPJ Gatot Cahyono dalam Raperda bersama Gubernur Jawa Barat pada tanggal 24 April 2018 menyatakan bahwa, "BUMD terus berkuat pada persoalan kinerja, pembiayaan yang tidak pada tempatnya dan manajerial," dan "PT Jasa Wisata yang punya banyak aset dinilai perlu melakukan konsolidasi pegawai" (Aksara Bebey, 2018). Dari beberapa alasan ini, menunjukkan masih rendahnya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja perusahaan, oleh karena itu penulis fokus pada kajian implementasi strategis dan kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

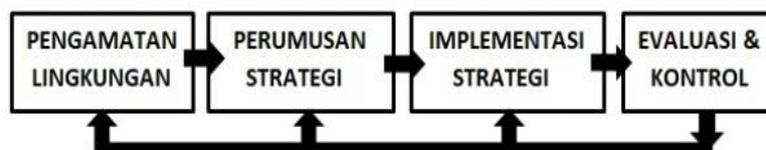
Manajemen strategis adalah seperangkat keputusan dan ukuran dasar manajemen puncak digunakan oleh semua anggota untuk tercapainya tujuan organisasi. Manajemen strategis berbicara tentang gambaran besar, inti dari manajemen strategi terdiri dalam mengidentifikasi tujuan dan sumber daya organisasi dan seberapa tersedia sumber daya digunakan secara efektif untuk mencapai tujuan strategis (Suherman, 2022). Manajemen strategis adalah model yang memberikan panduan yang komprehensif pemimpin dan kelompok kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan memandu organisasi untuk mengidentifikasi kegagalan industri (Rufaidah, 2012). Salah satu fokus kajian dalam manajemen strategis ingin memberikan dampak penerapan konsep strategis kepada perusahaan secara jangka panjang atau *sustainable* termasuk dari segi profit yang stabil. Profit yang stabil dipengaruhi oleh stabilitas penjualan yang terus mengalami pertumbuhan (*constant growth*) (Fahmi, 2015).

Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuannya. Seperti definisi ini menyiratkan, manajemen strategis berfokus pada mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi untuk mencapai keberhasilan organisasi (David & David, 2015).

Manajemen strategis memungkinkan organisasi menjadi lebih proaktif daripada reaktif dalam membentuk masa depannya sendiri; itu memungkinkan organisasi untuk memulai dan mempengaruhi (bukan hanya menanggapi) kegiatan dan dengan demikian melakukan kontrol atas nasibnya sendiri. Pemilik usaha kecil, chief executive officer, presiden, dan manajer dari banyak organisasi profit dan nirlaba telah mengakui dan menyadari manfaat dari manajemen strategis (David & David, 2015)

Banyak konsep dan teknik yang berhubungan dengan manajemen strategis telah dikembangkan dan berhasil digunakan oleh perusahaan bisnis seperti General Electric dan Boston Consulting Group. Seiring waktu, praktisi bisnis dan peneliti akademis telah berkembang dan menyempurnakan konsep-konsep ini. Awalnya, manajemen strategis paling banyak digunakan untuk operasi perusahaan besar yang beroperasi di banyak industri. Meningkatkan risiko kesalahan, kesalahan mahal, dan bahkan kehancuran ekonomi menyebabkan manajer profesional saat ini di semua organisasi untuk mengambil langkah-langkah manajemen strategis untuk menjaga perusahaan mereka kompetitif dalam lingkungan yang semakin tidak stabil (Thomas L. Wheelen & Hunger, 2012)

Proses manajemen strategis menurut (Thomas L. Wheelen & Hunger, 2012) meliputi empat elemen dasar yaitu: Pengamatan Lingkungan (*Environmental scanning*); Perumusan Strategi (*Strategy formulation*); Implementasi Strategi (*Strategy implementation*), dan; Evaluasi dan Pengendalian (*Evaluation and control*). Perumusan strategi adalah penelitian, analisis, dan proses pengambilan keputusan yang memberikan perusahaan kriteria untuk mencapai keunggulan kompetitif. Ini termasuk mendefinisikan keunggulan kompetitif perusahaan (strategi), mendefinisikan misi perusahaan, menentukan tujuan yang dapat dicapai dan membuat kebijakan (T L Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2015). Sedangkan Implementasi strategi adalah proses penerapan strategi dan kebijakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Proses ini dapat melibatkan perubahan kebijakan dalam keseluruhan budaya, struktur, dan/atau sistem manajemen seluruh organisasi (T L Wheelen et al., 2015).



**Gambar 1.** Proses Manajemen Strategis  
(Sumber: Wheelen et.al., 2015)

Dalam praktiknya, bagian-bagian dari strategi bisnis diimplementasikan dalam urutan fungsi-fungsi manajemen yang penting, yaitu: perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan. Oleh karena itu, strategi bisnis secara metodis terdiri dari tiga proses yang saling terkait dan tidak terputus, yaitu proses formulasi, proses implementasi (*execution*) dan proses pengendalian strategi. Proses akhir diperlukan untuk memberikan masukan untuk proses desain selanjutnya. Tahap perencanaan dan evaluasi juga berlaku untuk komponen misi dan profil perusahaan. Proses manajemen tidak berlaku untuk bagian lingkungan bisnis karena berada di luar kendali perusahaan (Muhammad, 2013).

Sehingga wajar jika sebuah perusahaan selalu berusaha menempatkan orang-orang yang bukan hanya bisa bekerja namun juga memiliki pandangan strategis dalam melihat kondisi yang terjadi. Dan itu terapkan dalam bentuk hasil pekerjaan yang mereka lakukan. Karena salah satu kekuatan yang dimiliki perusahaan adalah memiliki kemampuan *human resource* yang bisa mengaplikasikan konsep manajemen strategis secara aplikatif (Fahmi, 2015).

Perusahaan yang menerapkan implementasi strategi biasanya menerapkan tiga lapis strategi: strategi perusahaan, strategi bisnis, dan strategi operasional. Strategi perusahaan berfokus pada gambaran besar dan arah perusahaan serta menentukan keseluruhan sikap perusahaan terhadap berbagai bisnis yang dijalankan perusahaan. Strategi bisnis adalah mengembangkan keunggulan kompetitif perusahaan di berbagai industri. Strategi operasional lebih menitikberatkan pada setiap fungsi implementasi strategis yang ditetapkan oleh perusahaan, seperti: Manufaktur, keuangan, pemasaran, sumber daya manusia dan sistem informasi, sehingga setiap bagian pekerjaan memiliki strategi untuk melaksanakan operasi perusahaan di setiap bagian (Ramli & Dwi, 2022).

Dalam prakteknya, keputusan strategis biasanya selalu terfokus pada strategi perusahaan dan mengabaikan konsep manajemen strategis, sedangkan manajer bawahan hanya melakukan tugas tanpa wewenang yang jelas. Menurut pakar strategi, cara tradisional untuk menangani organisasi yang kompleks tidak tepat. Pembagian tugas harus didasarkan pada kepercayaan dan kejelasan tentang di mana dan apa peran

manajemen puncak (direktur eksekutif), unit bisnis, dan supervisor. Dengan pembagian peran ini, masing-masing pihak fokus pada misi dan posisinya masing-masing serta membutuhkan sinergi antar departemen dan tetap mempertahankan otoritas masing-masing individu dalam melaksanakan tujuan organisasi (Edison, Anwar, & Komariyah, 2016).

Kepemimpinan strategis adalah kemampuan untuk mengantisipasi, membayangkan, mempertahankan fleksibilitas, dan memberdayakan orang lain untuk menciptakan perubahan strategis yang diperlukan (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2017). Pemimpin strategis dapat menjadikan peristiwa apa pun di organisasinya, termasuk konflik dan perbedaan, menjadi sebuah pembelajaran. Seorang pemimpin strategis dibutuhkan untuk meminimalisasi intrik dan politik kantor, jika tidak bisa menghilangkannya. Kehadiran pemimpin strategis memastikan organisasi yang dipimpinnya mengupayakan tercapainya nilai dan budaya serta tujuan jangka pendek dan panjang organisasi (Susanto, n.d.). Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan strategis sangat penting dalam mengimplementasikan dan mensinergikan tujuan jangka pendek dan jangka Panjang.

Riset yang dilakukan oleh (Selly, 2013), menjelaskan bahwa, pemikiran strategis harus menjadi perspektif yang terintegrasi di mana strategi bukanlah proses yang terpisah. Dengan kata lain, tahap perumusan strategi merupakan suatu proses yang terjalin dengan segala sesuatu yang diperlukan untuk pengelolaan suatu organisasi. Kepemimpinan strategis dapat dikatakan sebagai kunci keberhasilan masa depan organisasi. Lebih lanjut, hasil riset (Nurani, Dwiana, & Eti, 2013) menjelaskan bahwa, Kepemimpinan memiliki dampak yang signifikan terhadap hasil perusahaan. Dari kedua peneliti ini dapat disimpulkan bahwa, kepemimpinan startegis adalah kunci keberhasilan, sebab kepemimpinan memiliki dampak yang signifikan terhadap kemajuan perusahaan.

## Metode

Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif yaitu mencari kedalaman data, melalui observasi lapangan, dokumentasi data, dan wawancara. Hasil-hasil dari analisis dideskripsikan dalam pembahasan, sehingga menghasilkan kesimpulan dan saran-saran perbaikan. Sedangkan yang menjadi locus penelitian adalah Perusahaan Daerah Jasa dan kepariwisataan, secara spesifik difokuskan pada Perumusan Strategi, Implementasi Strategi (dari perspektif keuangan) dan Kepemimpinan. Dalam mengukur Implementasi Strategi menggunakan alat ukur Keputusan Menteri BUMN KEP-100/MBU/2002 tanggal 04 Juni 2002 Tentang: Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara. Alat ukur ini cocok untuk digunakan dalam mengukur kinerja BUMD.

## Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan pengamatan, penelitian dokumen dan wawancara diperoleh beberapa informasi terkait dengan tujuan tahunan PD. Jawi. Tujuan tahunan yang dijalankan sudah memenuhi target (*forecast*) dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) yang diajukan ke gubernur. Tapi, jika merujuk pada program jangka panjang (Renstra), maka target dari RKAP tersebut masih jauh dari perumusan yang ada, hal ini menunjukkan bahwa perusahaan masih berbasis program, bukan berbasis strategi, sebab RKAP disusun tanpa mengacu pada perumusan (renstra) yang dibuat. Kesimpulannya adalah, RKAP atau Implementasi startegis yang dibuat tidak mengacu pada Rencana Strategis (Perumusan strategis) yang sudah disusun sebagai tujuan perusahaan, ini berarti manajemen belum memahami konsep dari manajemen strategis. Padahal, menurut (T L Wheelen et al., 2015), Perumusan strategi adalah mendefinisikan misi perusahaan, menentukan tujuan yang dapat dicapai dan membuat kebijakan.

Sedangkan kondisi eksisting kinerja perusahaan dilihat dari dokumen keuangan dengan menggunakan metode pengukuran BUMN Nomor: KEP-100/MBU/2002 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara. Penilaian Tingkat Kesehatan terdiri tiga aspek yaitu: Keuangan, Operasional dan Administrasi digolongkan menjadi:

**Tabel 1.** Pengkategorian Tingkat Kesehatan Perusahaan

Kategori	Sehat	Kurang sehat	Tidak sehat
AAA	TS lebih besar 95		
AA	80<TS<=95		
A	65<TS<=80		
BBB:		50<TS<=65	20<TS<=30
BB		40<TS<=50	10<TS<=20
B		30<TS<=40	TS<=10

Penilaian Tingkat Kesehatan yang dilakukan oleh peneliti hanya dari satu aspek, yaitu Aspek Keuangan sesuai dengan fokus penelitian, selain itu peneliti tidak mendapatkan data skunder yang kuat terhadap “Aspek Operasional” dan “Administrasi”, sehingga jika kedua aspek tersebut dinilai dapat menimbulkan penilaian subjektif. Berdasarkan data keuangan perusahaan dan hasil perhitungan dengan menggunakan metode dan rumus-rumus yang ada dalam penilaian Tingkat Kesehatan Nomor KEP-100/MBU/2002, maka untuk Aspek Keuangan nilainya seperti terlihat dalam Tabel 2 di bawah ini.

**Tabel 2.** Nilai Aspek Keuangan 2009-2013  
(Diolah berdasarkan Data Skunder)

Indikator	2009		2010		2011		2012		2013	
	Hasil	Bobot	Hasil	Bobot	Hasil	Bobot	Hasil	Bobot	Hasil	Bobot
<b>Imbalan kepada pemegang saham (ROE)</b>	1,30%	4	1,39%	4	11%	14	5%	7	3%	5,5
<b>Imbalan Investasi (ROI)</b>	29%	15	86%	15	87%	15	35%	15	25%	15
<b>Rasio Kas</b>	5381%	5	1168%	5	353%	5	344%	5	1021%	5
<b>Rasio Lancar</b>	9125%	5	1633%	5	520%	5	622%	5	1327%	5
<b>Collection Periods</b>	62	4,5	62	4,5	30	5	20	5	63	4,5
	hari		hari		hari		hari		hari	
<b>Perputaran Persediaan</b>	4	5	4	5	45	5	19	5	7	5
	hari		hari		hari		hari		hari	
<b>Perputaran Total asset</b>	24%	2	72%	3	92%	3	59%	2,5	33%	2
<b>Rasio modal sendiri terhadap total aktiva</b>	97%	6,5	97%	6,5	86%	7	85%	7	87%	7
<b>Total</b>		<b>45</b>		<b>48</b>		<b>59</b>		<b>46,5</b>		<b>49</b>

Sumber: PD. Jawi data diolah peneliti

Dalam Tabel 2 di atas menjelaskan bahwa Tingkat Kesehatan Keuangan Perusahaan Daerah Jasa dan Kepariwisata sesuai fokus penelitian untuk Tahun 2009 dengan nilai 45, Tahun 2010 dengan nilai 48, Tahun 2011 dengan nilai 59, Tahun 2012 dengan nilai 46,5, dan Tahun 2013 dengan nilai 49. Dengan rata-rata (2009—2013) sebesar 49,5. Mengingat penelitian ini hanya pada aspek program dan anggaran (keuangan), sedangkan aspek lainnya (operasional dan administrasi) tidak diteliti. Implikasinya tidak bisa mengukur Tingkat Kesehatan, tapi dalam hal ini peneliti hanya dapat mengukur Tingkat Capaian. Tingkat Capaian tersebut menggunakan rumus:

$$\text{Capaian} = \frac{\text{Nilai Didapat}}{\text{Nilai Tertinggi}} \times 100\%$$

Aspek Keuangan jika dinilai mengacu pada Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara pada katagori Non Infra Struktur (Non infra) nilai tertinggi adalah 70. Selanjutnya Capaian dapat dilihat dalam Tabel 3.

**Tabel 3.** Tingkat Kesehatan Badan Usaha

Tahun	Nilai Didapat	Nilai Tertinggi	Tingkat Capaian (%)
<b>2009</b>	45	70	64%
<b>2010</b>	48	70	69%
<b>2011</b>	59	70	84%
<b>2012</b>	46,5	70	66%
<b>2013</b>	49	70	70%
<b>Rata-rata</b>	49,5	70	71%

Jika dilihat dalam Tabel 3 menunjukkan bahwa rata-rata capaian baru 71%. Dan trennya stagnan. Jika dinilai dari perspektif lain, data dari *Income Statement* yang sudah di audit oleh Akuntan Publik menunjukkan tingginya biaya operasional, seperti terlihat dalam Tabel 4.

**Tabel 4.** Biaya Operasional (BOPO)

Tahun	Pendapatan (Rp)	BOPO
2009-2010	13,379,164,797	95%
2010-2011	15,403,032,758	95%
2011-2012	28,263,999,322	80%
2012-2013	33,794,222,296	93%
2013-2014	27,086,791,541	91%

Data hasil Pemeriksaan Akuntan Publik data diolah peneliti

Dari indikator tabel 4 di atas menunjukkan bahwa, implementasi strategis dari perspektif “program dan anggaran” masih belum optimal, bahkan perencanaan tahunan/RKAP atau implementasi strategis tidak mengacu pada rumusan startegis. Hasil wawancara dengan Prof. Umi Narimawati dari Universitas Komputer Indonesia terkait hasil penelitian menjelaskan bahwa, implementasi harus bergerak untuk mewujudkan perumusan, begitu juga saat melakukan perumusan harus realistis untuk diimplementasikan. Kesenjangan yang jauh ini menunjukkan ada permasalahan.

Berdasarkan hasil pengamatan menunjukkan bahwa, kepemimpinan yang ada belum optimal ditinjau dari perspektif kepemimpinan strategis. Belum optimal tersebut dapat dilihat dari beberapa indikator berikut ini Indikator *pertama*, adalah kurangnya pemahaman pemimpin puncak terhadap konsep strategis. Sebab, jika berbicara konsep strtaegis, berarti ada tindakan opaerasional yang dapat dieksekusi secara langsung. Namun dalam praktiknya, pengelolaan yang dilakukan perusahaan lebih banyak bersifat koordinator pendapatan dari hasil BOT (*Built Operate and Transfer*), seperti BOT (kalisfikasi besar) dari Hotel Salak - Bogor; Hotel Aryaduta - Bandung; Hotel Perdana Wisata - Bandung; dan Bandung Indah Plaza - Bandung. Memang BOT adalah persoalan kebijakan, tapi dengan harapan, pada saat BOT berakhir terjadi transfer operasional. Persoalannya adalah, ada beberapa BOT yang belum berakhir, justru diperpanjang. Dengan perpanjangan ini, peran strategisnya hanya pada negosiasi semata.

Indikator *kedua*, adalah begitu besarnya struktur organisasi yang ada, mengingat unit (ukuran besar) yang dikelola secara langsung hanya bengkel mobil “Mobil Care.” Indikator ini ditunjukkan dengan tingginya Biaya Operasional (BOPO). Seharusnya, perusahaan yang menghimpun pendapatan dari BOT, tidak begitu besar biaya operasionalnya, sebab penerimaan BOT adalah pendapatan murni (tanpa adanya pengurangan biaya operasional).

Indikator *ketiga*, strategi bisnis yang dibangun tidak fokus, merambah ke semua bisnis, seperti bisnis properti, perdagangan, café, keamanan dan lain sebagainya, di mana kajian terhadap studi kelayakan bisnisnya sangat rendah. Padahal menurut (Kasahara, 2020), strategi perusahaan utamanya menjawab dua pertanyaan, apa jenis bisnis dan bagaimana seharusnya manajemen perusahaan mengalokasikan sumber daya untuk bisnis-bisnis yang digeluti. Dan, hasil wawancara dengan Prof. Umi Narimawati, terkait hasil penelitian ia menjelaskan bahwa, banyak faktor yang mempengaruhi implementasi strategis, diantaranya adalah faktor kepemimpinan, sebab arah kebijakan banyak ditentukan oleh kepemimpinan, sehingga pengaruh kepemimpinan sangat dominan. Sedangkan menurut Dr. Imas Komariyah, selain memperkuat pernyataan Prof. Umi Narimawati, ia menambahkan bahwa untuk perusahaan dengan asset yang banyak seperti Jasa dan kepariwisataan, maka wajib dikelola oleh pemimpin yang memahami manajemen strategis dan berpengalaman dalam mengelola bisnis besar dan kompleks.

Manajemen Perusahaan Daerah Jasa dan Kepariwisataan belum melaksanakan implementasi strategi yang mengacu pada perumusan strategi (renstra). Perumusan strategi hanya dipandang sebagai pelengkap dokumen semata. Seharusnya, manajemen perusahaan perlu menjadikan perumusan strategi sebagai pijakan bagi tindakan eksekusi (implementasi strategi) serta melakukan diagnosa total. Sebagai mana hasil penelitian yang dilakukan Syafaruddin Alwi bahwa, “Setiap pimpinan BUMD perlu melakukan langkah awal yaitu mendiagnosis kemampuan organisasi BUMD tersebut dan bagaimana mengoperasikan organisasi tersebut secara efektif.”

Disisi lain, jika melihat dari posisi keuangan, pendapatan dari BOT tersedot oleh biaya-biaya operasional lain, sehingga mengganggu kinerja perusahaan. Oleh karena itu, manajemen perlu memetakan bisnis ini, sehingga diketahui apa yang perlu di evaluasi. Tidak kalah pentingnya, manajemen perlu fokus pada bisnis tertentu, tidak merambah ke semua sektor. Hasil penelitian Nuarini (2013) yang menyimpulkan bahwa, “Kepemimpinan strategis dapat dikatakan sebagai kunci meraih keberhasilan masa depan organisasi,” dan hasil penelitian Nurani, Dwiana, & Eti (2013) menunjukkan bahwa, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pengambilan keputusan dan dampaknya terhadap kinerja perusahaan.

## Simpulan

Manajemen perusahaan perlu melakukan sinergi antara perumusan strategi (strategy formulation) dengan implementasi strategi (strategy implementation). Jika hasil evaluasi menunjukkan adanya kesenjangan (gap) dari kedua elemen tersebut, maka manajemen perlu melakukan pengamatan lingkungan ulang, sehingga kedua elemen tersebut tetap sinergi. Berikutnya, manajemen seharusnya tidak memperpanjang BOT (Built Operate and Transfer), sebab dengan memperpanjang BOT, maka peran strategis manajemen menjadi hilang, dan sangat bergantung pada peran strategis pihak lain. Jika cara-cara ini tetap dipertahankan, maka seharusnya tidak diperlukan lagi struktur organisasi yang begitu besar, mengingat tugas manajemen lebih kepada penghimpun dana fee dari pendapatan BOT. Tentunya, kemauan untuk melakukan perubahan dalam konteks strategis ada ditangan kepemimpinan strategis. Tapi harus diingat, perubahan ini harus didukung oleh SDM profesional. Selain itu, manajemen perlu fokus bisnis. Sebab, dalam pengembangan bisnis (perumahan, gudang, ruko, dsb.) dengan penyertaan dana dari Pemda Provinsi Jawa Barat yang begitu besar, tapi belum menunjukkan hasil yang berarti. Oleh karena itu, manajemen perlu menetapkan, mana bisnis yang harus dikembangkan atau dipertahankan. Tidak kalah pentingnya adalah, keterlibatan Pemda Provinsi Jawa Barat dalam memetakan bisnis tersebut bersama para profesional dan akademisi, sehingga menghasilkan langkah-langkah strategis dan solusi terbaik. Saran untuk penelitian berikutnya adalah, tidak kalah pentingnya untuk menganalisa strategi dan efektivitas aset dalam konteks penyehatan perusahaan.

## Referensi

- Aksara Bebey. (2018). Tak berkontribusi ke pendapatan daerah, 11 BUMD Jabar terancam dilikuidasi. Merdeka.Com. Retrieved from <https://www.merdeka.com/uang/tak-berkontribusi-ke-pendapatan-daerah-11-bumd-jabar-terancam-dilikuidasi.html>
- David, F. R., & David, F. R. (2015). *Strategic Management: Concepts and Cases* (15th ed.). Pearson.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi dan perubahan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai*. Bandung: Alfabeta.
- Fahmi, I. (2015). *Manajemen Strategis: Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Hitt, M. A., Ireland, & Hoskisson. (2017). *Strategic Management Comptetitiveness & Globalization: Concept and cases*. Cengage Learning.
- Info BUMD Jawa Barat. (2011). *Forum BUMD Jawa Barat*, 3.
- Kasahara, E. E. (2020). *Manajemen Strategis Praktis*. Yogyakarta: Lautan Pustaka.
- Keputusan Menteri BUMN KEP-100/MBU/2002 tanggal 04 Juni 2002 Tentang: Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara.
- Muhammad, S. (2013). *Manajemen Strategik* (5th ed.). Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Nurani, H., Dwiana, E., & Eti, E. (2013). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Usaha Dan Penggunaan Informasi Terhadap Kinerja Pengambilan Keputusan Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Perusahaan (Survey pada UMKM di Cimahi). *Journal of Social Sciences and Humanities*, 15(3).
- Ramli, Y., & Dwi, K. (2022). *Manajemen Strategik & Bisnis*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Rufaidah, P. (2012). *Manajemen Strategik*. Bandung: Humaniora.
- Selly, N. (2013). Memahami Kepemimpinan Stratejik dan Kebudayaan Organisasi. *Jurnal Populis*, 7(1).
- Siswandi, E. (2012). *Reengineering BUMD*. Bandung: Mutiara Press.
- Suherman, A. (2022). *Manajemen Strategi* (Yusuf, ed.). Nagari Koto Baru: PT. Insan Cendikia Mandiri.
- Susanto, A. B. (n.d.). *Strategic Leadership*. Jakarta: Penerbit PT. Gramedia Pustaka.
- UU No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah.
- Wheelen, T L, Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2015). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability* (14th ed.). Pearson.
- Wheelen, Thomas L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability* (13th ed.). Pearson.
- Perda Prov. Jawa Barat No. 4 Tahun 1999 tentang: Perusahaan Jasa dan Kepariwisata Provinsi Daerah Tingkat I Jawa Barat. <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/217855/perda-prov-jawa-barat-no-19-tahun-2010>.