INDONESIAN INSTITUTE OF JOURNALISM
MEMPROMOSIKAN JURNALISME BERKUALITAS

THE LIVING LEGEND
TIC COMPANY



Seni Bertransformasi dan Merajut Inovasi Selama 7 Dekade

THE LIVING LEGEND TIC COMPANY

Seni Bertransformasi dan Merajut Inovasi Selama 7 Dekade

Tim Penyusun:
SUCOFINDO dan Indonesian Institute of Journalism

Tata Letak:
Indonesian Institute of Journalism

Penerbit
PT Sirnagalih Media Independen
Indonesian Institute of Journalism (IIJ)
Plaza Aminta Lantai 5/504
Jl. TB Simatupang Kav.10 Jakarta Selatan 12310

Telp: +62 819-7535-653
E: admin@jurnalisme.id
W: jurnalisme.id

ISBN xxxxxxxxxxx
Cetakan 1, 2026
xxiv + 304 halaman, Ukuran 14,5cm x 21cm

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penulis.

Hak Cipta dilindungi Undang-undang
All right reserved.

THE LIVING LEGEND

TIC COMPANY

Seni Bertransformasi dan
Merajut Inovasi Selama 7 Dekade

TIM PENYUSUN
SUCOFINDO dan Indonesian Institute of Journalism


SUCOFINDO
SUCOFINDO

Kata Pengantar

CEO PT IDSURVEY (PERSERO)



Selama perjalanan karier saya di berbagai sektor industri, dari perbankan, investasi, konsultansi, transportasi, hingga pembiayaan infrastruktur dan energi, hingga kemudian dipercaya mengelola *Holding* BUMN IDSurvey, saya belajar satu hal yang konsisten di semua industri: nilai sebuah perusahaan pada akhirnya diukur dari seberapa besar kepercayaan yang berhasil dibangunnya, bukan dari seberapa besar aset yang dimilikinya. Dan tidak ada entitas dalam ekosistem IDSurvey yang lebih layak menjadi teladan soal itu selain SUCOFINDO, perusahaan yang telah menjaga kepercayaan dunia usaha Indonesia selama tujuh dekade, jauh sebelum istilah *trust* and *assurance* menjadi jargon populer di dunia bisnis.

IDSurvey lahir pada Desember 2021 dengan menyatukan tiga entitas: PT Biro Klasifikasi Indonesia (Persero) sebagai induk *holding*, PT SUCOFINDO (PERSERO) , dan PT Surveyor Indonesia (Persero), masing-masing dengan sejarah dan keahlian yang berbeda namun satu semangat yang sama: memastikan standar, keselamatan, dan kepatuhan menjadi fondasi pertumbuhan ekonomi nasional. Dalam konteks ini, usia SUCOFINDO yang telah mencapai tujuh dekade bukan sekadar angka simbolis. Ia adalah bukti bahwa fungsi *testing*, *inspection*, dan *certification* bisa terus relevan melintasi zaman, asalkan dijalankan dengan konsistensi dan adaptasi terhadap kebutuhan industri yang terus berubah.

Sebagai *holding*, peran kami bukan menyeragamkan identitas ketiga perusahaan, melainkan mengintegrasikan kapabilitas mereka menjadi kekuatan yang lebih besar: laboratorium yang saling melengkapi, jejaring lebih dari 95 titik layanan yang tersebar di seluruh Indonesia,

dan posisi tawar yang lebih kuat di panggung internasional, mulai dari sertifikasi berstandar ISO 17025 dan 17020, dukungan terhadap *Net Zero Emission*, hingga penguatan ekosistem karbon dan energi baru terbarukan. Prinsip *One Family*, *One Purpose* yang kami usung bukan sekadar slogan perayaan, melainkan cara kerja sehari-hari: bahwa performa SUCOFINDO hari ini turut menentukan kredibilitas IDSurvey secara keseluruhan, begitu pula sebaliknya.

Tujuh dekade SUCOFINDO mengajarkan kami di IDSurvey bahwa transformasi sejati tidak datang dari perubahan logo atau slogan, melainkan dari konsistensi menjaga janji mutu kepada pelanggan, hari demi hari, proyek demi proyek. Ke depan, saya berharap SUCOFINDO terus menjadi motor penggerak IDSurvey dalam memperluas layanan strategis: dari jaminan keberlanjutan rantai pasok, sertifikasi halal, hingga dukungan transisi energi hijau, sembari tetap menjadi mitra tepercaya negara dan pelaku usaha di setiap lini.

Selamat ulang tahun ke-70, SUCOFINDO. Teruslah menjadi kebanggaan keluarga besar IDSurvey, dan menjadi bukti bahwa BUMN Indonesia mampu bersaing dengan standar dunia tanpa kehilangan akar keindonesiaannya.

Jakarta, Oktober 2026

Arisudono

Kata Pengantar

KOMISARIS UTAMA PT SUCOFINDO (PERSERO)



Selama lebih dari tiga dekade berkarier di bidang perdagangan dan perlindungan konsumen, saya belajar satu prinsip yang tidak pernah berubah: pasar yang sehat hanya bisa tumbuh di atas kepercayaan, dan kepercayaan hanya bisa lahir dari sistem pengawasan yang kredibel. Prinsip itulah yang saya bawa ketika diberi amanah sebagai Komisaris Utama SUCOFINDO, perusahaan yang selama tujuh dekade menjadi salah satu penjaga kepercayaan itu bagi dunia usaha Indonesia.

Sebagai Dewan Komisaris, tugas kami bukan menjalankan roda operasional, melainkan memastikan arah perusahaan tetap lurus, tata kelolanya kokoh, dan setiap keputusan strategis diambil dengan kehati-hatian yang proporsional terhadap risiko. Dalam usia yang telah matang ini, SUCOFINDO menghadapi lanskap yang jauh berbeda dari saat didirikan: rantai perdagangan global yang lebih kompleks, tuntutan kepatuhan yang lebih ketat, serta ekspektasi pasar terhadap transparansi yang terus meningkat. Pengalaman saya menangani berbagai isu tertib niaga dan perlindungan konsumen mengajarkan bahwa celah sekecil apa pun dapat merusak kepercayaan yang dibangun bertahun-tahun. Karena itu, fungsi pengawasan SUCOFINDO sebagai lembaga inspeksi dan sertifikasi menjadi semakin relevan, bukan semakin usang, di tengah dinamika tersebut.

Saya melihat SUCOFINDO perlu terus dibangun di atas dua pilar sekaligus: kredibilitas yang telah teruji tujuh dekade, dan kelincahan untuk beradaptasi terhadap kebutuhan pasar yang terus berubah. Dewan Komisaris akan terus mendorong manajemen untuk mem-

perkuat kepatuhan, tata kelola perusahaan yang baik, serta perlindungan kepentingan negara dan masyarakat, sembari membuka ruang bagi inovasi layanan yang relevan dengan tantangan zaman.

Buku *The Living Legend TIC Company* ini menjadi pengingat bahwa kepercayaan publik bukan warisan yang otomatis bertahan, melainkan harus terus dirawat melalui nilai-nilai integritas, kualitas sumber daya manusia, dan tata kelola yang bersih. Selamat ulang tahun ke-70 kepada seluruh staf karyawan dan pimpinan SUCOFINDO. Semoga fondasi yang telah dijaga selama ini terus menjadi bekal untuk melangkah lebih jauh, ke masa depan yang lebih maju bagi SUCOFINDO.

Jakarta, Oktober 2026

Moga Simatupang

Kata Pengantar

DIREKTUR UTAMA PT SUCOFINDO (PERSERO)



Tujuh puluh tahun yang lalu, pada 22 Oktober 1956, SUCOFINDO lahir dengan satu tugas sederhana namun berat: memastikan bahwa apa yang diperdagangkan, diukur, dan diuji benar-benar sesuai dengan apa yang dijanjikan. Sederhana secara konsep, namun berat dalam pelaksanaan, karena kepercayaan tidak pernah bisa dibangun dalam semalam. Hari ini, ketika saya diberi amanah untuk memimpin perusahaan ini, saya menyadari bahwa yang saya kelola bukan sekadar aset, laboratorium, atau jaringan kantor cabang, melainkan tujuh dekade reputasi yang dijaga oleh ribuan insan SUCOFINDO, dari generasi demi generasi.

Sebagai profesional yang telah melintasi berbagai sektor industri strategis, dari minyak dan gas, pertambangan, hingga transportasi publik, saya memahami betul bahwa kepercayaan dalam dunia industri modern dibangun di atas data, verifikasi, dan konsistensi, bukan retorika. Pengalaman menangani aspek keselamatan pada proyek-proyek infrastruktur besar mengajarkan saya satu hal penting: standar bukan formalitas administratif, melainkan garis pertahanan pertama yang melindungi manusia, lingkungan, dan reputasi bangsa.

Prinsip itulah yang saya bawa dalam memimpin transformasi SUCOFINDO hari ini: menjadikan perusahaan ini bukan sekadar *conformity assessment body* yang menjalankan tugas administratif, melainkan *strategic assurance partner* bagi industri nasional maupun mitra global, yang keputusannya berbasis data dan bisa dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Dunia usaha telah berubah jauh lebih cepat dibanding tujuh dekade lalu. Tuntutan pasar global terhadap kepatuhan lingkungan, sosial, dan tata kelola atau ESG kian ketat, mulai dari regulasi deforestasi, ekosistem sertifikasi halal, hingga transisi energi berkelanjutan. SUCOFINDO hari ini menjawab tantangan tersebut dengan memperkuat layanan pengujian dan verifikasi berbasis teknologi, memperluas kapabilitas pada *green mining*, *green smelter*, *green building*, hingga *Carbon Capture*, *Utilization*, dan *Storage*. Kami juga terus memperluas jejaring internasional, termasuk kolaborasi strategis dengan Japan Quality Assurance Organization dan partisipasi aktif dalam TIC Council di tingkat global, agar produk-produk Indonesia semakin diterima dan dipercaya di pasar dunia.

Transformasi ini tidak mungkin berjalan tanpa modal utama SUCOFINDO: manusianya. Di 2026, lebih dari 29 kantor cabang, 38 unit pelayanan, dan 68 laboratorium yang tersebar di seluruh Indonesia digerakkan oleh insan-insan yang bekerja dengan disiplin ilmiah dan integritas tinggi, sering kali di lapangan yang tidak mudah, mulai dari kapal tongkang, tambang, hingga pelabuhan ekspor-impor. Saya percaya, teknologi secanggih apa pun hanya akan menjadi alat bila tidak dijalankan oleh sumber daya manusia yang kompeten dan berintegritas. Karena itu, investasi pada peningkatan kapasitas SDM, digitalisasi proses kerja, serta regenerasi kepemimpinan menjadi agenda yang saya prioritaskan, agar SUCOFINDO tetap relevan dalam 70 tahun ke depan, bukan hanya merayakan 70 tahun yang telah lewat.

Namun sehebat apa pun teknologi dan jejaring yang kami bangun, fondasi utama SUCOFINDO tetap sama sejak 1956: integritas. Sebagai bagian dari *holding* jasa survei IDSurvey bersama PT Biro Klasifikasi Indonesia (Persero) dan PT Surveyor Indonesia (Persero), SUCOFINDO berkomitmen menjadi *enabler* bagi industri nasional untuk naik kelas, memenuhi standar internasional, dan memperkuat daya saing bangsa di panggung dunia. Visi ini bukan sekadar target korporasi, melainkan tanggung jawab yang kami emban sebagai bagian dari ekosistem BUMN yang harus terus profesional, transparan, dan berorientasi pada nilai tambah nyata.

Buku *The Living Legend TIC Company* ini adalah lebih dari sekadar dokumentasi sejarah. Ia adalah pengingat bagi kita semua, insan SUCOFINDO, bahwa perjalanan panjang ini dibangun oleh kerja keras yang konsisten, bukan kebetulan. Ia juga menjadi titik

pijak untuk melangkah lebih jauh: menjadikan SUCOFINDO sebagai perusahaan jasa *Testing*, *Inspection*, *Certification* (TIC) kelas dunia yang lahir dari Indonesia, untuk Indonesia, dan untuk dunia.

Selamat ulang tahun ke-70, kepada semua insan SUCOFINDO. Mari terus bekerja dengan presisi, melangkah dengan visi, dan menjaga kepercayaan yang telah dibangun selama tujuh dekade.

Jakarta, Oktober 2026

Sandry Pasambuna


SUCOFINDO
LABORATORIUM
TEKNIK

Prakata

TIM PENULIS

Tujuh dekade bukan sekadar penanda perjalanan waktu, melainkan cerminan keteguhan, pengalaman, dan kemampuan untuk terus bertumbuh di tengah perubahan. Sejak didirikan pada 22 Oktober 1956, PT SUCOFINDO (PERSERO) telah menjadi bagian dari perjalanan pembangunan Indonesia, menghadirkan layanan inspeksi, pengujian, sertifikasi, konsultansi, dan berbagai solusi yang berperan dalam menjaga kualitas serta membangun kepercayaan.

Buku *The Living Legend TIC Company: Seni Bertransformasi dan Merajut Inovasi Selama 7 Dekade* merekam perjalanan tersebut. Di dalamnya, tersimpan kisah tentang bagaimana SUCOFINDO tumbuh bersama dinamika bangsa, menghadapi berbagai tantangan, mengambil keputusan strategis, serta bertransformasi juga memberikan berbagai inovasi untuk menjawab kebutuhan industri dan masyarakat yang terus berkembang. Perjalanan ini menegaskan bahwa keberlanjutan sebuah perusahaan tidak hanya ditentukan oleh pencapaian yang telah diraih, tetapi juga oleh kemampuannya untuk belajar, beradaptasi, dan menciptakan nilai bagi masa depan.

Semangat perjalanan tersebut diterjemahkan melalui elemen-elemen visual pada sampul buku ini. Setiap elemen memiliki makna yang merefleksikan perjalanan perusahaan selama tujuh dekade, nilai-nilai yang senantiasa dijaga, serta semangat untuk terus bertumbuh dan melangkah ke masa depan. Angka 70 merepresentasikan kematangan dan pengalaman yang dibangun selama tujuh dekade, sekaligus menjadi pengingat bahwa perjalanan perusahaan senantiasa berlanjut. Perisai yang berada di pusat angka melambangkan peran SUCOFINDO sebagai penjaga kualitas dan kepercayaan, dengan menjunjung tinggi standar, akurasi, integritas, serta tanggung jawab profesional. Nilai-nilai inilah yang menjadi fondasi bagi setiap layanan dan hubungan yang dibangun bersama pelanggan maupun para pemangku kepentingan.

Sementara itu, helai daun merepresentasikan pertumbuhan, keberlanjutan, dan kepedulian terhadap masa depan. Makna ini menegaskan bahwa kualitas tidak berhenti pada pemenuhan standar hari ini, tetapi juga mencakup kontribusi bagi keberlanjutan bisnis, lingkungan, dan masyarakat. Adapun burung dan panah menggambarkan visi ke depan, semangat untuk melampaui batas, serta tekad untuk terus meningkatkan kapabilitas dan menghadirkan solusi yang relevan di tengah perubahan zaman.

Filosofi tersebut selaras dengan perjalanan transformasi SUCOFINDO, dari perusahaan yang berperan dalam mendukung integritas hingga berkembang menjadi perusahaan *Testing, Inspection, and Certification* (TIC) dengan cakupan layanan yang semakin luas. Perubahan kebutuhan pasar, kemajuan teknologi, serta meningkatnya tuntutan terhadap kualitas, tata kelola, dan keberlanjutan mendorong SUCOFINDO untuk terus memperkuat kompetensi dan memperluas kontribusinya. Dalam perjalanan bersama *Holding* IDSurvey, komitmen ini juga menjadi bagian dari upaya memperkuat kapabilitas industri jasa survei Indonesia agar semakin berdaya saing.

Namun, di balik setiap pencapaian dan transformasi, terdapat manusia yang menjadi penggeraknya. Dedikasi insan SUCOFINDO lintas generasi, kepercayaan pelanggan, dukungan pemerintah, serta kolaborasi dengan para mitra telah menjadi bagian penting dari perjalanan perusahaan hingga mencapai usia ke-70. Karena itu, buku ini bukan hanya catatan sejarah korporasi, melainkan juga penghargaan bagi setiap kontribusi, gagasan, dan kerja keras yang telah membentuk SUCOFINDO hingga hari ini.

Memasuki dekade berikutnya, SUCOFINDO berkomitmen untuk terus bergerak maju, memperkuat inovasi, meningkatkan kualitas layanan, serta memperluas manfaat bagi Indonesia dan kiprahnya di internasional. Dengan berpegang pada semangat *Ensuring Quality Protecting Trust*, pengalaman tujuh dekade menjadi pijakan untuk menatap masa depan dengan optimisme, tanpa kehilangan nilai-nilai yang telah menjadi identitas perusahaan.

Ucapan terima kasih kami sampaikan kepada Direktur Utama PT SUCOFINDO (PERSERO), Bapak Sandry Pasambuna dan Jajaran Direksi (*Board of Director*) atas dukungan dan arahan selama penyusunan buku ini. Ucapan terima kasih juga kami sampaikan kepada Bapak Arifin, Kepala Divisi Sekretaris Perusahaan SUCOFINDO periode 2022 - 2025 yang membantu proses penyusunan buku ini, serta kepada Pgs. Kepala Divisi Sekretaris Perusahaan SUCOFINDO, Bu Rina,

Bu Susi, Nadin, Shabrina, serta Tim Sekper Eksternal dan Internal Komunikasi. Terima kasih kepada Tim Indonesia Institute of Journalism, Umar Idris, Asnil Bambani Amri, Khaira Ummah Junaedi Putri, dan Sayuda Patria yang turut berkolaborasi dalam penyusunan buku ini. Tak lupa kami sampaikan terima kasih sedalam-dalamnya kepada serta para narasumber yang bersedia meluangkan waktu dan menceritakan pengalamannya yang berharga kepada tim penulis.

Semoga buku ini dapat menjadi sumber inspirasi bagi generasi SUCOFINDO saat ini dan mendatang, sekaligus menjadi pengingat bahwa warisan terbesar sebuah perusahaan bukan semata-mata usia atau pencapaiannya, melainkan kepercayaan yang terus dijaga dan manfaat yang senantiasa dihadirkan.

Tujuh dekade telah menjadi bagian dari sejarah. Perjalanan untuk terus bertumbuh, berinovasi, dan menjaga kepercayaan akan selalu menjadi bagian dari masa depan.


SUCOFINDO
SUCOFINDO




Th
SUCOFINDO
Ensuring Quality
Protecting Trust
SUCOFINDO
SUCOFINDO
SUCOFINDO
SUCOFINDO

Daftar Isi

Hlm **1**

Bab I

TUJUH DEKADE SUCOFINDO

Hlm **23**

Bab II

SEJARAH SUCOFINDO DAN EKOSISTEM EKONOMI NASIONAL

Hlm **55**

Bab III

PERGULATAN MENGEMBALIKAN PERTUMBUHAN PERUSAHAAN

Hlm **75**

Bab IV

VALUE DAN ETOS KERJA INSAN SUCOFINDO

Hlm **125**

Bab V

TANTANGAN DAN INOVASI REFORMULASI STRATEGI BISNIS

Hlm **203**

Bab VI

TRANSFORMASI DALAM EKOSISTEM HOLDING

Hlm **269**

Bab VII

VISI SUCOFINDO MASA DEPAN

SUCOFINDO

VISI:

Menjadi Perusahaan Kelas Dunia yang kompetitif, andal dan terpercaya di bidang inspeksi, pengujian, sertifikasi, konsultasi, dan pelatihan.





Jajaran Direksi PT SUCOFINDO (PERSERO) Periode 2026

Atika Detty Kurniawati, Dani Pramantyo, Sandry Pasambuna, Agus Permadi, Budi Utomo


Th
SUCOFINDO
Ensuring Quality
Protecting Trust

SUCOFINDO

Th SUCOFINDO
Ensuring Quality
Protecting Trust



BAB I

TUJUH DEKADE SUCOFINDO

Bagi sebuah perusahaan, tujuh puluh tahun bukanlah sekadar penanda usia. Ia adalah penanda kemampuan perusahaan bertahan menghadapi perubahan zaman, sekaligus kemampuan untuk terus menemukan relevansi di tengah dunia yang selalu bergerak. Banyak perusahaan lahir dengan semangat besar, lalu kehilangan arah ketika lingkungan bisnis berubah. Hanya sedikit saja perusahaan yang mampu menjaga kepercayaan para pelanggannya sambil terus mentransformasikan diri mengikuti perkembangan pasar.

SUCOFINDO termasuk di antara sedikit dari perusahaan yang mampu bertahan dan terus bertransformasi. Sejak didirikan pada 22 Oktober 1956, perusahaan milik negara ini telah melewati berbagai fase perubahan: pergantian pemimpin nasional, perubahan dinamika ekonomi global, krisis moneter, liberalisasi perdagangan, revolusi digital, hingga transisi menuju ekonomi hijau. Dalam setiap fase itu, SUCOFINDO tidak hanya bertahan, tetapi juga terus beradaptasi tanpa meninggalkan nilai yang menjadi pondasinya sejak awal, yaitu integritas, sumber daya yang terus meningkatkan kompetensinya, dan selalu beradaptasi dengan teknologi.

Keberadaan SUCOFINDO di tengah masyarakat saat ini semakin dibutuhkan. Pada setiap produk yang digunakan, makanan yang dikonsumsi, hingga energi yang menggerakkan aktivitas masyarakat sehari-hari, ada peran SUCOFINDO yang berperan memberikan rasa aman dan kepastian kandungan. Sebagai perusahaan Jasa *Testing*, *Inspection*, *and Certification* (TIC), SUCOFINDO bekerja tak terlihat, yang bekerja tanpa henti di laboratorium, di kawasan pelabuhan, dan area tambang demi memastikan bahwa setiap standar keselamatan serta mutu telah terpenuhi secara sempurna. Kesadaran akan pentingnya menjaga mata rantai kepercayaan inilah yang menjadi nyawa dalam perjalanan panjang SUCOFINDO.

Contohnya, di balik beras yang diproduksi di dalam negeri atau diimpor dari luar negeri, apakah kualitasnya sesuai dengan persyaratan dari ketentuan? Pupuk yang masuk melalui pelabuhan, komoditas yang dikirim ke pasar internasional, hingga hasil tambang di Indonesia yang diperdagangkan lintas negara, ada proses panjang untuk memastikan setiap barang memenuhi apa yang telah disepakati.

Di balik setiap proses tersebut mungkin tampak sederhana, namun dibalik itu berlangsung pertaruhan kepercayaan. Sebab, dalam perdagangan, kepercayaan tidak selalu cukup dibangun dari dokumen atau pernyataan penjual. Di antara semua itu, dibutuhkan pihak yang dapat melihat lebih dekat: memeriksa barang, menguji mutunya, dan memastikan apa yang tercatat di atas kertas sesuai dengan kondisi sebenarnya. Di situlah perusahaan di bidang jasa pemastian milik negara, SUCOFINDO, memainkan perannya. Bukan sekadar memberi cap bahwa sebuah barang memenuhi syarat, tetapi menghadirkan keyakinan bagi mereka yang tidak selalu bisa melihat dan memeriksanya sendiri.



Kedekatan SUCOFINDO dengan masyarakat dapat dirasakan langsung melalui perannya di sektor pangan dan industri halal. Di tengah meningkatnya kebutuhan akan kepastian kehalalan produk, baik secara nasional maupun internasional, SUCOFINDO melalui Lembaga Pemeriksa Halal (LPH) miliknya, hadir untuk membantu produsen, UMKM, pedagang, hingga eksportir dan importir dalam memperoleh Sertifikat Halal dari Badan Penyelenggara Jaminan Produk Halal (BPJPH).

Layanan tersebut bukan hanya menyangkut kepatuhan regulasi, tetapi juga menyentuh langsung rasa aman dan nyaman masyarakat sebagai konsumen dalam mengonsumsi makanan, minuman, kosmetik, hingga obat-obatan yang mereka gunakan sehari-hari. Melalui sertifikasi produk halal, sertifikasi sistem manajemen halal, dan pelatihan industri halal, SUCOFINDO turut menjaga kepercayaan publik terhadap produk-produk yang beredar di pasar.

Selain di sektor halal, kehadiran SUCOFINDO juga terasa dalam menjaga kualitas lingkungan yang menjadi

hajat hidup orang banyak. Melalui teknologi *Air Quality Monitoring System*, SUCOFINDO memungkinkan pemantauan kualitas udara secara *real-time* atas parameter seperti PM2.5, PM10, NO2, CO, SO2, dan O3, yang berdampak langsung pada kesehatan masyarakat perkotaan maupun industri.

Tidak berhenti di situ, layanan *sampling*, analisis, dan *monitoring* kualitas air bersih, air limbah, hingga kebisingan turut memastikan bahwa lingkungan tempat masyarakat tinggal dan bekerja tetap aman dan sehat. Peran ini menjadi wujud nyata komitmen SUCOFINDO dalam mendukung bisnis hijau dan berkelanjutan, sekaligus membantu Indonesia mencapai target *Net Zero Emissions* yang menjadi kepentingan bersama seluruh lapisan masyarakat.

Kedekatan SUCOFINDO dengan kebutuhan masyarakat juga tampak dalam layanan-layanan yang menyentuh sektor pertanian, perikanan, dan komoditas sehari-hari. Sejak awal berdirinya, SUCOFINDO dipercaya pemerintah untuk melakukan pemeriksaan impor barang bantuan, verifikasi impor pupuk dan beras, hingga pemeriksaan ekspor komoditas unggulan bangsa seperti kelapa sawit, kopi, dan hasil tambang.

Layanan pengujian kesuburan tanah, sertifikasi produk pertanian, hingga jasa pengujian kualitas air konsumsi dan pangan olahan menjadi bagian tak terpisahkan dari rantai pasok yang menghadirkan produk berkualitas ke tengah-tengah masyarakat. SUCOFINDO memastikan bahwa setiap produk yang beredar, baik untuk konsumsi domestik maupun perdagangan internasional, telah melalui proses pemastian mutu yang dapat dipercaya.

Di sektor energi dan transportasi, SUCOFINDO turut menjaga kelayakan operasional pembangkit listrik, transmisi, dan sarana distribusi yang menopang aktivitas ekonomi masyarakat setiap hari. Perjalanan tujuh dekade ini membuktikan bahwa SUCOFINDO tidak pernah lepas dari denyut nadi kehidupan masyarakat Indonesia, meski seringkali tidak tampak di permukaan. Inilah yang menjadikan SUCOFINDO bukan hanya perusahaan jasa pemastian, melainkan penjaga kepercayaan publik.

Dalam perdagangan internasional yang rumit saat ini, kehadiran SUCOFINDO semakin dibutuhkan sebagai mata dan telinga negara yang mengawal arus keluar-masuk komoditas. Jauh sebelum sebuah kapal angkut melepas jangkar di pelabuhan ekspor atau

membongkar muatannya di dermaga impor, pemeriksaan dokumen, pengujian kualitas material di laboratorium, hingga verifikasi kesesuaian volume menjadi tahapan krusial yang tidak boleh luput dari ketelitian para penyelia perusahaan ini.

Melalui layanan inspeksi yang independen, SUCOFINDO melindungi devisa negara dari risiko kecurangan dagang, juga memberikan jaminan legitimasi bagi produk-produk unggulan Indonesia agar mampu menembus barikade standar global yang ketat dan bersaing dengan kepala tegak di pasar internasional.

SUCOFINDO hadir bukan sekadar sebagai entitas bisnis, melainkan sebagai mitra strategis negara, pelaku usaha, dan masyarakat. Perjalanan panjang selama hampir tujuh dekade ini menempatkan SUCOFINDO sebagai saksi sekaligus pelaku aktif dalam setiap fase rantai pasok dan perkembangan ekonomi Indonesia.

Ruang kerja dan layanan SUCOFINDO kini telah berkembang jauh dari pekerjaan pemeriksaan komoditas pada masa awal berdirinya. Layanan yang dimiliki perusahaan kini menjangkau berbagai sektor, mulai dari sumber daya alam dan komoditas, teknologi dan informasi, industri dan transportasi, pemerintahan dan perdagangan, energi dan konstruksi, hingga pariwisata, keuangan, *green generation*, dan kesehatan.

> **Lebih dari sekadar entitas bisnis, langkah kami hadir sebagai penjaga kepercayaan publik dan mitra strategis negara. Mulai dari mengawal kualitas lingkungan yang sehat secara *real-time*, memastikan keamanan pangan masyarakat, hingga menjadi mata dan telinga dalam perdagangan internasional demi melindungi devisa dan mendukung produk unggulan Indonesia mendunia.**

Menjaga Jejak Hijau

Saat ini sebuah produk tidak cukup dinilai dengan standar mutu dalam arti yang sederhana. Seiring waktu, kebutuhan industri dan konsumen terus berkembang. Saat ini kebutuhan untuk melihat aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola pada suatu proses produksi semakin kuat. Cara produk dibuat, energi yang digunakan, dampaknya terhadap lingkungan, hingga bagaimana orang-orang yang terlibat di dalamnya dan dampak sosialnya semakin penting diperhatikan.

Perubahan tersebut ikut membawa SUCOFINDO ke dalam layanan yang semakin beragam. SUCOFINDO kini turut melayani pelaku usaha yang ingin mengurangi emisi karbon dalam proses produksinya. SUCOFINDO berperan membantu pelaku industri mengetahui berapa banyak emisi yang dihasilkan, seberapa efisien energi digunakan, bagaimana limbah dikelola, dan apakah kegiatan usaha mereka sudah berjalan dengan prinsip keberlanjutan.

Perubahan kebutuhan pelaku industri saat ini telah membawa SUCOFINDO semakin fokus pada layanan Keberlanjutan (*Sustainability*). Di antaranya membantu pelaku usaha menghitung dan memverifikasi emisi gas rumah kaca, mengukur penggunaan energi, hingga memastikan pengelolaan lingkungan berjalan sesuai ketentuan. Layanan tersebut juga berkembang kepada layanan Sertifikasi Industri Hijau dan Sistem Manajemen Lingkungan.

Layanan Keberlanjutan menjangkau sektor publik maupun swasta. Bagi pelaku industri, pekerjaan bisa dimulai dari memahami standar dan regulasi, melihat kondisi di lapangan, hingga menentukan langkah-langkah perbaikan. Di titik ini, SUCOFINDO tidak hanya hadir untuk memeriksa hasil akhir. Perusahaan juga membantu pelanggan memahami apa yang perlu dibenahi dan bagaimana memenuhinya.

Dalam perkembangannya saat ini, layanan Keberlanjutan (*sustainability*) tidak lagi sekadar sebagai layanan tambahan, melainkan berkembang menjadi bagian dari bisnis SUCOFINDO dalam membantu dunia usaha menghadapi tuntutan ekonomi rendah karbon.

Salah satu pijakan besar datang pada 2023, ketika SUCOFINDO ditunjuk oleh Badan Standardisasi Nasional (BSN) dan Komite Akreditasi Nasional (KAN) sebagai Lembaga Validasi dan Verifikasi (LVV) resmi

untuk skema Gas Rumah Kaca (GRK) dan Nilai Ekonomi Karbon (NEK). Penunjukan tersebut memperluas peran SUCOFINDO bukan hanya memeriksa dan memastikan kepatuhan, tetapi ikut membantu pelaku usaha memahami dan menjalankan transisi menuju *Net Zero Emission* (NZE).

Dari kebutuhan itulah layanan keberlanjutan terus berkembang. SUCOFINDO menyediakan audit, sertifikasi, hingga konsultansi yang membantu perusahaan melihat kembali cara mereka menggunakan energi, mengelola air, mengendalikan limbah, dan mengukur dampak lingkungan dari kegiatan usahanya.

Portofolionya pun semakin beragam. Ada Sertifikasi dan Audit Lingkungan dengan standar ISO 14001 dan ISO 50001, Audit Energi dan Audit Air, *Green Building*, Penilaian Kondisi Awal Lingkungan (*Environmental Baseline Assessment*), hingga *Monitoring* Kualitas Limbah.

Di sektor yang lebih spesifik, layanan itu hadir melalui *Green Gold Label* (GGL), Sertifikasi Industri Hijau, *Green and Smart Port* (GSP), *Indonesian Sustainable Palm Oil* (ISPO), Sistem Verifikasi Legalitas Kayu (SVLK), Produk Organik, serta verifikasi mekanisme transisi energi. SUCOFINDO juga mendampingi perusahaan dalam Program Penilaian Peringkat Kinerja Perusahaan dalam Pengelolaan Lingkungan Hidup (PROPER) dan Ekolabel, sekaligus menyediakan layanan konsultasi strategis, seperti ESG *Advisory, Environmental and Social Impact Assessment* (ESIA), konsultansi regulasi kehutanan yang mengacu pada *European Union Deforestation Regulation* (EUDR), serta penyusunan Amdal dan dokumen lingkungan lainnya.

Dalam layanan inspeksi dan audit keberlanjutan, SUCOFINDO bahkan hadir sebagai pihak yang memberikan kepastian atas Laporan Keberlanjutan. Perusahaan juga melakukan audit lingkungan hidup, verifikasi produk kehutanan dan rantai pasok hijau, perencanaan sistem 4R (*Reduce, Reuse, Recycle, dan Recovery*), hingga rekayasa sistem air bersih dan air limbah.

Perkembangan layanan Keberlanjutan SUCOFINDO menemukan momentum baru pada 2025. Pada saat itu, SUCOFINDO dipercaya oleh Climate Bonds Initiative (CBI) sebagai Lembaga Validasi dan Verifikasi (LVV) dalam skema *Climate Bonds Standard and Certification*. CBI merupakan organisasi nirlaba global yang berbasis di London, Inggris, dan berfokus pada pengembangan pasar *green*

bonds, *climate finance*, serta investasi berkelanjutan untuk proyek-proyek rendah karbon.

Kepercayaan tersebut membawa pekerjaan SUCOFINDO ke ruang yang berbeda. Kini, yang diperiksa bukan lagi semata-mata aktivitas operasional perusahaan, melainkan juga instrumen pembiayaan yang digunakan untuk membangun proyek-proyek terkait iklim. Melalui proses verifikasi, SUCOFINDO membantu memastikan bahwa pembiayaan tersebut memiliki kesesuaian dengan standar dan target iklim yang ditetapkan.

Di titik ini, jasa pemastian SUCOFINDO kembali menemukan bentuknya yang baru. Jika sebelumnya jasa pemastian SUCOFINDO banyak berlangsung di pelabuhan, gudang, lahan pertanian, atau kawasan tambang, kini juga hadir di antara proyek-proyek hijau dan pasar keuangan hijau (*green finance*). Peran SUCOFINDO menjadi semakin relevan ketika pendanaan hijau di Indonesia terus tumbuh, yang nilainya secara kumulatif diperkirakan mencapai USD 16,2 miliar, sekitar USD 11,5 miliar di antaranya berasal dari obligasi negara (*sovereign green bond)*. Ditambah lagi Indonesia saat ini menempati peringkat ketiga sebagai penerbit obligasi negara hijau terbesar di kawasan Asia Pasifik.

Di tengah pertumbuhan tersebut, ada kebutuhan untuk memastikan bahwa label hijau yang melekat pada sebuah instrumen pembiayaan memang memiliki dasar yang dapat dipertanggungjawabkan. Di sinilah SUCOFINDO mengambil posisi sebagai penghubung antara dunia usaha dan pasar keuangan hijau, yakni membawa proses evaluasi yang ilmiah, objektif, dan kredibel ke dalam proyek-proyek yang hendak didorong menuju ekonomi rendah karbon.

Itulah yang membuat posisi SUCOFINDO sebagai *strategic* ESG *enabler* menjadi semakin penting. SUCOFINDO berada di antara industri yang harus berubah, regulasi yang terus berkembang, dan kebutuhan pembiayaan hijau yang semakin besar. SUCOFINDO bukan sebagai pihak yang menjalankan perubahan untuk para pelaku usaha, melainkan sebagai pihak yang membantu memastikan perubahan itu berjalan dengan ukuran, standar, dan keyakinan yang dapat dipertanggungjawabkan.

Layanan Keberlanjutan tersebut diperkuat dengan aspek digitalisasi. Di ranah lingkungan dan Keberlanjutan, SUCOFINDO menghadirkan inisiatif digital yang disebut SPARING, yaitu sistem pemantauan kualitas air limbah berbasis *Internet of Things* yang mampu memberikan

data secara *real-time* melalui web dan aplikasi *mobile*, sekaligus berfungsi sebagai sistem peringatan dini terhadap potensi pelanggaran baku mutu.

Ketika Indonesia mencanangkan *Making Indonesia 4.0* sebagai peta jalan besar menuju revolusi industri keempat, SUCOFINDO tidak menempatkan diri sebagai penonton di pinggir lapangan. Perusahaan secara aktif melangkah masuk, menerjemahkan agenda nasional itu ke dalam layanan konkret yang dapat langsung dirasakan industri.

Salah satu wujudnya adalah Layanan INDI 4.0 *Readiness Index Assessment* yang dirancang untuk mengukur sejauh mana kesiapan sebuah industri menghadapi gelombang otomasi, integrasi rantai pasok digital, dan ancaman keamanan siber. Lewat layanan ini, SUCOFINDO tidak sekadar menjadi lembaga sertifikasi, melainkan mitra strategis yang membantu industri nasional membaca posisinya sendiri di tengah lanskap teknologi yang bergerak semakin cepat.

Layanan *INDI 4.0 Readiness Index Assessment* membantu perusahaan melihat seberapa siap mereka menghadapi tuntutan industri 4.0, termasuk dari sisi *digital maturity* dan integrasi rantai pasok. Dengan begitu, digitalisasi tidak hanya dipandang sebagai persoalan teknologi, tetapi juga sebagai bagian dari kesiapan perusahaan menghadapi perubahan cara berbisnis.

Transformasi serupa juga menjalar ke titik inti operasional perusahaan: Simlab mempercepat proses pengujian laboratorium secara elektronik, inspeksi berbasis teknologi memanfaatkan sensor dan *drone* untuk menjangkau area yang sebelumnya sulit dan berisiko, e-sertifikat mempercepat verifikasi dokumen dengan validasi resmi dari BSSN, sementara sistem ERP dan *back office* berbasis *cloud* menyatukan seluruh proses internal—dari pengadaan hingga pembayaran—dalam satu ekosistem yang akuntabel dan dapat dipantau kapan saja.

> **Melalui komitmen keberlanjutan dan transisi menuju Net Zero Emission, kita bersama-sama menjaga jejak hijau demi mewujudkan masa depan bumi yang lestari.**

Transformasi Layanan SUCOFINDO Tahun 2025



Simlab

Platform digital laboratorium yang mempercepat proses pengujian, integrasi hasil, hingga pelaporan berbasis elektronik.



Inspeksi Berbasis Teknologi

Penggunaan IoT, sensor, dan ***drone*** untuk kegiatan inspeksi industri, terutama di sektor energi, konstruksi, dan kehutanan, meningkatkan presisi, cakupan area, dan efisiensi waktu.



E-Sertifikat

Sertifikasi kami sebagian besar telah berbentuk digital yang diakui dan divalidasi oleh BSSN, mempercepat proses verifikasi dan menjaga keabsahan dokumen.



Digital ERP & *Back Office System*

Seluruh proses internal, mulai dari pengadaan, operasional, ***monitoring*** proyek, hingga pembayaran terintegrasi dalam sistem ERP berbasis ***cloud***, mendukung tata kelola yang akuntabel dan ***real-time tracking***.

Dari pemantauan lingkungan hingga pekerjaan di laboratorium dan penerbitan sertifikat, digitalisasi perlahan menjadi bagian dari keseharian SUCOFINDO. Bukan semata-mata karena perusahaan membutuhkan teknologi baru, tetapi karena cara kerja juga harus mengikuti kebutuhan zaman.

Bagi perusahaan yang selama puluhan tahun bertumpu pada pekerjaan pemeriksaan, pengujian, dan pemberian kepastian, perubahan ini membawa makna yang lebih besar. Cara kerja boleh berubah, tetapi satu hal tetap sama, yaitu tentang bagaimana memastikan setiap layanan dapat dipercaya.

Yang membuat inisiatif digital SUCOFINDO terasa istimewa bukan semata kecepatan yang dihasilkannya, melainkan nilai yang dibawanya. Setiap sensor yang dipasang, setiap *platform* yang dibangun, dan setiap proses yang dipindahkan ke ranah digital pada akhirnya bermuara pada satu tujuan: menciptakan layanan yang lebih transparan, lebih akuntabel, dan lebih berkelanjutan bagi industri nasional. Digitalisasi, bagi SUCOFINDO, bukanlah sekadar mengganti kertas dengan layar, melainkan cara baru untuk menjaga janji lama—independensi, integritas, dan kepercayaan—agar tetap relevan di tengah dunia yang terus berubah kecepatannya.

Beragamnya layanan dan berkembangnya operasional bisnis SUCOFINDO turut mengerek kinerja bisnis SUCOFINDO. Dalam laporan 2025, pendapatan Perusahaan mencapai Rp3,86 triliun, tumbuh 4,15 persen dari Rp3,70 triliun pada tahun sebelumnya. Pertumbuhan tersebut berjalan bersama dengan laba tahun berjalan sebesar Rp515,30 miliar.

Total aset perusahaan juga meningkat menjadi Rp5,60 triliun pada 2025, tumbuh 6,83 persen dibandingkan tahun sebelumnya. Ekuitas SUCOFINDO turut meningkat menjadi Rp4,07 triliun, naik 3,34 persen.

Angka-angka tersebut menjadi bagian dari perjalanan SUCOFINDO yang menjaga pencapaian dengan menerapkan prinsip keberlanjutan selaras dengan implementasi ESG mengejar pertumbuhan, tetapi juga berusaha menjaga bagaimana pertumbuhan itu dicapai dengan menerapkan prinsip keberlanjutan. Semakin luas layanan yang dikerjakan, semakin besar pula tanggung jawab untuk memastikan setiap proses berjalan dengan memperhatikan aspek sosial maupun lingkungan.

Dari sisi tata kelola perusahaan, SUCOFINDO juga berkembang dengan positif. Dalam *self-assessment* penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) tahun 2023, SUCOFINDO memperoleh skor 95,88 persen dengan klasifikasi *"Sangat Baik"*. Sebagai lembaga TIC, SUCOFINDO menjaga komitmen melalui implementasi GCG. Hal ini sejalan peranan SUCOFINDO dalam memberikan kepastian dan kepercayaan kepada pihak lain.

Gambar 1: Laporan Capaian Strategis SUCOFINDO



Sumber: Laporan Tahunan SUCOFINDO

Tantangan Masa Depan

Tantangan yang dihadapi SUCOFINDO di masa mendatang tidak mudah, lantaran dunia usaha bergerak semakin cepat, kebutuhan barang dan jasa yang dibutuhkan masyarakat semakin kompleks. Akibatnya standar mutu sebuah produk dan rantai pasok perdagangan semakin beragam, sehingga tuntutan terhadap kualitas, keamanan, dan keberlanjutan terus meningkat.

Di usianya yang telah memasuki 70 tahun, perjalanan SUCOFINDO tidak berhenti pada kemampuan untuk memeriksa apa yang ada di depan mata. Perusahaan dituntut untuk terus memperbaiki cara kerja, memperluas keahlian, dan mengikuti perubahan kebutuhan pelanggan termasuk negara.

SUCOFINDO di masa mendatang akan terus berkembang sejalan dengan Visi SUCOFINDO, yakni menjadi perusahaan kelas dunia yang kompetitif, andal, dan terpercaya di bidang *Testing*, *Inspection*, *and Certification* (TIC). Di balik visi tersebut terdapat tugas besar yang mengharuskan SUCOFINDO tetap dekat dengan kebutuhan masyarakat, industri, dan pemerintah: bagaimana setiap layanan SUCOFINDO mampu memberikan kepastian dan rasa kepercayaan bagi mereka yang membutuhkan.

Misi SUCOFINDO pun tetap berpijak pada hal yang sama, yakni menciptakan nilai ekonomi bagi para pemangku kepentingan, terutama pelanggan, pemegang saham, dan karyawan, melalui layanan TIC, serta jasa terkait lainnya untuk menjamin kepastian berusaha. Visi dan Misi tersebut menjadi arah bagi ribuan insan SUCOFINDO yang bekerja di berbagai tempat, dari laboratorium hingga pelabuhan, dari kawasan industri hingga wilayah pertambangan, untuk menjawab kebutuhan yang terus berubah.

Misi besar tersebut kini diemban SUCOFINDO dalam ekosistem *holding* BUMN Jasa Survei, IDSurvey, bersama Biro Klasifikasi Indonesia (BKI) dan Surveyor Indonesia. Bagi SUCOFINDO, menjadi bagian dalam *holding* jasa survey diyakini membuka ruang yang lebih besar untuk berbagi kemampuan, memperkuat kolaborasi operasional, dan menjangkau pasar. *Holding* ini diharapkan dapat bergerak bersama menuju *TOP 20 TIC Global Company*.

Bagi Sandry Pasambuna yang merupakan Direktur Utama SUCOFINDO, memperluas langkah ke pasar internasional bukan semata-mata tentang membesarkan perusahaan, tetapi juga dilengkapi penguatan kapasitas dan kapabilitas SUCOFINDO, seperti SDM, peralatan, dan teknologi sesuai standar internasional.

"Saya membayangkan SUCOFINDO sebagai perusahaan yang tidak hanya menjadi kebanggaan Indonesia, tetapi juga menjadi salah satu perusahaan *assurance* terkemuka di kawasan bahkan dunia," ujar Sandry, kepada tim penulis.

Untuk menuju ke sana, menurut Sandry, transformasi digital diperlukan. Oleh karena itu, dibutuhkan inovasi digital yang mendukung proses bisnis SUCOFINDO, seperti *AI remote inspection, predictive analytics,* hingga *digital laboratory* mulai dibayangkan sebagai bagian dari pekerjaan SUCOFINDO ke depan. Bukan untuk menghilangkan peran manusia, Sandry menekankan pemanfaatan teknologi justru diarahkan untuk memperkuat keahlian insan SUCOFINDO dan membantu mereka menghadapi tuntutan layanan yang semakin kompleks.

"Teknologi bukan untuk menggantikan keahlian insan SUCOFINDO, tetapi memperkuat kemampuan mereka dalam menghasilkan keputusan yang lebih cepat, lebih akurat, dan lebih bernilai bagi pelanggan," lanjutnya.

Perubahan itulah, bagi Sandry, menjadi bagian penting dari perjalanan SUCOFINDO memasuki usia ke-70. Perusahaan tidak cukup hanya membawa pengalaman dari masa lalu, tetapi juga harus mampu membaca apa yang dibutuhkan pada masa yang akan datang.

Ia mengatakan tujuh dekade perjalanan tidak hanya memberi SUCOFINDO pijakan yang kuat, tetapi juga membawa tanggung jawab untuk terus bergerak. Pengalaman yang telah terkumpul menjadi bekal, bukan alasan untuk berhenti di tempat. Di hadapan perubahan industri dan kebutuhan pelanggan yang semakin beragam, perusahaan dituntut untuk terus menemukan cara baru dalam memberi nilai.

"Memasuki usia ke-70, tantangan terbesar bukan lagi bagaimana mempertahankan eksistensi perusahaan, melainkan bagaimana memastikan perusahaan tetap relevan bagi kebutuhan masa depan," tutur Sandry.

Perubahan industri di Indonesia pun menyediakan banyak ruang untuk itu. Hilirisasi, energi baru dan terbarukan, ekonomi hijau,

ekonomi digital, serta tuntutan terhadap standar global akan melahirkan kebutuhan baru. Tantangannya adalah membaca kebutuhan tersebut sebelum ia benar-benar menjadi tuntutan pasar.

Namun, tidak semua perubahan bisa dijawab dengan teknologi. Ada manusia yang harus belajar menggunakannya, memahami perubahan industri, dan kemudian menerjemahkannya menjadi pekerjaan yang berguna bagi pelanggan. Karena itu, pembicaraan tentang masa depan SUCOFINDO pada akhirnya kembali kepada orang-orang yang berada di dalam perusahaan.

Direktur Sumber Daya Manusia (SDM) PT SUCOFINDO (PERSERO), Budi Utomo, melihat perubahan tersebut sebagai tantangan yang harus disiapkan jauh sebelum kebutuhan itu benar-benar datang. Pengembangan manusia, di benak Budi, bukan pekerjaan yang hasilnya harus terlihat dalam waktu singkat. Ia merupakan investasi yang menentukan seberapa jauh perusahaan dapat bertahan dan berkembang.

"Investasi pada manusia berbeda dari investasi lain: hasilnya tidak instan, tapi dampaknya berlipat ganda dan bertahan lintas generasi," kata Budi.

Cara pandang tersebut membuat pengembangan talenta tidak cukup hanya diarahkan untuk meningkatkan kemampuan individu. Perusahaan perlu membaca ke mana bisnis ber-

> **"Bagi Sandry Pasambuna, tujuh dekade perjalanan SUCOFINDO adalah pijakan untuk terus bergerak maju dan relevan dengan masa depan. Di tengah arus transformasi digital dan hilirisasi industri, tantangan utamanya adalah membaca kebutuhan pasar global sebelum menjadi tuntutan nyata. Melalui penguatan standar internasional dan pengembangan talenta, SUCOFINDO siap membuktikan diri sebagai perusahaan *assurance* kebanggaan Indonesia di kancah dunia.**



gerak, lalu menyiapkan orang-orang yang mampu mengisi kebutuhan tersebut.

Bisnis hijau, *healthcare*, *life science*, hingga energi nuklir menjadi beberapa bidang yang perlu mulai dipahami dan dipersiapkan kapabilitasnya. Jika suatu hari peluang tersebut berkembang, SUCOFINDO tidak datang sebagai pemain yang baru belajar, tetapi telah memiliki orang-orang yang siap menjalankannya.

Ada pula tantangan ketika perusahaan ingin memperluas pangsa pasar internasional. Ia menekankan standar kompetensi tidak bisa lagi hanya mengikuti kebutuhan pasar domestik, melainkan harus mampu berhadapan dengan standar, teknologi, dan ekspektasi yang berlaku secara global.

"Membangun SDM berperspektif global bukan sekadar investasi kapabilitas individu, melainkan investasi daya saing jangka panjang perusahaan," ujar Budi.

Karena itu, yang dibangun bukan sekadar kemampuan seseorang untuk mengerjakan tugasnya. Ada upaya menyiapkan orang-orang yang kelak dapat mengisi bisnis baru dan membawa perusahaan ke tempat yang belum tentu terlihat bentuknya hari ini.

Bagi Budi, kesiapan tersebut penting agar SUCOFINDO tidak hanya menjadi pengikut perubahan industri TIC. Pengembangan manusia harus berjalan searah dengan bisnis yang ingin dibangun perusahaan.

"Ke depan, saya melihat peran SDM akan semakin bergeser dari *executor* menjadi *value creator*. Insan SUCOFINDO tidak hanya menjalankan proses bisnis, tetapi juga mampu memanfaatkan teknologi, mengolah data menjadi *insight*, menghadirkan solusi yang bernilai bagi pelanggan, serta berkontribusi dalam menciptakan inovasi yang mendukung daya saing perusahaan," ujar Budi.

Pada titik tertentu, perubahan tersebut juga mengubah cara SUCOFINDO melihat pelanggannya. Selama ini, hubungan dengan pelanggan bisa dimulai dari kebutuhan yang sangat spesifik: sebuah barang perlu diperiksa, sampel harus diuji, atau sebuah perusahaan membutuhkan sertifikasi. Namun, persoalan yang dihadapi industri semakin dinamis, tidak berhenti pada satu kebutuhan.

Katakanlah, satu persoalan dapat menyentuh beberapa layanan sekaligus. Direktur Komersial PT SUCOFINDO (PERSERO), Agus Permadi, melihat perubahan itu sebagai bagian dari perjalanan komersial perusahaan. Kini, bukan lagi tentang berapa banyak layanan yang bisa ditawarkan, tetapi seberapa jauh SUCOFINDO memahami bisnis pelanggan dan mampu membantu menyelesaikan persoalannya.

"Dulu pelanggan datang kepada SUCOFINDO untuk membeli layanan. Saya berharap SUCOFINDO kedepan menjadi solusi bagi pelanggan. Ketika kami mampu memahami bisnis dan kebutuhan pelanggan, di situlah nilai sesungguhnya dari transformasi komersial akan tercipta," ujar Agus.

Gagasan tersebut perlahan turut mengubah sekat antar-layanan. Berbagai kemampuan yang selama ini tumbuh di banyak sektor dapat dipertemukan untuk menjawab persoalan yang semakin kompleks.

Menurut Agus, keunggulan SUCOFINDO ke depan bukan terletak pada panjangnya daftar layanan. Melainkan yang lebih penting adalah kemampuan menghubungkan berbagai keahlian tersebut menjadi sesuatu yang benar-benar dirasakan manfaatnya oleh pelanggan. "Itulah arah yang sedang kami bangun di SUCOFINDO," kata dia.

Perubahan tersebut tidak hanya terjadi pada layanan yang berhadapan langsung dengan pelanggan. Di balik kemampuan SUCOFINDO menawarkan solusi, cara perusahaan mengelola bisnis juga harus bergerak dengan ritme yang sama. Sebab, ketika kebutuhan semakin kompleks, fungsi keuangan dituntut tidak sekadar mencatat dan mengendalikan, tetapi mampu menyediakan informasi yang cepat untuk membantu perusahaan membaca kondisi bisnisnya.

Direktur Keuangan PT SUCOFINDO (PERSERO), Atika Detty K., melihat digitalisasi keuangan sebagai bagian dari upaya tersebut. Di TIC, kecepatan layanan dan ketepatan hasil menjadi bagian dari kepercayaan pelanggan. Karena itu, sistem keuangan perlu ikut menopang ketangkasan operasional perusahaan.

"Karena itu bagi saya, digitalisasi keuangan bukan sekadar fungsi pendukung, melainkan fondasi ketangkasan operasional SUCOFINDO," terang Atika.

Fokusnya adalah membangun ekosistem keuangan yang terintegrasi dan dapat memberikan gambaran kondisi bisnis secara lebih cepat. Proses dari penawaran dan pemesanan hingga penerimaan kas perlu terhubung dalam satu rangkaian, didukung platform *enterprise resource planning* (ERP) dan platform manajemen proyek dengan standar proses yang sama di kantor pusat maupun seluruh cabang.

Tahap berikutnya adalah menghadirkan *dashboard* analitik yang dapat membantu pimpinan melihat realisasi biaya proyek, serapan pendapatan, hingga posisi piutang. Dengan informasi yang lebih cepat, Atika meyakini potensi pembengkakan biaya dapat diketahui sebelum menggerus *margin*.

"Data yang akurat dan terintegrasi memungkinkan peringatan dini ketika biaya proyek menyimpang dari rencana anggaran biaya (RAB) atau piutang menunjukkan tanda keterlambatan. Kontrol yang tertanam di dalam sistem juga mengurangi risiko kesalahan manual," imbuhnya.

Namun, semakin canggih sistem yang dibangun, semakin besar pula kebutuhan terhadap orang yang mampu menggunakannya. Data tidak akan banyak berarti jika hanya berhenti menjadi angka di dalam *dashboard*. Ia perlu dibaca, diinterpretasikan, lalu diterjemahkan menjadi keputusan yang dapat membantu unit operasional.

Karena itu, Atika meyakini bahwa transformasi keuangan juga harus menyentuh manusia yang berada di balik sistem tersebut. Ia melihat SDM sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari perubahan. “Kami juga menyiapkan SDM yang andal agar mampu membaca, menginterpretasikan data dan menjadi mitra bagi unit operasional sebagai dasar pengambilan keputusan yang tepat. Transformasi ini berhasil bila manusianya ikut bertransformasi,” tutur Atika.

Perubahan tersebut membuat fungsi keuangan semakin dekat dengan denyut bisnis. Ia tidak lagi hanya hadir ketika laporan harus disusun atau biaya harus diperiksa, tetapi ikut membaca bagaimana sebuah proyek berjalan, bagaimana risiko dapat dikendalikan, dan bagaimana perusahaan menjaga agar pertumbuhan tetap berjalan dengan fondasi yang sehat.

Namun, semua perubahan di balik layar itu pada akhirnya harus bermuara pada layanan yang benar-benar dirasakan pelanggan. Salah satu titik pentingnya ada di laboratorium, tempat data dihasilkan untuk menjawab kebutuhan industri yang terus berubah.

Direktur Operasi PT SUCOFINDO (PERSERO), Dani Pramantyo, melihat perubahan kebutuhan industri itu sebagai alasan laboratorium harus ikut bergerak. Laboratorium tidak lagi cukup menjadi tempat untuk mengetahui apakah suatu produk memenuhi standar. Hasil pengujian semakin dibutuhkan untuk memahami persoalan dan membantu menentukan keputusan.

“Saya melihat laboratorium masa depan harus menjadi *knowledge partner*, bukan sekadar *testing provider*,” terang Dani.

Topik pemikiran tersebut membawa laboratorium menuju *Lab of the Future* alias *Lab 4.0*. Dani membidik otomatisasi dan analitik data akan semakin digunakan untuk mempercepat layanan, sekaligus menjaga akurasi dan ketertelusuran hasil pengujian.

Kebutuhannya pun semakin beragam. ESG, transisi energi, kendaraan listrik, baterai litium, hidrogen, hingga ekonomi sirkular membuka bidang-bidang baru yang membutuhkan kemampuan pengujian dan analisis.

Laboratorium akhirnya tidak lagi berdiri sendiri. Ia menjadi bagian dari rangkaian layanan yang saling terhubung, yakni dari data yang dihasilkan, keputusan yang diambil pelanggan, hingga solusi yang kemudian ditawarkan.

Dan di tengah perubahan itu, lanjut Dani, teknologi kembali menemukan tempatnya, bukan sebagai tujuan akhir, melainkan sebagai alat untuk membuat pekerjaan menjadi lebih mudah diakses dan ditelusuri.

"Laboratorium harus berbasis digital agar layanan laboratorium lebih cepat, mudah diakses dan mudah telusur," pesan Dani.

Dari keinginan membawa keahlian Indonesia ke pasar yang lebih luas, kebutuhan menyiapkan manusia, perubahan cara memahami pelanggan, hingga laboratorium yang bergerak menuju masa depan, satu hal tampak semakin jelas: perjalanan setelah usia 70 tahun tidak akan berjalan dengan cara yang sama seperti sebelumnya.

SUCOFINDO harus terus berubah, tetapi perubahan itu tidak berarti meninggalkan apa yang telah dibangun. Justru dari pengalaman tujuh dekade itulah perusahaan memiliki bekal untuk menentukan langkah berikutnya.





Gambar 2: Peta Layanan SUCOFINDO di Indonesia

Sumber: Laporan Tahunan SUCOFINDO

SUCOFINDO

Th
SUCOFINDO
Ensuring Quality
Protecting Trust



BAB II

SEJARAH SUCOFINDO DAN EKOSISTEM EKONOMI NASIONAL

SUCOFINDO didirikan ketika Indonesia tengah berupaya membangun babak baru pembangunan ekonomi, bertransformasi dari sistem ekonomi kolonial menuju sistem ekonomi nasional. Sebelas tahun setelah Proklamasi Kemerdekaan pada 17 Agustus 1945, pemerintah semakin menyadari bahwa kemerdekaan politik harus diperkuat dengan kemandirian ekonomi.

Pada masa itu, Indonesia masih menghadapi berbagai persoalan mendasar, seperti infrastruktur perdagangan yang terbatas, fasilitas pelabuhan yang sederhana, industri yang belum berkembang, serta lemahnya sistem pengawasan perdagangan. Selain itu, terdapat ketergantungan yang tinggi terhadap perusahaan asing dalam aktivitas ekspor dan impor.

Hampir seluruh komoditas strategis Indonesia, mulai dari karet, kopi, teh, hingga timah, masih diperiksa oleh perusahaan inspeksi asing sebelum diterima di pasar internasional. Akibatnya, negara belum sepenuhnya memiliki kendali atas data perdagangan, kualitas ekspor, maupun penerimaan devisa.

Pada awal 1950-an, Indonesia menghadapi tiga persoalan ekonomi yang saling berkaitan. *Pertama*, urgensi pengawasan arus barang: pemerintah harus mampu mengamankan arus komoditas ekspor-impor secara mandiri tanpa bergantung pada lembaga bentukan kolonial.

Kedua, pengamanan pendapatan negara agar devisa hasil perdagangan luar negeri tidak mengalami kebocoran. *Ketiga*, penataan perdagangan internasional melalui pembangunan institusi yang mampu menjamin integritas perdagangan Indonesia di mata dunia.

Pemerintah memandang bahwa pembentukan perusahaan inspeksi nasional merupakan bagian dari agenda besar untuk membangun ekosistem ekonomi yang berdaulat. Gagasan ini sejalan dengan pemikiran ekonom muda Sumitro Djojohadikusumo, yang menjabat sebagai Menteri Perdagangan dan Perindustrian (1950–1951) pada Kabinet Natsir, serta Menteri Keuangan (1952–1953) pada Kabinet Wilopo.

Sebagai menteri ekonomi lulusan *Netherlands School of Economics*, Rotterdam, Sumitro mendorong lahirnya institusi modern sebagai fondasi ekonomi nasional melalui Rencana Urgensi Perekonomian atau *Sumitro Plan*. Rencana ini disusun untuk menjawab krisis pascakemerdekaan dengan sasaran membangun industri dasar agar Indonesia dapat mengurangi ketergantungan pada produk impor.

Rencana tersebut kerap disebut sebagai cetak biru industrialisasi Indonesia, karena untuk pertama kalinya negara menyusun strategi sistematis membangun fondasi industri di tengah keterbatasan modal dan sumber daya manusia teknis. Fondasi industri tersebut secara perlahan menjadi ekosistem ekonomi nasional yang merdeka.

Kebijakan tersebut mencakup Program Benteng yang memberikan lisensi impor khusus kepada pengusaha pribumi. Visi besarnya adalah kedaulatan ekonomi harus disertai kemampuan bangsa untuk mengelola industri, menciptakan nilai tambah, dan membangun institusi yang menjamin mutu perdagangan global.

Dalam kerangka tersebut, pemerintah menggandeng Société Générale de Surveillance (SGS) asal Swiss untuk mendirikan *joint venture*. Pada 22 Oktober 1956, berdirilah PT Superintending Company of Indonesia Ltd. (SUCOFINDO) dengan komposisi kepemilikan saham masing-masing 50 persen antara Pemerintah Republik Indonesia dan SGS. Kelak porsi saham pemerintah Indonesia terus meningkat sejalan dengan keseriusan komitmen pemerintah kepada SUCOFINDO hingga saat ini menjadi 95% dan SGS sebesar 5%.

Pendirian SUCOFINDO melalui kerja sama dengan perusahaan asal Swiss tidak dapat dilepaskan dari konteks geopolitik ekonomi internasional yang sedang berubah secara dramatis. Dunia berada dalam bayang-bayang Perang Dingin, ketika persaingan antara Blok Barat dan Blok Timur memengaruhi hampir seluruh aspek hubungan ekonomi dan perdagangan internasional. Di saat yang sama, hubungan Indonesia dengan Belanda masih diwarnai ketegangan pasca revolusi kemerdekaan, sementara relasi dengan Amerika Serikat juga mengalami dinamika seiring perubahan orientasi politik luar negeri Indonesia. Situasi tersebut menuntut pemerintah mengambil langkah-langkah ekonomi yang tidak hanya mempertimbangkan kepentingan nasional, tetapi juga realitas geopolitik global.

Dalam konteks itu pemerintah Indonesia memilih pendekatan yang pragmatis dengan menjalin kemitraan bersama Société Générale de Surveillance (SGS), perusahaan inspeksi asal Swiss yang telah memiliki reputasi internasional. Pemilihan SGS bukan semata-mata didasarkan pada pertimbangan bisnis, melainkan juga karena Swiss merupakan negara yang netral secara politik sehingga kemitraan tersebut relatif dapat diterima oleh berbagai pihak di tengah rivalitas geopolitik yang sedang berlangsung. Kerja sama ini memungkinkan Indonesia tetap terhubung dengan sistem perdagangan internasional sekaligus memperoleh pengakuan atas standar inspeksi yang berlaku secara global.

Kemitraan strategis antara Pemerintah Indonesia dan SGS kemudian menjadi fondasi lahirnya SUCOFINDO sebagai lembaga inspeksi berstandar internasional. Pada tahap awal, SGS tidak hanya berperan sebagai mitra usaha, tetapi juga sebagai penyedia keah-

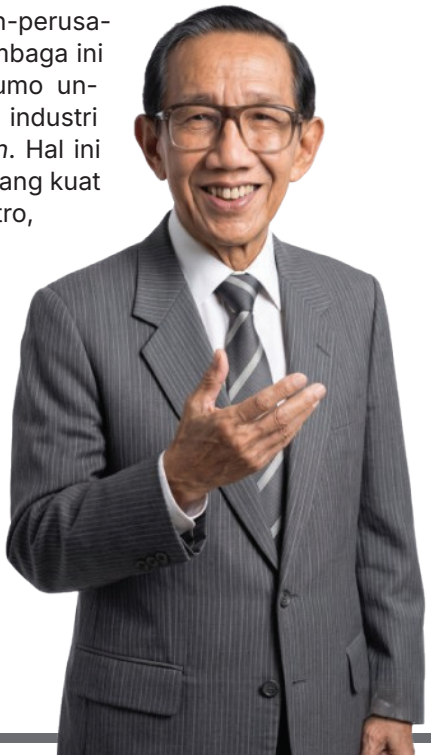
lian teknis yang membawa pengalaman, metodologi, dan standar inspeksi yang telah diterapkan di berbagai negara. Kehadiran SGS mempercepat proses pembentukan sistem inspeksi yang kredibel dan mampu mendukung aktivitas perdagangan Indonesia di pasar internasional.

Nilai strategis kerja sama tersebut terletak pada proses alih pengetahuan (*knowledge transfer*) yang berkelanjutan. Melalui pelatihan dan pendampingan teknis, tenaga profesional Indonesia berkesempatan mempelajari praktik terbaik dalam bidang inspeksi, pengujian, dan sertifikasi.

Kemitraan Indonesia-Swiss ini meletakkan dasar bagi tumbuhnya kapasitas nasional di bidang *testing, inspection,* dan *certification* (TIC). Hubungan strategis ini menjadi tonggak penting dalam pembangunan kelembagaan nasional yang mendukung perdagangan dan daya saing ekonomi Indonesia.

SUCOFINDO didirikan berdasarkan Akta Notaris Johan Arifin Lumban Tobing Sutan Arifin, S.H. Nomor 42. Modal awal yang disebutkan adalah Rp1.000.000,00, nilai yang cukup signifikan pada tahun 1956 karena setara dengan harga lima unit mobil sedan Chevrolet.

Saham Pemerintah Indonesia diwakili oleh Lembaga Penyelenggara perusahaan-perusahaan Industri (LP3I) atau LEPPIN. Lembaga ini didirikan oleh Sumitro Djojohadikusumo untuk mengimplementasikan cetak biru industri nasional dalam program *Sumitro Plan*. Hal ini menunjukkan adanya ikatan historis yang kuat antara SUCOFINDO dengan Sumitro, ayah dari Presiden ke-8 RI, Prabowo Subianto.



Nama *Superintending Company* merujuk pada perusahaan independen yang bertugas melakukan verifikasi atas barang dan proses perdagangan. Sejak awal, SUCOFINDO mengemban mandat untuk membangun kepercayaan (*trust*) dalam aktivitas perdagangan nasional dengan integritas sebagai modal utamanya.

Membangun Kepercayaan Awal

Pada tahun-tahun awal, SUCOFINDO dipercaya memeriksa barang bantuan luar negeri. Meskipun tugas ini tampak sederhana, keberadaannya menandai era di mana lembaga nasional memiliki otoritas untuk menentukan kelaikan barang yang masuk ke Indonesia.

Perekonomian Indonesia pada akhir 1950-an menghadapi tekanan inflasi dan perubahan kebijakan yang dinamis. Dalam masa sulit tersebut, SUCOFINDO sempat mengalami kerugian karena pasar jasa survei belum sepenuhnya berkembang.

Titik balik terjadi pada 1961 saat porsi saham Pemerintah Indonesia meningkat menjadi 80 persen, sementara saham SGS menyusut menjadi 20 persen. Hal ini menegaskan komitmen negara semakin besar untuk memperkuat lembaga penyelia mutu nasional.

SUCOFINDO kemudian memperoleh berbagai penugasan strategis, seperti pemeriksaan impor pupuk, beras, dan mesin industri. Perusahaan mulai memastikan kualitas serta ketepatan distribusi barang hingga ke tangan pengguna akhir.

Peran perusahaan semakin krusial seiring industri nasional terus berkembang, di antaranya PT Semen Gresik dan PT Pupuk Sriwidjaja (PUSRI). SUCOFINDO bertransformasi menjadi penjaga efisiensi belanja negara dan kualitas proyek strategis dalam ekosistem pembangunan nasional.

Dengan dukungan yang besar dari pemerintah, SUCOFINDO terus membangun jaringan kantor di pelabuhan-pelabuhan utama Indonesia, menyiapkan laboratorium sederhana, serta mengembangkan sumber daya manusia melalui transfer pengetahuan dari SGS. Sepanjang periode ini pula, SUCOFINDO memperluas kapabilitasnya di bidang pemeriksaan produk pertanian, serta melaksanakan verifikasi atas impor pupuk dan beras untuk memastikan kualitas dan ketepatan distribusi barang impor yang menjadi kebutuhan pokok rakyat.

Secara perlahan, SUCOFINDO mulai dikenal oleh pelaku usaha nasional sebagai mitra pemerintah dalam memastikan barang impor maupun ekspor memenuhi spesifikasi yang dipersyaratkan. Kepercayaan yang dibangun inilah yang kemudian menjadi aset terbesar SUCOFINDO, jauh melampaui nilai aset fisiknya.

Berlanjut ke periode 1960-an, Indonesia mengalami perubahan politik dan ekonomi yang sangat besar. Pergantian pemerintahan dari

Berawal dari tugas memeriksa barang bantuan, SUCOFINDO bertransformasi menjadi penjaga kualitas proyek strategis nasional. Pada akhirnya, kepercayaan yang dibangun sebagai mitra andalan negara dan pelaku usaha inilah yang menjadi aset terbesar perusahaan, jauh melampaui nilai aset fisiknya.

Orde Lama menuju Orde Baru membawa perubahan orientasi pembangunan. Pemerintah mulai menempatkan stabilisasi ekonomi dan industrialisasi sebagai prioritas nasional. Investasi asing dibuka kembali, proyek-proyek industri dasar mulai dibangun, sementara perdagangan internasional kembali diaktifkan sebagai sumber pertumbuhan ekonomi. Kondisi ini semakin memperkuat bisnis SUCOFINDO.

Memasuki dekade 1970-an, lonjakan harga minyak dunia (*oil boom*) mempercepat pembangunan industri. Periode industrialisasi ini secara langsung meningkatkan kebutuhan akan jasa pengujian dan inspeksi SUCOFINDO dalam skala yang lebih besar. SUCOFINDO melakukan diversifikasi layanan ke bidang minyak dan gas, batu bara, mineral, rekayasa teknik (*engineering inspection*), serta manajemen kolateral (*collateral management*).

Pada tahun 1970, melalui Keputusan Menteri Perdagangan yang ditandatangani Prof. Dr. Sumitro Djojohadikusumo, SUCOFINDO secara resmi ditunjuk sebagai perusahaan survei pemerintah dengan jaringan kantor yang tersebar di puluhan kota di Indonesia serta didukung oleh jaringan koresponden di lebih dari lima puluh negara. Penunjukan tersebut memperkuat posisi SUCOFINDO sebagai instrumen negara dalam mendukung perdagangan internasional Indonesia.

Pada periode 1965 hingga 1973-an, SUCOFINDO melanjutkan diversifikasi dan perluasan layanannya, tidak hanya inspeksi perdagangan. Diversifikasi dilakukan ke berbagai bidang, antara lain

Pergudangan, *Forwarding*, Jasa laboratorium, *Engineering industry*, *Engineering* kelautan (*marine*), *Collateral management.* Pada periode ini pendapatan meningkat sekitar 74%, sementara laba bersih tumbuh sekitar 41%, menandai fase pertumbuhan bisnis yang cukup signifikan.

Seiring berkembangnya sektor pertambangan dan energi sepanjang dekade 1970-an hingga 1980-an, kompetensi teknis SUCOFINDO juga meningkat pesat. Laboratorium diperkuat, tenaga ahli diperbanyak, dan standar operasional mulai diselaraskan dengan praktik internasional. Transformasi ini menjadikan perusahaan tidak hanya dipercaya pemerintah, tetapi juga perusahaan swasta nasional maupun perusahaan multinasional yang beroperasi di Indonesia.

Tata Niaga Ekspor dan Impor

Kejatuhan harga minyak dunia pada 1982–1985 menyebabkan penerimaan negara dari sektor migas menurun drastis. Kejatuhan harga minyak dunia memaksa pemerintah Orde Baru mengubah strategi pembangunan dari ekonomi berbasis migas menuju ekonomi yang berorientasi ekspor manufaktur. Deregulasi perdagangan, promosi investasi, serta peningkatan daya saing industri menjadi agenda utama pemerintah.

Sejalan dengan perubahan strategi ekonomi nasional tersebut, SUCOFINDO memperoleh penugasan penting dari pemerintah berdasarkan Instruksi Presiden Nomor 4 Tahun 1985 tentang Kebijaksanaan Kelancaran Arus Barang untuk Menunjang Kegiatan Ekonomi.

Melalui regulasi ini, pemerintah menerapkan sistem Pemeriksaan Sebelum Pengapalan (*Pre-Shipment Inspection* / PSI). Dalam pelaksanaannya, SUCOFINDO berkolaborasi dengan mitra pemegang sahamnya, Société Générale de Surveillance (SGS), untuk melakukan verifikasi fisik, jumlah, kualitas, serta kesesuaian harga dan tarif komoditas perdagangan di pelabuhan muat. Hasil verifikasi tersebut dituangkan dalam bentuk Laporan Surveyor (LS) yang menjadi syarat mutlak dokumen pabean, sehingga barang dapat mengalir lancar di pelabuhan tanpa hambatan birokrasi berbelit.

Kebijakan ini sekaligus merupakan salah satu tonggak reformasi perdagangan Indonesia karena untuk pertama kalinya pemerintah menerapkan sistem *Pre-Shipment Inspection* atau pemeriksaan barang sebelum dikirim dari negara asal.

Berdasarkan Instruksi Presiden Nomor 4 Tahun 1985 itu pula, SUCOFINDO berperan strategis sebagai lembaga pemeriksa independen (*independent surveyor*) guna mendukung reformasi tata niaga ekspor-impor Indonesia.

Instruksi Presiden ini diterbitkan sebagai bagian dari paket deregulasi ekonomi era Presiden Soeharto yang bertujuan menyederhanakan prosedur ekspor-impor, mengurangi biaya logistik, mempercepat arus barang, sekaligus meningkatkan efektivitas pengawasan terhadap barang masuk ke Indonesia. Paket deregulasi perdagangan ini tak lain bertujuan agar Indonesia memiliki sumber baru pertumbuhan ekonomi yang berasal dari aktivitas ekspor.

Instruksi Presiden tersebut sebenarnya tidak secara eksplisit menyebut nama PT SUCOFINDO dalam batang tubuhnya. Penugasan operasional kepada SUCOFINDO sebagai pelaksana pemeriksaan pra-pengapalan diatur melalui keputusan dan peraturan pelaksana dari kementerian teknis, terutama Kementerian Perdagangan dan Kementerian Keuangan. Instruksi Presiden tersebut lebih banyak memberikan arahan kebijakan kepada para menteri dan pimpinan lembaga untuk menyederhanakan tata niaga dan memperlancar arus barang.

Perubahan kebijakan pemerintah ini mengubah peran SUCOFINDO dalam ekosistem ekonomi nasional. Jika sebelumnya perusahaan banyak berperan dalam proyek-proyek pemerintah secara langsung, kini perusahaan bertransformasi menjadi mitra pemerintah sekaligus mitra dunia usaha dalam aktivitas ekspor. Keberadaan SUCOFINDO pada era ini dapat dikatakan sebagai pihak ketiga yang membantu memperkuat pemerintah dan pelaku usaha meningkatkan reputasi produk Indonesia di pasar global.

Pada era ini pula, penting dicatat, pemerintah meningkatkan kepemilikan saham menjadi 95 persen, sementara SGS tetap mempertahankan kepemilikan 5 persen sebagai mitra strategis guna menjaga akses terhadap standar internasional.

Di saat yang sama, SUCOFINDO terus membangun jaringan inspeksi yang lebih luas, memperkuat laboratorium pengujian, meningkatkan kompetensi tenaga ahli, serta menjalin kerja sama dengan berbagai kantor koresponden di luar negeri.

Pada periode inilah SUCOFINDO berkembang menjadi salah satu perusahaan inspeksi terbesar di kawasan, dengan jaringan pelayanan yang mencakup puluhan negara dan hampir seluruh

pelabuhan utama di Indonesia. Saat itu, laporan hasil pemeriksaan SUCOFINDO menjadi salah satu dokumen penting yang digunakan pemerintah untuk menentukan nilai pabean, klasifikasi barang, dan kepatuhan terhadap berbagai ketentuan perdagangan.

Keberhasilan SUCOFINDO melaksanakan kebijakan Tataniaga Ekspor mendorong pemerintah melakukan perubahan kebijakan, melalui Instruksi Presiden Nomor 3 Tahun 1991. Dalam konsideran-nya ditegaskan bahwa pelaksanaan Inpres Nomor 4 Tahun 1985 telah berhasil memperlancar arus barang dan menunjang kegiatan ekonomi nasional. Namun, pesatnya pertumbuhan perdagangan internasional dan meningkatnya volume ekspor-impor menuntut sistem pengawasan yang lebih modern, efisien, dan terintegrasi.

Karena itu, pemerintah tidak lagi menempatkan perusahaan survei sebagai pelaksana utama pengawasan perdagangan, melainkan sebagai bagian dari sistem kepabeanan nasional yang dipimpin oleh Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Dalam sistem baru tersebut, pemeriksaan fisik tidak lagi dilakukan terhadap seluruh barang, tetapi difokuskan pada komoditas tertentu yang memiliki risiko tinggi, seperti barang yang dikenai tata niaga khusus, memperoleh fasilitas kepabeanan, atau memerlukan verifikasi karena alasan tertentu.



> **Menjawab pesatnya pertumbuhan perdagangan internasional, peran SUCOFINDO berevolusi dari pelaksana utama pengawasan menjadi penyedia *trade assurance* yang terintegrasi dengan sistem kepabeanan nasional.**

Peran SUCOFINDO pun berevolusi menjadi penyedia *trade assurance*, yakni lembaga independen yang menghasilkan verifikasi dan data perdagangan yang akurat bagi pengambil kebijakan.

Laporan Pemeriksaan Surveyor (LPS) menjadi instrumen penting bagi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dalam menentukan nilai pabean dan klasifikasi barang.

Sepanjang periode 1984–2000 pertumbuhan bisnis perusahaan berlangsung sangat pesat. Pendapatan perusahaan meningkat rata-rata sekitar 38 persen per tahun, laba tumbuh antara 17 hingga 46 persen, dan aset perusahaan berkembang secara agresif sejak akhir 1990-an. Jaringan kantor SUCOFINDO didirikan hingga ke berbagai daerah sentra industri dan pertambangan, sementara investasi pada laboratorium, teknologi pengujian, serta kompetensi sumber daya manusia terus ditingkatkan.

Direktur Keuangan SUCOFINDO masa itu (1985-1990), Azzam Yasin, menuturkan bahwa dengan likuiditas yang dimiliki, pada tahun akhir 1980-an SUCOFINDO membangun kantor pusat yang baru. Setelah memindahkan aktivitas operasionalnya sementara dari daerah Grogol ke Gedung Sarinah, SUCOFINDO melakukan langkah besar yang jejaknya bisa dilihat hingga saat ini, yaitu dengan membeli lahan di kawasan Pancoran-Pasar Minggu senilai sekitar Rp8,5 miliar dari PT Sarinah. “Di atas lahan itulah kantor pusat SUCOFINDO yang megah berdiri hingga saat ini,” tutur Azzam kepada tim penulis.

Tantangan Pascakrisis Ekonomi

Krisis moneter Asia tahun 1997–1998 menjadi ujian terbesar bagi hampir seluruh perusahaan di Indonesia. Nilai tukar rupiah terpuruk, ribuan industri berhenti beroperasi, investasi menurun tajam, dan aktivitas perdagangan berkurang. Kebutuhan terhadap jasa inspeksi, verifikasi, dan pengujian memang masih berjalan karena pemerintah tetap membutuhkan pengawasan yang ketat terhadap arus perdagangan dan penggunaan sumber daya negara di tengah krisis, namun perlahan mengalami penurunan.

Tantangan terbesar justru berasal dari perubahan kebijakan pemerintah. Sejak pertengahan 1980-an, SUCOFINDO menikmati pertumbuhan yang kuat berkat penugasan sebagai pelaksana pemeriksaan dalam skema Aplikasi Tata Niaga Ekspor (ATE) dan *Pre-Shipment Inspection* (PSI). Sistem ini menjadikan jasa inspeksi sebagai bagian integral dari tata kelola perdagangan Indonesia. Akan tetapi, sebagai bagian dari paket reformasi ekonomi yang disepakati dengan Dana Moneter Internasional (IMF) pascakrisis, pemerintah secara bertahap melakukan liberalisasi perdagangan dan reformasi kepabeanan.

Dampak krisis ekonomi 1997–1998 dan perubahan kebijakan pemerintah memang menjadi periode paling berat yang pernah dialami SUCOFINDO. Namun, krisis tersebut sekaligus menjadi katalis bagi lahirnya perusahaan yang lebih adaptif dan berorientasi pasar. Transformasi organisasi, diversifikasi bisnis, serta penguatan kom-

petensi teknis yang dilakukan setelah krisis menjadi landasan bagi kebangkitan SUCOFINDO pada dekade berikutnya.

Sejumlah penugasan yang selama ini menjadi tulang punggung pendapatan SUCOFINDO dikurangi secara bertahap, sementara sebagian fungsi pemeriksaan dikembalikan kepada Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Akibat kombinasi dampak krisis ekonomi dan perubahan regulasi tersebut, kinerja keuangan SUCOFINDO mengalami tekanan yang berat pasca krisis ekonomi 1998 hingga awal 2000-an. Pendapatan perusahaan menurun, sementara struktur biaya yang dibangun pada masa ekspansi menjadi semakin sulit dipertahankan. Beban operasional yang tinggi, jumlah pegawai yang besar, serta jaringan organisasi yang luas membuat perusahaan menghadapi tekanan likuiditas.

Dalam catatan internal perusahaan disebutkan bahwa kondisi tersebut menjadi salah satu periode paling sulit sejak SUCOFINDO didirikan pada 1956. Menghadapi situasi tersebut, manajemen memilih melakukan restrukturisasi menyeluruh. Organisasi disederhanakan, proses bisnis ditata ulang, dan perusahaan mulai mengurangi ketergantungan pada penugasan pemerintah. Restrukturisasi yang berlangsung sekitar 2001–2003 mencakup pembentukan *Strategic Business Unit* (SBU) agar setiap lini bisnis memiliki orientasi pasar yang lebih jelas. Di sisi lain, perusahaan juga menjalankan program efisiensi, termasuk penataan kembali jumlah pegawai melalui skema pensiun dini dan restrukturisasi sumber daya manusia. Langkah ini merupakan keputusan yang tidak mudah, tetapi dipandang penting untuk menjaga keberlanjutan perusahaan.

Krisis 1997–1998 juga membawa perubahan mendasar dalam strategi bisnis SUCOFINDO. Di bawah arahan Kementerian BUMN serta langkah strategis jajaran Direksi SUCOFINDO saat itu, fokus bisnis perusahaan diperluas dari yang sebelumnya sangat bergantung pada penugasan inspeksi perdagangan menuju layanan bernilai tambah tinggi. Jasa sertifikasi sistem manajemen, pengujian laboratorium, inspeksi teknik, konsultansi, hingga verifikasi berbasis standar internasional mulai dikembangkan secara masif. Diversifikasi ini menjadi fondasi utama transformasi SUCOFINDO menjadi perusahaan *Testing*, *Inspection*, *Certification* (TIC) yang mandiri dan tidak lagi bergantung pada satu jenis penugasan pemerintah.

Sebagai pelaku industri TIC, SUCOFINDO melihat krisis bukan sebagai episode ekonomi dimulainya kemunduran, melainkan se-

bagai momentum bagi perusahaan untuk meninggalkan pola bisnis lama dan membangun fondasi baru yang lebih tangguh menghadapi perubahan ekonomi. "Pengalaman melewati masa sulit tersebut memperlihatkan bahwa bisnis yang bertumpu pada integritas dan kepercayaan memiliki daya tahan yang lebih kuat dibanding bisnis yang hanya mengandalkan pertumbuhan pasar," jelas Didi B. Tedjosumirat, Direktur Utama SUCOFINDO periode 1998-2002.

Memasuki tahun 2000, SUCOFINDO telah bertransformasi jauh dari perusahaan inspeksi sederhana yang lahir pada 1956 dan berkembang menjadi perusahaan jasa *Testing*, *Inspection*, dan *Certification* (TIC) modern dan terbesar di Indonesia dengan kompetensi yang diakui dunia internasional. Selama lebih dari empat dekade, perjalanan SUCOFINDO berjalan seiring dengan perjalanan pembangunan Indonesia: lahir untuk mendukung kedaulatan ekonomi, tumbuh bersama industrialisasi nasional, memperkuat daya saing perdagangan internasional, dan membangun budaya mutu di berbagai sektor strategis.



Sumitro Djojohadikusumo dan SUCOFINDO



Jika sejarah SUCOFINDO ditelusuri lebih dalam, kita akan dibawa kepada sosok Prof. Dr. Sumitro Djojohadikusumo. Ia bukan hanya seorang ekonom dan mantan menteri ekonomi di era Orde Lama dan Orde Baru, melainkan salah satu perancang utama fondasi ekonomi Indonesia pasca kemerdekaan. Sumitro juga ayah kandung Presiden ke-8 RI, Prabowo Subianto.

Pada awal dekade 1950-an, ketika Republik Indonesia masih berjuang menata dirinya sebagai negara merdeka, Sumitro tampil dengan gagasan yang melampaui zamannya. Di tengah keterbatasan sumber daya, instabilitas politik, dan tekanan ekonomi pasca kemerdekaan, ia melihat bahwa Indonesia tidak cukup hanya bertahan hidup sebagai negara baru. Indonesia harus melakukan transformasi struktural secara mendasar.

Bagi Sumitro, persoalan utama Indonesia bukan semata-mata rendahnya pendapatan negara atau terbatasnya anggaran pembangunan. Persoalan yang lebih mendasar adalah struktur ekonomi kolonial yang masih

mendominasi kehidupan ekonomi Indonesia. Selama masa kolonial, ekonomi Hindia Belanda dibentuk untuk melayani kebutuhan pemerintah kolonial. Sistem produksi diarahkan pada ekspor bahan mentah. Nilai tambah industri berada di luar negeri. Sementara masyarakat Indonesia pada umumnya menjalankan pola ekonomi subsisten (*subsistence*), dan sebagian usahanya lebih banyak menjadi pemasok sumber daya alam dan tenaga kerja.

Akibatnya, ketika Indonesia merdeka, negara tidak memiliki basis industri yang kuat. Kemampuan manufaktur nasional sangat terbatas. Pengusaha nasional masih lemah. Infrastruktur industri belum berkembang. Bahkan berbagai fungsi strategis perdagangan internasional masih bergantung pada lembaga dan perusahaan asing. Situasi tersebut tidak dapat diubah melalui kebijakan jangka pendek. Dibutuhkan strategi pembangunan yang sistematis dan berjangka panjang.

Pada bulan April 1951, Sumitro memperkenalkan Rencana Urgensi Perekonomian (RUP), yang kemudian lebih dikenal sebagai Sumitro Plan. Program ini menjadi salah satu dokumen ekonomi paling penting dalam sejarah awal Republik Indonesia. RUP dirancang sebagai peta jalan industrialisasi nasional. Tujuannya adalah membangun fondasi ekonomi yang lebih mandiri melalui pengembangan industri dasar, penguatan kapasitas produksi dalam negeri, serta penciptaan institusi ekonomi yang mampu menopang pembangunan nasional.

Dalam berbagai pemikirannya, Sumitro menekankan bahwa industrialisasi merupakan syarat utama bagi kemajuan bangsa. Negara yang hanya mengandalkan ekspor bahan mentah akan selalu berada dalam posisi yang lemah dalam sistem ekonomi global. Sebaliknya, negara yang mampu mengolah sumber dayanya sendiri akan memperoleh nilai tambah yang lebih besar dan memiliki ruang lebih luas untuk menentukan arah pembangunannya.

Karena itu, pembangunan industri harus menjadi prioritas nasional. Namun bagi Sumitro industrialisasi tidak hanya berarti membangun pabrik. Industrialisasi memerlukan ekosistem yang lengkap. Dibutuhkan lembaga pembiayaan.

Dibutuhkan infrastruktur, tenaga kerja terampil, serta sistem perdagangan yang efisien. Dibutuhkan standar mutu. Dibutuhkan mekanisme pengawasan yang kredibel. Tidak hanya itu, dibutuhkan institusi yang mampu menjamin kepercayaan terhadap produk nasional.

Pemikiran inilah yang kemudian menjadi salah satu fondasi konseptual bagi lahirnya berbagai institusi ekonomi strategis Indonesia pada masa itu. Kesadaran tersebut melahirkan salah satu lembaga ekonomi paling penting dalam sejarah awal pembangunan nasional: Lembaga Penyelenggara Perusahaan-Perusahaan Industri (LEPPIN), yang dalam berbagai literatur juga dikenal dengan nama LP3I.

Di tengah berbagai keterbatasan yang dihadapi Indonesia pasca kemerdekaan, LEPPIN dibentuk sebagai instrumen negara untuk menggerakkan industrialisasi nasional. Kehadirannya mencerminkan keyakinan bahwa negara harus mengambil peran aktif dalam membangun fondasi ekonomi modern.

Lembaga ini tidak sekadar berfungsi sebagai badan koordinasi. LEPPIN dirancang sebagai wadah untuk mengimplementasikan kebijakan industrialisasi nasional. Ia bertugas menyiapkan studi, merancang proyek, mengelola investasi, membangun perusahaan, hingga memastikan keberlangsungan operasional berbagai industri strategis yang dibutuhkan negara.

Dengan kata lain, apabila Sumitro Plan merupakan cetak biru industrialisasi Indonesia, maka LEPPIN adalah mesin atau instrumen yang menggerakkannya. Dalam perjalanan sejarahnya, LEPPIN menjadi inkubator bagi lahirnya sejumlah perusahaan yang kelak menjadi pilar pembangunan Indonesia.

Salah satu proyek utamanya adalah pembangunan NV Pabrik Semen Gresik pada 1953, yang kini menjadi bagian dari PT Semen Indonesia (Persero) Tbk, perusahaan induk (*holding*) semen milik negara.

Di sektor pertanian, LEPPIN berperan dalam perencanaan awal pembangunan Pabrik Pupuk Sriwidjaja (PUSRI) pada 1959 di Palembang. Kehadiran industri pupuk nasional me-

rupakan langkah strategis untuk meningkatkan produktivitas pertanian sekaligus mengurangi ketergantungan terhadap impor pupuk.

LEPPIN juga mendorong pembangunan berbagai industri manufaktur lainnya, mulai dari pabrik pemintalan, pabrik kertas, industri gelas, hingga pabrik karung yang mendukung aktivitas pertanian dan perdagangan nasional. Keseluruhan proyek tersebut memiliki satu tujuan yang sama: menciptakan fondasi ekonomi nasional yang lebih mandiri.

Di antara seluruh perusahaan yang lahir dari rahim LEPPIN/LPPI, terdapat satu institusi yang memiliki karakter berbeda. Institusi tersebut tidak memproduksi semen atau pupuk. Tidak menghasilkan barang manufaktur. Tetapi justru menghasilkan sesuatu yang jauh lebih mendasar bagi pembangunan ekonomi Indonesia hingga saat ini: kepercayaan. Institusi baru tersebut adalah SUCOFINDO.

SUCOFINDO menjadi salah satu inisiatif LP3I untuk mendukung agenda besar industrialisasi nasional. Sebagai institusi yang kredibel, SUCOFINDO diharapkan memberikan dukungan mutu dan verifikasi kepada industri nasional yang sedang dibentuk dan akan berkembang nantinya.

Indonesia sejak lama dikenal sebagai eksportir berbagai komoditas penting seperti karet, kopi, teh, timah, minyak bumi, dan hasil perkebunan lainnya. Komoditas-komoditas tersebut menjadi sumber utama devisa negara. Namun sebagian besar proses verifikasi mutu dan kuantitas masih bergantung pada lembaga atau perusahaan asing. Situasi tersebut menciptakan ketergantungan yang tidak sejalan dengan semangat kemandirian ekonomi yang sedang dibangun pemerintah. LEPPIN melihat bahwa pembangunan industri harus dibarengi dengan pembangunan sistem penjaminan mutu dan integritas perdagangan.

Karena itu, lahir gagasan untuk membentuk lembaga nasional yang mampu menjalankan fungsi inspeksi, pengawasan, dan verifikasi perdagangan dengan standar internasional. Dari pemikiran inilah kemudian lahir PT Superintending

Company of Indonesia Ltd. atau PT SUCOFINDO (PERSERO) pada tanggal 22 Oktober 1956.

Meski baru berdiri lima tahun setelah *Sumitro Plan* diluncurkan, keberadaan SUCOFINDO sesungguhnya menjadi bukti bahwa proyek industrialisasi nasional tidak hanya membutuhkan pabrik dan investasi, tetapi juga sistem yang mampu menjaga integritas perdagangan dan membangun kepercayaan pasar. Saat itulah pemerintah, khususnya menteri ekonomi era Sumitro Djojohadikusumo terbilang visioner dan telah memiliki strategi ekonomi yang cukup maju.

Dalam konteks itu, kelahiran SUCOFINDO tidak dapat dilepaskan dari sejarah pemikiran Sumitro mengenai pembangunan ekonomi nasional. Perusahaan ini lahir bukan sekadar untuk memenuhi kebutuhan bisnis. Ia hadir sebagai bagian dari proyek besar negara dalam membangun institusi ekonomi modern yang mampu menopang kemerdekaan Indonesia secara berkelanjutan.

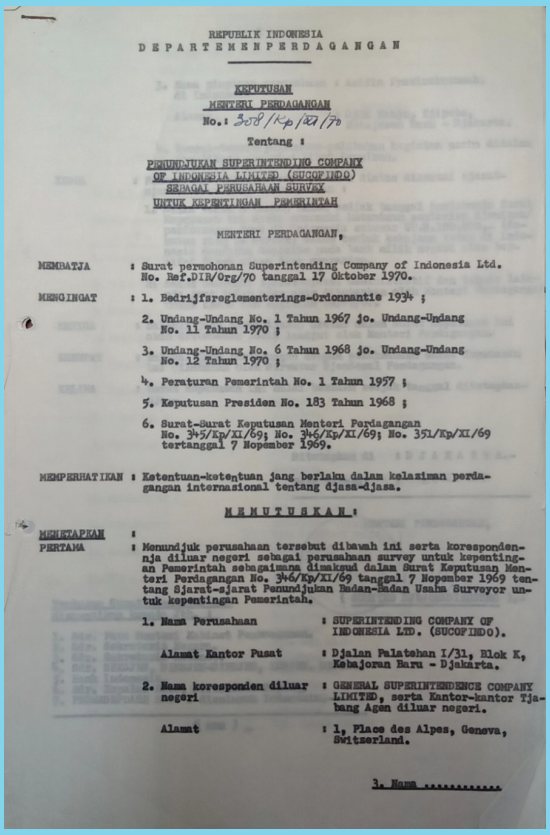
Hampir dua dekade kemudian, sejarah mempertemukan kembali Sumitro dengan SUCOFINDO. Pada tahun 1968 Sumitro dipercaya Presiden Soeharto menjadi Menteri Perdagangan. Saat itu Indonesia sedang memasuki fase rehabilitasi ekonomi setelah mengalami hiperinflasi dan kemerosotan perdagangan pada pertengahan 1960-an. Pemerintah Orde Baru berupaya memulihkan kepercayaan dunia usaha, menarik investasi, dan meningkatkan ekspor sebagai sumber devisa negara.

Pada tanggal 28 November 1970, Sumitro Djojohadikusumo menandatangani Keputusan Menteri Perdagangan Nomor 308/Kp/XI/70 yang menetapkan SUCOFINDO sebagai perusahaan survei untuk kepentingan pemerintah. Keputusan ini bukan sekadar penugasan administratif. Ia merupakan pengakuan resmi negara terhadap kapasitas SUCOFINDO sebagai lembaga inspeksi nasional yang dipercaya menjalankan fungsi strategis dalam tata kelola perdagangan Indonesia.

Melalui keputusan tersebut, pemerintah mengakui jaringan internasional SUCOFINDO yang ketika itu telah memiliki koresponden di puluhan negara di Eropa, Asia, Ame-

rika, Afrika, dan Australia. Di dalam negeri, jaringan kantor SUCOFINDO telah menjangkau hampir seluruh pelabuhan utama Indonesia dengan total mencapai 33 titik kantor. Pada saat itu, SUCOFINDO dipimpin Arifin Prawirakusumah sebagai presiden direktur. Dengan demikian, perusahaan ini bukan hanya melayani kepentingan bisnis, tetapi telah menjadi bagian dari infrastruktur ekonomi nasional.

Gambar 3: Surat Keputusan Menteri Perdagangan Sumitro Djojohadikusumo menunjuk SUCOFINDO sebagai perusahaan survey untuk kepentingan pemerintah tahun 1970



REPUBLIK INDONESIA
DEPARTEMEN PERDAGANGAN

KEPUTUSAN
MENTERI PERDAGANGAN
No.: 358/Kp/XI/70

Tentang :

PENUNJUKAN SUPERINTENDING COMPANY OF INDONESIA LIMITED (SUCOFINDO) SEBAGAI PERUSAHAAN SURVEY UNTUK KEPENTINGAN PEMERINTAH

MENTERI PERDAGANGAN,

MENIMBANG : Surat permohonan Superintending Company of Indonesia Ltd. No. Ref.DIR/Org/70 tanggal 17 Oktober 1970.

MENGINGAT : 1. Bedrijfsreglementerings-Ordonnantie 1934 ;
2. Undang-Undang No. 1 Tahun 1967 jo. Undang-Undang No. 11 Tahun 1970 ;
3. Undang-Undang No. 6 Tahun 1968 jo. Undang-Undang No. 12 Tahun 1970 ;
4. Peraturan Pemerintah No. 1 Tahun 1957 ;
5. Keputusan Presiden No. 183 Tahun 1968 ;
6. Surat-Surat Keputusan Menteri Perdagangan No. 345/Kp/XI/69; No. 346/Kp/XI/69; No. 351/Kp/XI/69 tertanggal 7 Nopember 1969.

MEMPERHATIKAN : Ketentuan-ketentuan jang berlaku dalam kelaziman perdagangan internasional tentang djasa-djasa.

MEMUTUSKAN :

MENETAPKAN :

PERTAMA : Menundjuk perusahaan tersebut dibawah ini serta korespondennja diluar negeri sebagai perusahaan survey untuk kepentingan Pemerintah sebagaimana dimaksud dalam Surat Keputusan Menteri Perdagangan No. 346/Kp/XI/69 tanggal 7 Nopember 1969 tentang Djawat-djawat Penundjukan Badan-badan Usaha Surveyor untuk kepentingan Pemerintah.

1. Nama Perusahaan : SUPERINTENDING COMPANY OF INDONESIA LTD. (SUCOFINDO).
Alamat Kantor Pusat : Djalan Palatehan I/31, Blok K, Kebajoran Baru - Djakarta.
2. Nama koresponden diluar negeri : GENERAL SUPERINTENDENCE COMPANY LIMITED, serta Kantor-kantor Tjabang Agen diluar negeri.
Alamat : 1, Place des Alpes, Geneva, Switzerland.

3. Nama .....

Sumber: Arsip Nasional Republik Indonesia

Dilihat dari perspektif sejarah ekonomi, keterkaitan Sumitro Djojohadikusumo dengan SUCOFINDO sangat dekat di awal pembentukan perusahaan dan pada tahun 1970 ketika Sumitro kembali dipercaya menjadi menteri ekonomi. Pada awal 1950-an ia meletakkan gagasan tentang pentingnya membangun institusi ekonomi baru yang mendukung industrialisasi nasional. Dua puluh tahun kemudian, sebagai Menteri Perdagangan, ia memberikan legitimasi kelembagaan yang memperkuat posisi SUCOFINDO sebagai instrumen negara dalam pengawasan perdagangan. Sumitro meyakini pentingnya sebuah perusahaan jasa inspeksi penjamin mutu yang kredibel dan dipercaya yang harus dimiliki negara.

Relasi Sumitro dengan SUCOFINDO tidak hanya bersifat historis, tetapi juga konseptual. Ia membantu membentuk paradigma bahwa pembangunan ekonomi tidak cukup hanya membangun pabrik dan meningkatkan produksi. Negara juga harus membangun lembaga yang menjaga integritas transaksi, menjamin mutu produk, dan menciptakan kepercayaan dalam perdagangan. Dalam perspektif inilah SUCOFINDO menjadi salah satu institusi yang mewujudkan gagasan besar Sumitro mengenai pembangunan ekonomi Indonesia yang berkeadilan, efisien, dan berorientasi pada tata kelola.

Kelahiran SUCOFINDO tidak dapat dilepaskan dari konteks kebijakan pembangunan ekonomi Indonesia pada awal 1950-an, ketika gagasan industrialisasi dan penguatan kapasitas ekonomi nasional mengemuka melalui *Sumitro Plan* atau Rencana Urgensi Perekonomian yang digagas Sumitro Djojohadikusumo. Dalam konteks ini Lembaga Penyelenggara Perusahaan Industri (LPPI) yang didirikan oleh Sumitro pada 1951-1955, kemudian pada 22 Oktober 1956 ditransformasikan menjadi SUCOFINDO melalui kerja sama Pemerintah Indonesia dengan Société Générale de Surveillance (SGS) dari Swiss. Dengan demikian pendirian SUCOFINDO sebagai bagian dari ekosistem kelembagaan yang tumbuh dari agenda industrialisasi dan penguatan ekonomi nasional pada masa awal Republik.

Inovasi Awal Tata Kelola Keuangan dan SDM

Pimpinan dan staf SUCOFINDO di setiap masa selalu dituntut melakukan transformasi dan menanamkan inovasi kepada perusahaan. Tuntutan seperti itu telah berlangsung di setiap era kepemimpinan hingga saat ini. Tidak hanya berlaku bagi jajaran direksi, bahkan hingga ke level menengah manajemen perusahaan. Upaya melaksanakan transformasi dan inovasi di era 1980-an bisa dilihat dari langkah-langkah yang dilakukan Azzam Yasin, Direktur Keuangan SUCOFINDO periode 1985 – 1990.

Sebelum menjabat sebagai direktur keuangan, Azzam berkarier di pusat finansial dunia selama 14 tahun, yakni di Wall Street (Amerika Serikat) hingga Amsterdam, Belanda. Dengan wawasan di pusat finansial dunia, dan pengalamannya saat kembali ke tanah air dan membenahi PT Indosat, menjadi modal berharga ketika Azzam yang merupakan lulusan fakultas ekonomi Universitas Indonesia dan murid Menteri Keuangan JB Sumarlin saat itu diberikan tugas yang cukup menantang di PT SUCOFINDO.

Azzam bercerita, ketika menginjakkan kaki pertama kali di SUCOFINDO pada tahun 1985 sebagai Direktur Keuangan, ia mendapati sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang sedang mengalami inefisiensi dan terjebak dalam rantai birokrasi perusahaan. Kantor pusat SUCOFINDO saat itu yang masih terletak di kawasan Grogol berada dalam kondisi fisik yang memprihatinkan.

Namun, masalah terbesar bukanlah fasilitas fisik, melainkan sistem internalnya. Sistem tata buku dan laporan keuangan perusahaan kala itu masih dikerjakan secara manual, kenang Azzam. Hal itu menciptakan ruang gelap yang menyuburkan praktik kebocoran anggaran. Salah satu preseden buruk yang menjadi rahasia umum adalah maraknya potongan liar di meja kasir.

Menyadari adanya kerentanan dalam proses pencairan tagihan secara tunai yang dapat menurunkan kredibilitas perusahaan, Azzam segera merombak sistem yang ada. Fokus utamanya adalah membangun sistem yang transparan untuk mencegah segala bentuk penyimpangan. Langkah radikal pertamanya adalah menghapus seluruh transaksi tunai di kasir.

Melihat realita tersebut, Azzam bergerak cepat melakukan perubahan sistem. Ia menyadari bahwa korupsi tidak bisa diberantas hanya dengan imbauan moral, melainkan harus ditutup celahnya melalui sistem yang transparan. Langkah radikal pertamanya adalah menghapus seluruh transaksi tunai di kasir.

Azzam mengalihkan semua proses pembayaran menggunakan cek dan pemindahbukuan langsung melalui jaringan perbankan resmi, yang saat itu dipusatkan di BNI Cabang Kebayoran Baru. Dalam sekejap, praktik pungli di meja kasir hilang karena interaksi langsung yang rawan penyelewengan telah ditiadakan.

Selaras dengan penataan jalur pembayaran, Azzam menginisiasi proyek komputerisasi pertama di SUCOFINDO. Mengadaptasi sistem digital yang pernah ia terapkan di Indosat, ia memaksa perusahaan keluar dari kebiasaan pencatatan manual. Melalui masa transisi yang ketat selama satu tahun, sistem baru ini berhasil melahirkan laporan bulanan otomatis yang sangat detail. Pimpinan perusahaan kini dapat memantau setiap rupiah dari pos pengeluaran, pemasukan, dan penyalahgunaan anggaran secara *real-time*. Transparansi ini seketika mengubah wajah SUCOFINDO menjadi korporasi yang transparan dan akuntabel.

Di sisi lain, bagi Azzam, reformasi sistem harus berjalan beriringan dengan pemuliaan manusia. Ia memiliki tesis seperti ini: *karyawan yang sejahtera tidak akan membiarkan perusahaannya dirusak*. Oleh karena itu, ia pun meluncurkan program kesejahteraan karyawan berupa penyediaan kepemilikan rumah bagi seluruh karyawan. Tanpa meman-

dang senioritas, bahkan karyawan muda yang baru mengabdi selama satu tahun pun berhak mendapatkan akses hunian tersebut.

Selain itu, Azzam mengenalkan program Pendidikan dan Latihan (Diklat). Para pegawai dididik secara intensif mengenai ilmu pemasaran, tata kelola yang baik (*good management*), hingga digitalisasi yang saat itu masih menjadi barang langka di Indonesia. Uniknya, program pembekalan ini juga menyasar para istri karyawan. "Tujuannya agar para istri mampu membangun komunikasi yang selaras dengan kemajuan karier sang suami di perusahaan," tutur Azzam, kepada tim penulis.

Keberhasilan SUCOFINDO bertransformasi menjadi BUMN yang sehat dan bersih terdengar hingga ke pemerintah. Pada awal dekade 1990-an, Menteri Keuangan J.B. Sumarlin yang tengah melakukan pembenahan besar-besaran di sektor kepabeanan, memanggil mantan mahasiswanya tersebut. Menkeu Sumarlin memberikan mandat besar kepada Azzam Yasin untuk mengelola pemeriksaan seluruh barang impor yang dengan nilai di atas 5.000 dolar Amerika yang masuk ke Indonesia.

Guna menjalankan tugas tersebut, dibentuklah entitas baru bernama PT Surveyor Indonesia (PTSI). Azzam Yasin memegang peran ganda (*dual role*) sebagai Direktur SUCOFINDO sekaligus memimpin PT Surveyor Indonesia (Persero).

Berdasarkan dokumen pendirian, yaitu Surat Kepala BKPM kepada Presiden Soeharto tanggal 19 Juli 1991, pemerintah Indonesia menggenggam saham Surveyor Indonesia sebesar 76%, SUCOFINDO 4%, dan SGS 20%, dengan modal disetor USD 400.000 dan rencana investasi secara keseluruhan sebesar USD 1 juta serta rencana penyerapan tenaga kerja Indonesia 165 orang dan tenaga kerja asing 35 orang.

Azzam turut menyiapkan pembukaan kantor-kantor PT Surveyor Indonesia (Persero) di luar negeri, di antaranya di Eropa, seperti London, Paris, dan Milan. Kerja keras ini

membuahkan hasil tertinggi dalam sejarah korporasi negara: PT SUCOFINDO dan PT Surveyor Indonesia secara simultan dinobatkan sebagai BUMN dengan peringkat kinerja nomor satu di Republik Indonesia pada saat itu berdasarkan publikasi perusahaan pemeringkat yang diumumkan di media massa.

Transformasi yang diarsiteki oleh Azzam Yasin bukan sekadar modernisasi teknologi, melainkan penanaman nilai integritas dan tata kelola bersih yang menjadi cetak biru (*blueprint*) penting bagi pengelolaan BUMN.



Di Balik Logo Tiga Bola dan Nama SUCOFINDO



Nama dan logo SUCOFINDO merupakan representasi dari misi strategis perusahaan untuk menjadi lembaga independen yang menjamin kepercayaan (*trust*) dalam pembangunan nasional.

Nama SUCOFINDO merupakan akronim dari *Superintending Company of Indonesia*. Istilah *superintending* merujuk pada kegiatan pengawasan dan inspeksi untuk memastikan barang memenuhi standar yang ditetapkan.

Fungsi utama sebuah *superintending company* adalah menciptakan kepastian dan kepercayaan dalam transaksi perdagangan internasional.

Pemilihan nama Superintending Company of Indonesia pada tahun 1956 menunjukkan visi yang jauh melampaui zamannya. Pemerintah Indonesia bersama Société Générale de Surveillance (SGS) memilih istilah tersebut karena ingin membangun sebuah lembaga inspeksi nasional yang memiliki legitimasi internasional, tetapi sekaligus berpihak pada kepentingan ekonomi Indonesia. Pada masa itu, Indonesia sedang berupaya mengurangi ketergantungan terhadap perusahaan inspeksi asing yang menguasai verifikasi perdagangan komoditas ekspor maupun impor.

Kehadiran SUCOFINDO menjadi simbol bahwa Indonesia telah memiliki institusi sendiri yang mampu menjalankan

fungsi pengawasan perdagangan dengan standar global. Nama itu sekaligus menegaskan posisi SUCOFINDO sebagai penjaga kredibilitas perdagangan Indonesia, bukan sekadar perusahaan jasa.

Filosofi tersebut kemudian diwujudkan dalam logo tiga bola dunia yang menjadi identitas visual SUCOFINDO selama puluhan tahun. Sebelumnya logo SUCOFINDO adalah satu bola dunia. Perubahan menjadi Tiga bola dunia melambangkan kegiatan usaha PT SUCOFINDO yang memiliki ruang lingkup yang mempersatukan tiga kawasan usaha yaitu di darat, laut dan udara. Selain itu, logo tersebut menggambarkan ruang lingkup bisnis SUCOFINDO tidak dibatasi oleh wilayah geografis Indonesia, melainkan terhubung dengan rantai perdagangan internasional.

Menurut Azzam Yasin, Direktur Keuangan SUCOFINDO tahun 1985-1990, rencana membuat logo tiga bola dunia tersebut dilakukan ketika perusahaan sedang merombak aspek *branding* perusahaan. Logo tersebut didapatkan melalui sayembara desain logo yang diumumkan secara luas. "Pada saat itu kami bekerja sama dengan konsultan komunikasi dan tokoh media, Tuti Adhitama. Dari proses kreatif tersebut, lahirlah Logo Tiga Bola SUCOFINDO yang legendaris sampai saat ini," kata Azzam, saat ditemui tim penulis buku di kediamannya di kawasan Lebak Bulus, Jakarta Selatan. Logo tersebut menurut Azzam memuat filosofi yang sangat mendalam mengenai ruang lingkup pengawasan perusahaan meliputi tiga matra utama kehidupan: darat, laut, dan udara.

Jika dikaitkan dengan pilar dan filosofi dasar perusahaan, logo Bola dunia pertama melambangkan kepercayaan (*trust*) yang dibangun melalui independensi dan integritas dalam setiap proses inspeksi. Bola dunia kedua melambangkan kompetensi teknis (*technical excellence*), yakni kemampuan ilmiah, laboratorium, pengujian, sertifikasi, dan verifikasi yang menjadi fondasi profesionalisme perusahaan. Sementara bola dunia ketiga melambangkan jaringan global (*global connectivity*), yaitu keterhubungan SUCOFINDO dengan standar, metodolo-

gi, dan praktik terbaik dunia yang sejak awal diperoleh melalui kemitraannya dengan SGS dan kemudian dikembangkan secara mandiri.

Ketiga bola tersebut juga dapat dimaknai sebagai representasi dari tiga pilar bisnis utama yang sejak awal membentuk DNA SUCOFINDO: *testing, inspection,* dan *certification* (*TIC*). Ketiganya merupakan mata rantai yang tidak dapat dipisahkan. Inspeksi memastikan kesesuaian kondisi barang, pengujian membuktikan kualitas secara ilmiah, sedangkan sertifikasi memberikan pengakuan formal bahwa suatu produk atau sistem telah memenuhi standar tertentu. Kombinasi ketiganya menjadikan SUCOFINDO bukan hanya pemeriksa barang, tetapi juga penjamin mutu dan kredibilitas bagi dunia usaha maupun pemerintah.

Dalam perspektif yang lebih luas, tiga bola dunia juga mencerminkan filosofi pembangunan Indonesia. Bola pertama merepresentasikan negara yang membutuhkan instrumen pengawasan demi melindungi kepentingan nasional. Bola kedua melambangkan dunia usaha yang memerlukan kepastian dan standar agar mampu bersaing secara sehat. Bola ketiga menggambarkan masyarakat dan pasar global yang menuntut transparansi, keamanan, serta kualitas produk. SUCOFINDO tepat berada di tengah titik temu ketiga kepentingan tersebut, menjembatani negara, industri, dan pasar melalui data, verifikasi, dan layanan independen dan berintegritas.

Layanan perusahaan kini mencakup *digital assurance*, ESG, hingga dekarbonisasi. Meski terus berkembang, esensi SUCOFINDO sebagai penjaga kepercayaan melalui integritas tetap tidak berubah sejak 1956.

PT SUCOFINDO menambah simbol *"ceklis"* sebagai tanda validasi yang akan dilakukan oleh Holding BUMN Jasa Survei kepada seluruh pelanggan dan stakeholder, serta mengkomunikasikan jaminan kualitas yang akan diberikan, yaitu *"Synergy of True Indonesian Quality with World Class Quality"*.

Warna biru gelap, mempunyai makna sifat stabil, langgeng, aman, dan terpercaya melambangkan suatu usaha

yang dapat dipercaya dan diandalkan. Warna biru terang, memiliki kesan bersih dan luas, mencerminkan ketertiban, dan keluasan jangkauan usaha. Warna biru gradasi menggambarkan nuansa yang melambangkan diversifikasi atau keragaman jenis usaha, serta suatu gerak yang melambangkan suatu sifat yang berorientasi pada perkembangan dan kemajuan masyarakat.

Tulisan SUCOFINDO yang tertera menggunakan huruf microgramma *(aerostyle)* memiliki kesan tegas, kuat, luas, dan stabil, sehingga sifat ini menimbulkan suatu citra yang sesuai dengan sifat suatu usaha yang senantiasa bersungguh-sungguh dalam setiap komitmen yang berhubungan dengan semua pihak.





MILESTONE 7 DEKADE SUCOFINDO



1956

Lahirnya Sucofindo

Pada 22 Oktober 1956, Pemerintah Republik Indonesia bersama Société Générale de Surveillance (SGS) Swiss mendirikan PT Superintending Company of Indonesia (Sucofindo). Perusahaan ini menjadi perusahaan survei pertama di Indonesia dengan komposisi kepemilikan saham 50% Pemerintah Indonesia dan 50% SGS. Pendirian Sucofindo menjadi tonggak penting ekonomi nasional, yang mendukung tata kelola perdagangan internasional melalui jasa inspeksi, pengujian, dan sertifikasi.



1956-1964

Membangun Fondasi

Di masa awal operasional, Sucofindo memperoleh penugasan pemerintah untuk melakukan pemeriksaan barang-barang impor di berbagai pelabuhan Indonesia. Perusahaan masih menghadapi tantangan karena pasar jasa survei nasional belum berkembang sehingga mengalami kerugian pada beberapa tahun pertama.

Pada 1961, komposisi kepemilikan berubah menjadi:

- Pemerintah Indonesia : 80%
- SGS Swiss : 20%

Perubahan tersebut mencerminkan meningkatnya kepercayaan pemerintah terhadap kemampuan nasional dalam menjalankan fungsi inspeksi.



1965-1969

Diversifikasi Layanan

Memasuki dekade 1960-an, Sucofindo memperluas layanan di luar inspeksi perdagangan. Diversifikasi dilakukan ke berbagai bidang, antara lain:

- Pergudangan
- Forwarding
- Jasa laboratorium
- Engineering industri
- Engineering kelautan (marine)
- Collateral management

Pada periode ini pendapatan meningkat sekitar 74%, sementara laba bersih tumbuh sekitar 41%, menandai fase pertumbuhan bisnis pertama perusahaan.



1970-1979

Memasuki Sektor Strategis Nasional

Sucofindo memperluas layanan ke sektor sumber daya alam. Perusahaan mulai melakukan inspeksi terhadap:

- Minyak dan gas bumi
- Mineral logam
- Batubara
- Komoditas pertambangan lainnya

Selain itu Sucofindo mengembangkan jasa:

- Pelayaran
- Engineering services
- Fasilitas perdagangan
- Jasa keteknikan

Periode ini menandai transformasi Sucofindo dari perusahaan inspeksi perdagangan menjadi mitra strategis pembangunan industri nasional.



1980-1985

Pertumbuhan Pesat

Pada dekade ini pendapatan perusahaan menembus Rp 1 miliar, sementara laba bersih mengalami pertumbuhan sangat tinggi.

Di masa ini Pemerintah memberikan penugasan strategis kepada Sucofindo sebagai pelaksana Aplikasi Tata Niaga Ekspor (ATE), memperkuat peran perusahaan dalam tata kelola perdagangan Indonesia.

1986–2000 Menjadi Perusahaan Nasional

Pemerintah Indonesia kembali meningkatkan kepemilikan saham menjadi 95%, sedangkan SGS memiliki 5%.

Pada periode ini pemerintah memberikan kepercayaan lebih besar kepada Sucofindo untuk melaksanakan inspeksi ekspor nasional guna mendukung kelancaran perdagangan internasional dan memastikan mutu komoditas ekspor Indonesia.

Perusahaan mengalami pertumbuhan laba rata-rata 17% – 46% per tahun, dengan pertumbuhan rata-rata sekitar 38%.

Mulai 1997-2000, Sucofindo melakukan ekspansi aset secara agresif sebagai fondasi pengembangan bisnis di masa mendatang.

2001–2003 Bertahan di Tengah Pelambatan Ekonomi

Perlambatan ekonomi nasional dan menurunnya ekspor Indonesia memberikan tekanan besar terhadap kinerja perusahaan.

Pada masa ini:

- Kementerian Keuangan mengakhiri Penugasan ATE
- Perusahaan mengalami kerugian sebesar Rp93 miliar (2001)
- Kerugian kembali terjadi sebesar Rp86 miliar (2002)

Sebagai respons, Sucofindo melakukan transformasi besar melalui:

- Restrukturisasi organisasi menjadi 10 Strategic Business Units (SBU)
- Efisiensi perusahaan
- Restrukturisasi sekitar 1.200 pegawai

Transformasi tersebut menjadi titik balik bagi keberlangsungan perusahaan.

2003–2013 Bangkit Melalui Transformasi

Mulai tahun 2003, Sucofindo kembali mencatat laba bersih sekitar Rp16 miliar.

Transformasi bisnis dilakukan secara menyeluruh melalui:

- Restrukturisasi organisasi
- Pengembangan layanan baru
- Peningkatan produktivitas
- Peningkatan efisiensi operasional

Selama periode 2003–2010:

- Pendapatan tumbuh rata-rata di atas 6% per tahun
- Laba perusahaan meningkat secara konsisten

Pada tahun 2013, laba bersih mencapai sekitar Rp100,6 miliar, hampir dua kali lipat dibanding tahun sebelumnya. Periode ini menjadi tonggak keberhasilan transformasi korporasi Sucofindo.

2014–2023 Inovasi dan Diversifikasi

Memasuki era Revolusi Industri 4.0, Sucofindo melakukan diversifikasi bisnis secara agresif. Berbagai layanan baru dikembangkan, antara lain:

- Survei seismik
- Survei hidrografi
- Renewable energy
- Green Industry Solution
- Digital Inspection
- Sustainability layanan

Sucofindo terus berkomitmen menjadi perusahaan solusi yang andal, inovatif, dan berkelanjutan untuk mendukung pembangunan nasional dan daya saing global.

2024 Ekspansi dan Pengakuan Strategis

Sucofindo terus memperluas jaringan operasional dan mendapatkan berbagai penugaaan strategis sebagai lembaga sertifikasi dan verifikasi. Pencapaian utama meliputi:

- Perluasan lab dan cabang baru (Kendari, Jambi, Buli, Borneo Indobara).
- Penunjukan sebagai Lembaga Sertifikasi Produk (LSPro) dan Green Gold Label (GGL).
- Akreditasi KAN untuk verifikasi TKDN.
- Penunjukan sebagai Badan Usaha Inventarisasi & Mitigasi Gas Rumah Kaca serta entitas Joint Crediting Mechanism (JCM).

2025 Transformasi TIC dan Keberlanjutan

Sucofindo memperkuat posisinya sebagai perusahaan Testing, Inspection, and Certification (TIC) dengan fokus pada industri nasional dan solusi berbasis Environment, Social, and Governance (ESG).

- Pengembangan layanan carbon credit dan ekonomi hijau.
- Menjadi surveyor ekspor perdana kratom nasional.
- Penguatan ekosistem Halal bersama BPJPH.
- Optimalisasi program TJSL (pengelolaan sampah, biogas, dan IPAL).
- Meraih 18 penghargaan eksternal atas kinerja dan tata kelola unggul.

SUCOFINDO

Th SUCOFINDO
Ensuring Quality
Protecting Trust



BAB III

PERGULATAN MENGEMBALIKAN PERTUMBUHAN PERUSAHAAN

Dekade 1990-an merupakan periode transformasi besar bagi ekonomi Indonesia. Liberalisasi perdagangan, pertumbuhan industri manufaktur, dan *booming* ekspor komoditas mendorong Indonesia semakin terintegrasi dengan ekonomi dunia. Perdagangan internasional tidak lagi sekadar soal pengiriman barang, melainkan juga standar mutu, keamanan produk, dan kepercayaan pasar global. Negara-negara importir mulai menerapkan berbagai persyaratan teknis yang ketat, sehingga produk Indonesia harus memenuhi standar tersebut agar tetap kompetitif. Dalam situasi itulah kebutuhan terhadap lembaga inspeksi dan sertifikasi nasional menjadi semakin strategis.

PT SUCOFINDO (PERSERO) berada di tengah perubahan besar tersebut. Perusahaan memperluas layanan *testing*, *inspection*, dan *certification* (TIC) ke berbagai sektor strategis seperti pertambangan, energi, migas, manufaktur, perkebunan, pangan, hingga jasa kelautan. Di sektor ekspor, SUCOFINDO memainkan peran krusial menjaga kualitas dan kuantitas komoditas unggulan Indonesia melalui penugasan pemerintah dalam Aplikasi Tata Niaga Ekspor (ATE) sejak 1985—fungsi yang sangat vital karena ekspor merupakan sumber utama devisa negara pada masa itu.

Dalam periode *export boom* 1985–1996, ekspor tekstil, kayu, sawit, karet, dan hasil tambang meningkat tajam. SUCOFINDO tumbuh selaras dengan ekspansi ekonomi nasional: pendapatan meningkat, laba tumbuh, dan ekspansi aset dilakukan secara agresif. Perusahaan semakin memperkuat posisinya sebagai lembaga TIC nasional. Namun di balik pertumbuhan itu, tantangan baru muncul. Globalisasi ekonomi menciptakan persaingan yang semakin ketat, sementara liberalisasi perdagangan mulai mengurangi berbagai bentuk proteksi negara. Krisis ekonomi Asia 1997–1998 kemudian menjadi pukulan besar—nilai tukar rupiah jatuh, industri kolaps, dan perdagangan terguncang.



Didie B. Tedjosumirat
Direktur Utama 1998-2002

Justru pada masa krisis itulah pentingnya keberadaan SUCOFINDO semakin dirasakan. Ketika pasar kehilangan kepercayaan, fungsi inspeksi, verifikasi, dan sertifikasi menjadi instrumen vital menjaga kredibilitas perdagangan Indonesia. “SUCOFINDO harus hadir di masa krisis; bagi SUCOFINDO, krisis justru menjadi peluang,” tutur Didie B. Tedjosumirat, Direktur Utama SUCOFINDO periode 1998–2002. Di akhir dekade 1990-an, SUCOFINDO menyadari bahwa masa depan perusahaan tidak lagi cukup bertumpu pada model surveyor tradisional, melainkan pada ekonomi berbasis standardisasi, sertifikasi, dan sistem jaminan (*assurance system*). Perubahan itulah yang menjadi dasar transformasi perusahaan memasuki abad ke-21. Perjalanannya tidak mudah, diwarnai kebijakan pemerintah yang dinamis, krisis ekonomi, dan keharusan menata ulang bisnis agar tidak lagi hanya bergantung pada layanan pemerintah.

Surat dari Lapangan Banteng

Jika era ATE menjadi masa keemasan bagi SUCOFINDO, krisis moneter 1997 menjadi ujian terbesar yang mengakhiri "bulan madu" perusahaan dengan penugasan pemerintah. Zafar Dinesh Idham, Direktur Utama SUCOFINDO periode 2003–2008 yang berkarier di perusahaan sejak lulus teknik mesin ITB, menjadi saksi perubahan besar itu. Menurutnya, krisis moneter bukan sekadar peristiwa ekonomi, melainkan juga gerbang liberalisasi perdagangan yang berdampak langsung pada bisnis SUCOFINDO. Krisis yang bermula dari anjloknya rupiah pada pertengahan 1997 dengan cepat merembet ke seluruh sektor ekonomi—investasi menurun, aktivitas perdagangan melambat, dan banyak perusahaan gulung tikar.

Krisis tersebut berbuah reformasi ekonomi yang disyaratkan Dana Moneter Internasional (IMF), termasuk kesepakatan liberalisasi perdagangan dan larangan monopoli, yang berimbas langsung pada peran ATE. Sejak 1985, ATE menjadi sistem penugasan pemerintah kepada SUCOFINDO untuk memverifikasi ekspor sekaligus mengamankan devisa negara. Kontribusinya terhadap pendapatan perusahaan melonjak dari 22% pada 1986 menjadi sekitar 80% pada pertengahan 1990-an. Namun pada Juli 2001, penugasan ATE dihentikan pemerintah oleh Rizal Ramli yang saat itu menjabat Menteri Keuangan. Keputusan dari Lapangan Banteng ini mengguncang perusahaan karena mayoritas pendapatan SUCOFINDO bertumpu pada jasa tersebut.

Menurut Zafar, krisis memaksa SUCOFINDO menyadari bahwa ketergantungan pada satu sumber pendapatan merupakan risiko besar. Perusahaan tidak bisa lagi hanya mengandalkan penugasan pemerintah; ia harus bertransformasi menjadi perusahaan yang mampu bersaing di pasar bebas. "Kami harus turun ke lapangan, mencari pelanggan, bersaing dengan perusahaan swasta, dan menawarkan layan-



Zafar D. Idham
Direktur Utama 2003-2008

an yang benar-benar dibutuhkan pasar," ujarnya. Selama bertahun-tahun, sebagian besar pegawai terbiasa menerima pekerjaan melalui penugasan pemerintah—budaya "menunggu bola" yang sejak itu tidak lagi relevan. "Dulu, bahkan pegawai dijemput oleh konsumen agar layanan bisa tersedia. Namun sejak ATE dicabut, kemewahan itu tak ada lagi," kata Zafar. Berbagai fasilitas pegawai pun terpangkas, termasuk bonus yang nilainya dulu bisa berlipat ganda dari gaji pokok.

Didie B. Tedjosumirat, Direktur Utama SUCOFINDO periode 1998–2002 yang menghadapi langsung keputusan tersebut, memandangnya bukan sebagai beban, melainkan tantangan. "Ya, saya kira tantangan adalah kata yang lebih tepat ketimbang beban. Tantangan yang kami hadapi pada periode 1999 sampai 2002 adalah perubahan kebijakan pemerintah," katanya. ATE yang sebelumnya menyumbang 60 hingga 70 persen pendapatan perusahaan kini hilang, dan dampaknya langsung terasa pada kinerja keuangan. Hilangnya kontrak ATE setara dengan hilangnya pendapatan sekitar Rp600 miliar hingga Rp800 miliar per tahun—sementara beban gaji ribuan pegawai tetap harus dipenuhi. "Pendapatan perusahaan turun cukup signifikan. Beban perusahaan tetap besar karena jumlah pegawai banyak, sementara pekerjaan berkurang," kenang Didie.

Di kantor pusat maupun cabang, suasana berubah. Pegawai yang sebelumnya merasa aman mulai mempertanyakan masa depan mereka. Setelah melalui berbagai upaya efisiensi, manajemen akhirnya mengambil keputusan besar yang hingga kini masih dikenang: program restrukturisasi sumber daya manusia atau *Mutual Termination Agreement* (MTA). Sekitar 1.200 pegawai tetap dan ratusan pegawai kontrak harus meninggalkan perusahaan pada awal dekade 2000-an. Ini merupakan salah satu episode paling emosional dalam sejarah SUCOFINDO. "Dampaknya cukup besar. Kami bahkan kehilangan beberapa orang dengan kompetensi tinggi yang memiliki hubungan baik dengan pelanggan. Jadi kami harus melakukan penyesuaian ulang terhadap bisnis yang berjalan," kata Didie.

Mengurangi ‘Muatan Kapal’

Setelah berusaha bertahan, manajemen menyadari pilihannya hanya dua: menurunkan kapasitas kapal agar bisa leluasa bermanuver, atau tenggelam bersama seluruh bebannya. Zafar menuturkan bahwa setiap akhir bulan ia kerap ketar-ketir melihat saldo rekening perusahaan, “Karena ada ribuan pegawai yang harus dibayar gajinya.” Karena arus kas yang tidak lagi sehat, direksi bermufakat mengurangi jumlah tenaga kerja terdampak. Konsekuensinya tidak ringan: di tengah penurunan pendapatan, perusahaan justru harus menyiapkan dana besar untuk pesangon 1.200 pegawai yang dipensiunkan dini. Proses bipartit dengan serikat pekerja pun tidak mudah, mengingat jumlah pegawai terdampak mencapai hampir sepertiga total karyawan.

Persoalan baru muncul setelah kriteria pensiun dini disepakati: perusahaan tidak memiliki cukup dana tunai untuk membiayai program tersebut. Di sinilah direksi mengambil langkah bersejarah. SUCOFINDO, yang sebelumnya nyaris tidak pernah memiliki utang perbankan, memutuskan menjajaki fasilitas kredit. “Beruntung waktu itu kami mendapat dukungan dari Bank Mandiri,” terang Zafar. Untuk pertama kalinya SUCOFINDO mengakses pendanaan perbankan, dan karena belum berpengalaman, prosesnya tidak berjalan mulus. Tim harus berulang kali melengkapi dokumen hingga akhirnya pinjaman dapat dicairkan. Bagi Zafar, pengalaman itu menjadi pelajaran penting bagi SUCOFINDO untuk belajar menghitung risiko dan menyusun perencanaan bisnis secara lebih presisi. “Dan itu semua tidak mudah, tapi justru itulah yang membuat kami berubah,” kenangnya.

Sebelum menempuh jalur perbankan, Didie terlebih dahulu menyampaikan langsung kepada Menteri Keuangan mengenai dampak penghentian ATE terhadap kemampuan perusahaan mempekerjakan karyawan. Simulasi menunjukkan, setelah kehilangan 60 hingga 70 persen pendapatan, perusahaan hanya mampu menopang sekitar 3.500 dari total 4.500 pegawai—itu pun hanya cukup membayar gaji selama tiga bulan. “Kalau tetap berjalan dengan 4.500 orang, itu ibarat kapal yang bergerak lambat dan berisiko tenggelam di tengah jalan. Tapi kalau dilakukan penyesuaian, perusahaan masih bisa diselamatkan. Kami analogikan seperti menyediakan sekoci untuk menyelamatkan kapal utama,” kata Didie. Sebagai BUMN,

manajemen berusaha mencari jalan keluar tanpa menimbulkan kegaduhan publik, membuka dialog dari hati ke hati dengan karyawan sebelum keputusan dieksekusi.

Bersama serikat pekerja, manajemen menyusun kriteria pensiun dini secara objektif dan terukur, dituangkan dalam formulir yang dibagikan ke seluruh karyawan dan diolah melalui sistem skoring. Mereka yang berada pada posisi terbawah ditawarkan mengikuti program MTA. "Kriterianya dibuat seadil mungkin, tidak hanya menyasar karyawan level bawah, tetapi juga dapat mengenai pimpinan. Jadi benar-benar berbasis kinerja, masa kerja, kompetensi, dan faktor lainnya," kata Didie. Dari keputusan itu, ia harus merelakan beberapa kolega terbaik—sebagian bahkan memiliki hubungan baik dengan pelanggan utama SUCOFINDO—meninggalkan perusahaan. Namun perusahaan harus tetap berjalan; efisiensi menjadi langkah pahit yang tak terhindarkan demi memastikan SUCOFINDO tetap berlayar di tengah badai perubahan.



Bertahan dan Mengubah Pola Pikir

Beragam usaha dilakukan manajemen untuk memperoleh dana segar, salah satunya membuka layanan bisnis baru. Karyawan diajarkan cara memasarkan, membangun relasi, memahami kebutuhan industri, serta menawarkan solusi bernilai tambah. "Kami harus belajar menjadi lebih agresif mencari pasar. Tidak bisa lagi menunggu pekerjaan datang. Kami harus mencari pelanggan sendiri dan bersaing dengan perusahaan swasta," tutur Didie. Perlahan, transformasi ditempuh; banyak pegawai harus keluar dari zona nyaman yang telah mereka kenal bertahun-tahun. Sebagian mengalami kesulitan beradaptasi, namun mereka yang mampu berubah justru menemukan peluang baru. Di sisi lain, SUCOFINDO mulai memperkuat berbagai lini usaha di luar penugasan pemerintah: inspeksi pertambangan diperluas, layanan laboratorium dikembangkan, sertifikasi sistem manajemen diperkuat, serta jasa keselamatan dan kesehatan kerja (K3) dan lingkungan hidup menjadi sumber pertumbuhan baru. Cabang-cabang di daerah didorong lebih mandiri mencari peluang bisnis, dan budaya kompetitif tumbuh di berbagai unit kerja. "Kalau tidak bisa bersaing, kita akan tertinggal. Karena itu semua harus berubah, mulai dari pimpinan sampai staf di lapangan," kata Didie.

Bagi Didie, pelajaran terbesar dari krisis bukan soal penurunan pendapatan atau pengurangan pegawai, melainkan pentingnya beradaptasi. Ia meyakini aset terpenting perusahaan bukan gedung atau peralatan modern, melainkan manusia yang bersedia belajar menghadapi perubahan. "Krisis mengajarkan kami bahwa perusahaan tidak boleh bergantung pada satu sumber pendapatan. Yang paling penting adalah manusia yang mau belajar dan beradaptasi," ujarnya. SUCOFINDO juga membenahi tata kelola dengan menerapkan prinsip *good corporate governance*, memperketat pengawasan internal, dan menegaskan budaya integritas sebagai fondasi organisasi. Menurut Didie, modal integritas inilah yang memudahkan perusahaan menawarkan jasa baru ke pelanggan. "Bukan sesuatu yang mudah. Makanya integritas punya kaitan erat dengan masalah kepercayaan konsumen," urai Didie.

Mengubah perilaku organisasi tidak mudah. Salah satu langkah yang ditempuh Didie adalah pembinaan terus-menerus dengan turun langsung ke kantor-kantor cabang di berbagai daerah. "Kami

sering turun ke lapangan, ke cabang-cabang, untuk memberikan semangat dan pemahaman. Karena perubahan *mindset* tidak bisa hanya dilakukan lewat instruksi. Itu harus dibangun secara langsung," ujarnya. "Sebelumnya *mindset* kita seperti penguasa karena kita mewakili negara. Orang datang ke kita karena wajib," kenangnya.

Dalam proses ini, SUCOFINDO melakukan sentralisasi 10 *Strategic Business Unit* (SBU)—langkah yang menjadi salah satu fondasi penting kebangkitan perusahaan. Layanan diperluas meliputi audit, inspeksi, pengujian dan analisis, sertifikasi, konsultasi, hingga pelatihan di berbagai sektor, dari pertanian dan kehutanan hingga energi terbarukan, sekaligus ekspansi ke sejumlah negara ASEAN. Dari sinilah kinerja SUCOFINDO perlahan membaik dan perusahaan keluar dari zona merah. Target Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) senilai Rp1 triliun yang semula dipatok untuk 2010 berhasil dicapai lebih cepat, yakni pada 2007.



Arief Safari
Direktur Utama 2008-2013

Arief Safari, yang saat itu menjabat direksi sebelum kemudian menjadi Direktur Utama SUCOFINDO periode 2008–2013, mengenang betapa gentingnya kondisi keuangan perusahaan setelah ATE dihentikan. "Waktu itu kondisi kita memang cukup berat. Dari sisi keuangan bahkan disampaikan bahwa kita hanya punya cadangan kas untuk sekitar tiga bulan operasional. Karena itu, langkah pertama adalah program pengurangan biaya," katanya. Manajemen bahkan menjual salah satu gedung milik SUCOFINDO untuk mendapatkan dana segar, sembari memperketat seluruh pengeluaran dan menarik kendali biaya cabang ke pusat. Restitusi pajak dioptimalkan, kelas perjalanan dinas diturunkan, dan tunjangan hari raya (THR) sempat hanya dibayarkan setengah, yang berlaku merata hingga ke jajaran direksi. Keterbukaan data keuangan menunjukkan perusahaan merugi dua tahun berturut-turut: Rp85 miliar pada 2001 dan Rp86 miliar pada 2002. "Tahun 2003 kami bisa kembali positif sekitar Rp16 miliar. Walaupun bonus hanya setengah, itu su-

dah sangat disyukuri karena sebelumnya kita merugi," kata Arief.

Setelah menorehkan kinerja positif pada 2003, SUCOFINDO berganti tampuk kepemimpinan—Zafar Dinesh Idham menggantikan Didie sebagai Direktur Utama. Karena pondasi transformasi sudah terbentuk, Zafar memilih melanjutkan sekaligus memperkuat arah yang telah dirintis. "Ketika saya masuk, perusahaan sudah mulai bergerak ke arah komersial, tapi belum sepenuhnya stabil. Bukan mulai dari nol, tetapi memastikan arah yang sudah dibangun itu berjalan konsisten," ujarnya. Di bawah kepemimpinannya, SUCOFINDO menghadapi persaingan ketat dengan perusahaan asing maupun swasta nasional yang menawarkan jasa serupa. "Jadi kita tidak bisa lagi hanya mengandalkan nama. Kita harus benar-benar bersaing dan punya keunggulan yang jelas," tuturnya. Zafar menilai persoalan utama SUCOFINDO bukan pada strategi, melainkan konsistensi eksekusi. Konsistensi itu hanya dapat dijaga melalui kepemimpinan yang menjadi teladan. "Kalau pimpinan tidak konsisten, organisasi akan kembali ke pola lama," katanya.

Sebelum menjadi Direktur Utama, Zafar menjabat Direktur Operasi I dan terlibat langsung dalam proses pensiun dini 1.200 pegawai, yang ia kenang sebagai periode penataan ulang organisasi secara menyeluruh. Pada 2003, SUCOFINDO mulai menerapkan sistem asesmen pegawai berbasis daring—hal yang terbilang baru pada masanya. Tes psikologi dan kompetensi dilakukan secara terbuka, birokrasi dipangkas dari delapan lapisan menjadi empat lapisan, dan jumlah jabatan struktural yang semula sekitar 600 posisi dikurangi signifikan, melibatkan konsultan independen agar penempatan berlangsung adil. Hasilnya, ada pegawai berskor tinggi yang menempati posisi strategis, sementara sejumlah pejabat lama yang nilainya tak memenuhi syarat harus turun jabatan. "Yang paling sulit itu ketika yang tadinya 'jenderal' kemudian harus kembali menjadi 'serdadu'," kata Zafar. Setiap negosiasi dengan serikat pekerja ia jalani dengan kesadaran bahwa dirinya juga bekerja atas mandat pemilik BUMN. "Saya diminta mengurus perusahaan supaya tidak merugi dan segera untung. Kalau tuntutannya terlalu banyak, tentu tidak semua bisa dipenuhi," ujarnya.

Selain menata organisasi, Zafar memangkas fasilitas direksi, termasuk menghapus tunjangan perumahan, sebagai bukti bahwa direksi berkorban lebih dulu sebelum kebijakan itu disampaikan kepada karyawan melalui safari Ramadan ke berbagai cabang. Dalam pelaksanaan program pensiun dini, gedung kantor bahkan digunakan sebagai

agunan untuk memperoleh pinjaman investasi dan modal kerja, dengan bunga yang sempat mencapai 17,5 persen sebelum turun menjadi 16,5 persen. "Setiap tanggal 25 rasanya seperti *sport* jantung, karena kami harus memastikan cicilan bank dan gaji karyawan terbayar," kenangnya. Setelah dua tahun masa pemulihan, kerja keras itu membuahkan hasil. "Alhamdulillah, setelah dua tahun *recovery*, semua mulai terjawab. Apa yang sempat tertunda akhirnya bisa direalisasikan," kata Zafar, yang mengenang salah satu momen paling berkesan dalam kariernya adalah melunasi pinjaman Bank Mandiri sebelum menyerahkan tongkat estafet kepemimpinan kepada Arief Safari. "Saya merasa tidak meninggalkan beban ketika menyerahkan kepemimpinan kepada dirut berikutnya," katanya.

Pertumbuhan yang kembali positif tersebut merupakan keberhasilan dari berjalannya program tranformasi pertama yang dijalankan sejak pemerintah mencabut penugasan ATE pada 2001. Perubahan mendasar yang dilakukan pada Transformasi pertama mencakup perombakan model operasi dan struktur organisasi dari desentralisasi menjadi sentralisasi, di mana unit-unit bisnis dibagi menjadi divisi dan SBU. Selain itu, dilakukan program MTA atau *Mutual Termination Agreement* yang tak lain pengurangan karyawan. Langkah efisiensi yang cukup berat turut diambil, di mana pemutusan hubungan kerja dilakukan terhadap sekitar 26% total pegawai pada akhir 2001. Selain itu dilakukan perubahan menyeluruh pada sistem kepegawaian melalui *Job Analysis*/*Job Evaluation* (JA/JE), sistem *Hay Guide Chart-Profile Method* untuk menentukan nilai relatif jabatan berdasarkan kontribusinya, serta sistem remunerasi baru. Perusahaan juga mempertegas komitmen efisiensi melalui *Corporate Restructuring Program* (CRP) yang mencakup pengetatan biaya operasional dan kantor, penyesuaian fasilitas direksi, percepatan restitusi pajak, serta optimalisasi proyek-proyek *labour intensive*. "Langkah-langkah strategis ini berhasil membalikkan keadaan," tutur Arief. Perusahaan kemudian mencatatkan laba usaha positif mulai 2003 dan mencapai target pendapatan RJPP 2010 lebih awal, yakni pada 2007.

Dari sisi budaya perusahaan, program Transformasi merancang program sistematis untuk mengubah mentalitas karyawan dari "Tunggu Bola" yang identik dengan sikap "ingin dilayani", menjadi "Jemput Bola" yang menuntut pegawai proaktif mencari *order*, hemat, melayani sepenuh hati, serta bertanggung jawab penuh atas tugas operasi hingga tahap penagihan. Transformasi ini menunjukkan bahwa SUCOFINDO bukan perusahaan statis, melainkan

organisasi yang mampu belajar dari krisis untuk terus berevolusi. Dampaknya dapat dilihat dari tiga hal:

- *Pertama*, mengubah perusahaan dari organisasi yang stagnan menjadi perusahaan jasa yang berorientasi pada kinerja, efisiensi, inovasi, dan pertumbuhan berkelanjutan.
- *Kedua*, restrukturisasi menyeluruh terhadap sistem operasi dan manajemen melalui empat pilar strategis, yaitu budaya perusahaan berkinerja tinggi, pengoperasian prima, inovasi dan manajemen pengetahuan, serta pertumbuhan yang menguntungkan dan berkelanjutan, yang diimplementasikan melalui jalur karier dan suksesi, remunerasi berbasis kinerja, integrasi sistem IT, perbaikan manajemen biaya, hingga program peningkatan mutu berkesinambungan.
- *Ketiga*, perubahan arah bisnis ke orientasi pasar dan ekspansi jangka panjang, dengan SUCOFINDO mengembangkan pasar baru seperti *eco-management*, memperluas layanan *end-to-end* di sektor tambang dan batu bara, memperkuat portofolio komoditas dan industri, masuk ke sektor minyak dan gas, serta melakukan ekspansi selektif ke pasar Asia.

> **“Melalui transformasi struktur, efisiensi ketat, dan perubahan budaya kerja menjadi lebih proaktif pasca-2001, perusahaan sukses membalikkan keadaan. Langkah strategis ini membuahkan laba positif mulai 2003 dan pencapaian target pendapatan tiga tahun lebih awal pada 2007.**

Menerobos Kebuntuan Pasar

Di balik kesempitan, selalu ada jalan keluar bagi mereka yang mau berusaha. Salah satu strategi jitu Arief adalah mencari pekerjaan yang mampu menyerap banyak tenaga kerja. Saat industri kelapa sawit tengah *booming*, ditandai tingginya pengiriman *crude palm oil* (CPO) antarpulau, SUCOFINDO aktif mendatangi kementerian untuk menjelaskan potensi kebocoran dalam ekspor kayu dan distribusi CPO. "Kita tidak menunggu lagi. Kita langsung turun ke kementerian dan ke klien. Kita bawa data, kita tunjukkan masalah yang ada, misalnya potensi kebocoran di ekspor kayu atau distribusi CPO. Dari situ kita tawarkan solusi. Jadi kita benar-benar proaktif," jelas Arief. Langkah ini memberi napas lega bagi manajemen karena dapat memberdayakan banyak karyawan yang saat itu menganggur, sekaligus mendorong divisi SDM bekerja ekstra keras memberi pelatihan dan meningkatkan kompetensi karyawan yang sebagian besar direkrut di era 1980-an untuk mendukung pekerjaan ATE yang tidak menuntut kompetensi teknis tinggi.

Jika sebelumnya perusahaan lebih banyak menerima penugasan, sejak 2001 SUCOFINDO dituntut aktif mencari proyek baru dan mulai terbiasa mengikuti proses *bidding*, menyusun proposal, serta menghitung harga secara kompetitif. Kinerja perusahaan mulai berbalik arah memasuki 2003, setelah dua tahun merugi. Setelah kondisi keuangan membaik, SUCOFINDO menyusun rencana pengembangan bisnis, termasuk membangun fasilitas laboratorium baru dengan dukungan pendanaan dari World Bank dan lembaga donor lain, bukan lagi semata mengandalkan kas internal. Salah satu momentum penting adalah ketika SUCOFINDO diminta menjadi lembaga sertifikasi produk lampu hemat energi. "Awalnya kami ragu karena investasinya cukup besar. Tapi kami melihat potensi ke depan, bahwa kebutuhan sertifikasi produk listrik pasti meningkat," jelas Arief. Perhitungannya terbukti tepat: dengan sekitar 66 juta rumah tangga di Indonesia dan rata-rata tiga unit lampu per rumah, potensi kebutuhan mencapai sekitar 198 juta unit lampu LED.

Karena arus kas masih terbatas, manajemen harus cermat mencari peralatan dengan harga terjangkau tanpa mengorbankan kualitas, termasuk membeli sejumlah peralatan dari India karena harganya lebih kompetitif dibanding produk Eropa. "Prosesnya tidak mudah, tetapi akhirnya kita berhasil membangun fasilitas yang cukup

baik dan kemudian menjadi salah satu kekuatan perusahaan ke depan," tambah Arief. Sejak saat itu, SUCOFINDO mulai serius mengembangkan layanan sertifikasi yang sebelumnya belum digarap optimal. "Dulu kita nyaman karena pekerjaan datang sendiri. Sekarang tidak bisa lagi. Kita harus aktif, harus mencari, harus bersaing," tutupnya.

Hadrian Sjah (HS) Razaad, Direktur Pengembangan PT SUCOFINDO (PERSERO) periode 2008–2013, turut merintis perluasan pasar ke sektor-sektor baru seperti energi dan konstruksi. Menurutnya, program transformasi di SUCOFINDO lahir dari kesadaran akan perlunya diversifikasi bisnis sebagai prasyarat mengembalikan neraca perusahaan agar kembali positif bahkan jauh lebih baik setelah terkena dampak perubahan kebijakan pemerintah.

Strategi perluasan pasar pada era ini menekankan pada sinergi antar-fungsi organisasi untuk memastikan keberlanjutan pertumbuhan di tengah fluktuasi ekonomi global. Melalui orkestrasi manajemen yang solid dan komitmen terhadap kualitas layanan, SUCOFINDO berhasil memperkuat fondasi bisnisnya, memastikan perusahaan tetap relevan dan tangguh sebagai penjamin mutu nasional hingga masa depan.



Hadrian Sjah Razaad
Direktur Pengembangan
Periode 2008-2013

Bagi semua entitas perusahaan, kondisi perusahaan tumbuh, tapi tidak menjadi lebih efisien, merupakan sebuah alarm keras. Hal itu terjadi pada SUCOFINDO sebelum 2010. Jika dibiarkan, target Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) periode 2009–2013 akan sulit dicapai. Dari sinilah lahir apa yang kemudian dikenal secara internal sebagai "Transformasi 2".

Kabar baiknya, di tengah tren yang melambat ini, pelayanan SUCOFINDO tetap dipersepsikan memiliki kualitas tinggi di mata pelanggan. Hasil survei 2010 ini menjadi data penting bahwa SUCOFINDO masih memiliki reputasi di mata pelanggan, sehingga direksi segera melakukan transformasi kedua tahun berikutnya.

Razaad menuturkan bahwa inovasi yang paling ia banggakan saat itu adalah keberanian SUCOFINDO memperluas kapabilitas SDM-nya dan merintis pasar-pasar baru yang merentang ke sektor pertanian, kehutanan, migas, pertambangan, konstruksi, industri pengolahan, transportasi, energi terbarukan, bahkan sistem informasi. Baginya, diversifikasi pasar

semacam ini bukan sekadar langkah bisnis biasa, tapi meningkatkan relevansi bisnis perusahaan itu sendiri di tengah pasar yang berubah.

Tema-tema program transformasi yang dipilih pada masa itu: *improving competencies*, *expanding services*, serta *synergy and strong reputation*. Ketiganya bukan slogan yang berdiri sendiri, melainkan rangkaian strategi yang saling terkait. Peningkatan kompetensi menjadi fondasi sebelum ekspansi layanan dilakukan, sementara sinergi dan reputasi menjadi jangkar agar ekspansi tersebut tidak kehilangan arah maupun kepercayaan pasar.

"Perluasan pasar ini agar pendapatan perusahaan menjadi lebih *resilient* terhadap siklus bisnis tertentu, sekaligus membuka ruang pertumbuhan yang sebelumnya tidak tergarap," kata Razaad.

Namun, memperluas kapabilitas bisnis tidak mungkin berjalan tanpa soliditas internal. Razaad mengatakan, direksi SUCOFINDO saat itu menyadari betul staf SUCOFINDO harus memiliki disiplin dalam mengeksekusi program dan pekerjaan. "Tantangan terbesarnya adalah memastikan fungsi *business development*, *marketing*, *human capital*, IT, dan *operation* tidak berjalan sendiri-sendiri. Semua fungsi itu harus bergerak dalam satu orkestrasi," kata Razaad.

Menurut Razaad, agar orkestrasi berjalan efektif, target perusahaan harus jelas, peran setiap fungsi dan divisi harus tegas, dan semangat kolaborasi harus benar-benar hidup di lapangan — bukan sekadar tertulis di dokumen strategi.





Tantangan tidak berhenti pada urusan internal. Periode itu juga diwarnai fluktuasi harga komoditas, perubahan regulasi perdagangan, serta kebutuhan pemerintah yang terus bergerak dinamis — kondisi yang sangat mempengaruhi bisnis SUCOFINDO sebagai perusahaan jasa *testing, inspection, and certification* (TIC) yang sensitif terhadap perubahan pasar dan kebijakan.

Keputusan tersulit bagi Razaad pada saat itu bukanlah mengejar pertumbuhan setinggi mungkin, melainkan memilih prioritas yang tepat sambil menjaga agar "mesin" organisasi tetap sehat. Razaad memahami bahwa sejak awal berdirinya, SUCOFINDO memang lekat dengan isu *industry* dan *trade facilitation* serta *trade assurance*, sehingga hal ini merupakan identitas historis SUCOFINDO yang menjadi pijakan ketika perusahaan harus berubah dan bertransformasi di tengah ketidakpastian.

Dari situlah Razaad menekankan dua prinsip yang menjadi pegangannya sepanjang masa transformasi: *stabilitas eksekusi* dan *kualitas layanan*. Baginya, selama dua hal itu terjaga, perusahaan bisa terus tumbuh bukan sekadar dalam angka pendapatan, tetapi juga dalam produktivitas dan efisiensi yang berkelanjutan.

Fondasi bisnis SUCOFINDO yang lebih kuat dan lebih siap menghadapi tantangan jangka panjang pada usianya yang telah mencapai tujuh dekade, menurut Razaad, lahir dari keberanian pimpinan dan manajemen mengambil langkah perubahan pada saat yang tepat. Ketika data pertumbuhan melambat,

data itu memaksa organisasi untuk berhenti sejenak, mengevaluasi diri, dan memilih arah baru yang hasil pertumbuhan dan kinerjanya dapat dilihat dan dirasakan hingga sekarang.

Transparansi dan Kebersamaan

Perjalanan PT SUCOFINDO (PERSERO) selama hampir tujuh dekade tidak dapat dilepaskan dari dinamika perdagangan Indonesia. Dari lembaga inspeksi perdagangan, SUCOFINDO berkembang menjadi perusahaan TIC yang melayani berbagai sektor industri. M. Sunarwan, mantan *Vice President* SDM SUCOFINDO, menceritakan bahwa geliat perdagangan sangat memengaruhi bisnis perusahaan, khususnya pada 1980-an. Ketika bergabung sebagai peserta program kaderisasi pada 1976, bisnis utama SUCOFINDO masih erat dengan aktivitas inspeksi perdagangan.

"Saya memulai sebagai surveyor di Semarang. Waktu itu pekerjaan kami adalah inspeksi barang, bahkan menghitung karung beras di kapal. Dari situ kami belajar bagaimana perdagangan berjalan dan bagaimana SUCOFINDO hadir untuk memastikan semuanya sesuai," kenang Sunarwan.

Perkembangan signifikan terjadi ketika pemerintah memberikan penugasan verifikasi ekspor melalui ATE pada 1985. Sunarwan terlibat langsung dalam unit tersebut setelah menyelesaikan pendidikan manajemen di Universitas Indonesia pada akhir 1980-an, dan menilai program ini menjadi salah satu tonggak pertumbuhan perusahaan. "ATE saat itu kegiatannya sangat masif. Semua eksportir diperiksa. Dari sana perusahaan berkembang pesat; kesejahteraan karyawan meningkat, kantor cabang bertambah, dan kapabilitas perusahaan semakin kuat," ujarnya. Penugasan ini tidak hanya memberikan pendapatan, tetapi juga memperluas kompetensi SUCOFINDO dalam pengelolaan dokumen, verifikasi, audit, dan pengawasan rantai perdagangan nasional—modal yang kemudian membuka jalan bagi perusahaan memperluas cakupan layanannya ke berbagai sektor.

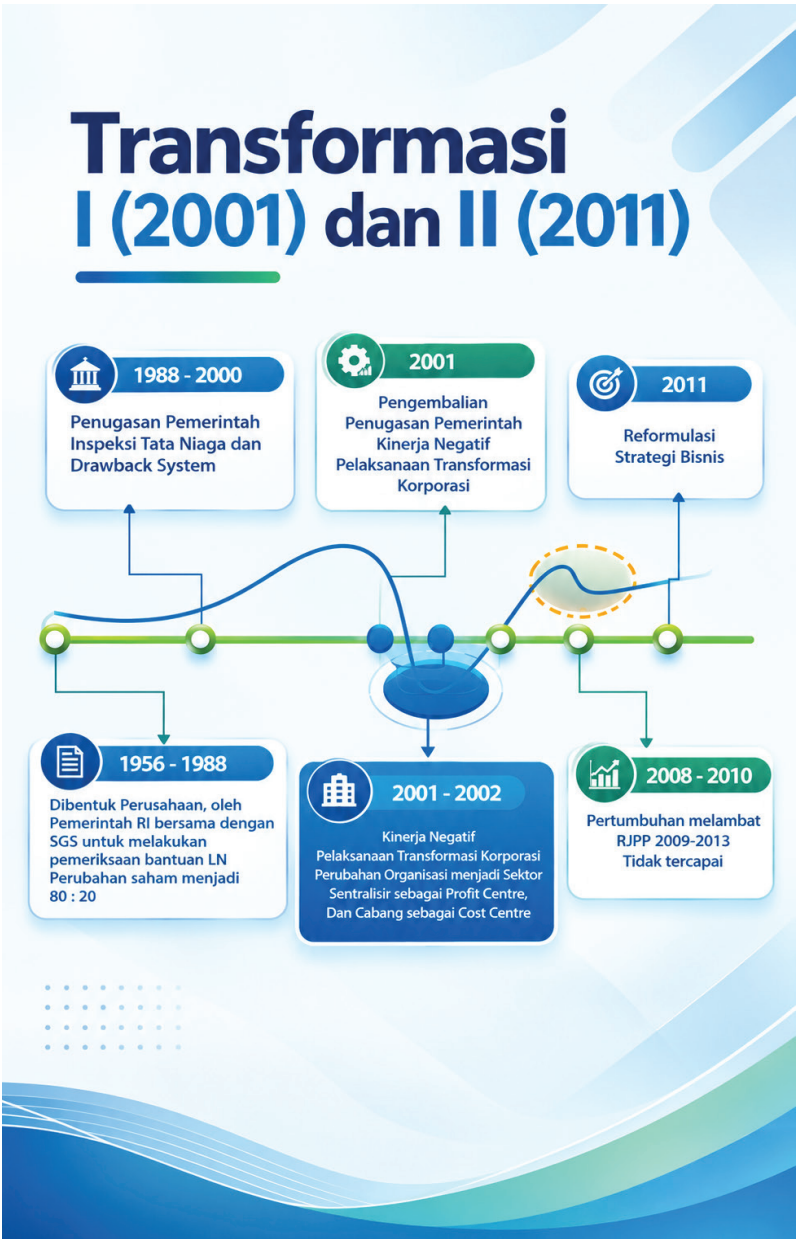
Karier Sunarwan sendiri mencerminkan transformasi tersebut: dari surveyor, memimpin unit jasa penilai (*appraisal*), terlibat dalam bisnis ekspor, menjadi kepala cabang di Palembang dan Batam, hingga memimpin sejumlah divisi bisnis strategis di kantor pusat. "Kalau ada bisnis baru, SUCOFINDO selalu

mencoba masuk dan mempelajarinya. Itu yang membuat perusahaan terus berkembang," katanya. Namun bagi Sunarwan, pertumbuhan bisnis semata bukan faktor utama yang membuat SUCOFINDO bertahan puluhan tahun. Ia menilai budaya organisasi yang terbuka dan hubungan antarkaryawan yang kuat menjadi modal penting menjaga keberlanjutan perusahaan. "Kekuatan SUCOFINDO adalah kebersamaan. Hubungan antarpegawai sangat baik, hubungan atasan dan bawahan juga cair. Bahkan dulu direktur dipanggil 'Mas'. Tidak ada budaya feodal. Itu membuat orang betah bekerja dan memberikan yang terbaik untuk perusahaan," tuturnya.

Budaya tersebut menjadi semakin penting ketika SUCOFINDO menghadapi berbagai fase transformasi, termasuk restrukturisasi besar pada awal 2000-an. Sunarwan, yang saat itu memimpin Divisi SDM, melihat bahwa perubahan hanya bisa berhasil jika didukung komunikasi terbuka dan kepercayaan antarkaryawan. "Perdagangan berubah, bisnis berubah, teknologi berubah. Tapi yang harus tetap dijaga adalah manusianya. Kalau hubungan di dalam solid, tantangan dari luar akan lebih mudah dihadapi," katanya. Seiring masuknya perdagangan global ke era digital, SUCOFINDO berkembang melampaui fungsi inspeksi komoditas yang menjadi cikal bakalnya. Kini, portofolio perusahaan mencakup layanan pengujian, sertifikasi, audit, verifikasi, dan solusi digital. Namun, akar sejarahnya tetap berada pada peran mendukung perdagangan Indonesia, mulai dari menghitung volume karung beras di pelabuhan hingga mengelola sistem verifikasi modern.



Gambar 4: Transformasi SUCOFINDO I dan II



Sumber: Arief Safari, Direktur Utama PT SUCOFINDO (PERSERO) 2008–2013



SUCOFINDO

70 Th SUCOFINDO
Ensuring Quality
Protecting Trust



BAB IV

VALUE DAN ETOS KERJA INSAN SUCOFINDO

Sejak akhir dekade 1980-an hingga pertengahan 1990-an, Indonesia mengalami lonjakan ekspor komoditas primer. Produk kayu, tekstil, minyak sawit, karet, hingga hasil tambang menjadi tulang punggung penerimaan devisa negara. Pada periode tersebut, pemerintah memberikan sejumlah mandat strategis kepada SUCOFINDO, terutama di sektor minyak, gas bumi, dan sumber daya alam lainnya.



Kepercayaan ini menempatkan PT SUCOFINDO (PERSERO) sebagai instrumen vital negara dalam menjaga ketertiban perdagangan, memastikan validitas transaksi, dan mengamankan devisa negara. Dari sinilah SUCOFINDO dikenal luas sebagai "penjaga integritas perdagangan nasional". Peran perusahaan bukan sekadar memeriksa barang, melainkan memastikan bahwa kualitas, kuantitas, dan standar produk Indonesia memiliki daya saing serta dapat dipercaya di pasar dunia.

Momentum tersebut sempat diuji saat krisis ekonomi 1998 mengguncang Indonesia. Pasca krisis, negara memasuki fase transformasi ekonomi yang sangat dinamis: pertumbuhan industri meningkat pesat, ekspor nasional berkembang agresif, dan integrasi Indonesia ke pasar global semakin dalam. Di tengah arus perubahan itu, SUCOFINDO tetap menjalankan peran strategisnya. Perusahaan yang lahir dari semangat mewujudkan kedaulatan ekonomi pasca kemerdekaan ini berkembang menjadi elemen krusial dalam infrastruktur ekonomi nasional, melampaui peran awalnya sebagai perusahaan inspeksi perdagangan.

Namun, arus perubahan tersebut juga membawa tantangan baru. Liberalisasi perdagangan global yang semakin menguat memaksa negara tujuan ekspor menerapkan standar teknis yang lebih



ketat. Produk tidak lagi cukup hanya tersedia dengan harga kompetitif, tetapi harus memenuhi persyaratan kualitas, keamanan, dan kepatuhan internasional. Pada saat yang sama, praktik manipulasi kualitas, ketidaksesuaian spesifikasi barang, dan berbagai bentuk penyimpangan perdagangan menjadi keprihatinan bersama.

Dalam situasi krusial itulah integritas menjadi kata kunci. Ketika pasar kehilangan kepercayaan, keberadaan lembaga inspeksi dan sertifikasi yang kredibel menjadi kebutuhan mendesak untuk menjaga stabilitas perdagangan dan industri nasional.

SUCOFINDO memahami bahwa kepercayaan pasar, baik domestik maupun internasional, tidak dibangun semata melalui regulasi, melainkan melalui konsistensi pengawasan, kredibilitas institusi, kompetensi sumber daya manusia, dan kelengkapan teknologi.

Transformasi dan inovasi yang berkelanjutan di setiap era inilah yang membawa SUCOFINDO melampaui posisinya sebagai pemain kunci surveyor domestik, sekaligus memosisikannya sebagai pemimpin industri jasa *testing, inspection, and certification* (TIC) di Indonesia.

Prinsip Menjaga Integritas

Bagi SUCOFINDO, integritas bukan sekadar slogan korporasi. Integritas merupakan bagian tak terpisahkan dari fungsi historis perusahaan yang tumbuh seiring perjalanan ekspansi bisnis sejak era 1980-an hingga 2000-an. Nilai inilah yang menjaga kepercayaan semua pihak dalam proses perdagangan, memastikan kualitas industri nasional, dan mendukung kedaulatan ekonomi Indonesia.

Prinsip transparansi juga mewarnai manajemen PT SUCOFINDO (PERSERO) dalam proses operasional. Prinsip ini telah dijalankan oleh pimpinan perusahaan sejak era 1980-an dan 1990-an, bahkan berlanjut hingga kini.

Pengalaman berharga diceritakan oleh Zafar Dinesh Idham, Direktur Utama SUCOFINDO periode 2003–2008. Saat menjabat sebagai direktur, SUCOFINDO menjadi saksi atas gugatan sengketa perdagangan di WTO terkait kebijakan wajib Tingkat Kandungan Dalam Negeri (TKDN) di Indonesia, khususnya yang berkaitan dengan kebijakan mobil nasional pada akhir era Orde Baru.

Mengingat perusahaan yang bersengketa memiliki kedekatan dengan pemerintah saat itu, informasi yang disampaikan SUCOFINDO memiliki dampak yang luas. SUCOFINDO berada dalam posisi dilematis: memberikan data sesuai fakta yang dapat berisiko bagi sebuah perusahaan otomotif yang menjadi klien SUCOFINDO, atau menyembunyikan fakta yang mengorbankan masa depan dan kredibilitas SUCOFINDO. "Pendapat kami saat itu bulat: menyampaikan sesuai fakta," ujar Zafar.

Seandainya Zafar menuruti permintaan perusahaan mobil nasional itu, tentu perusahaan tersebut akan memenangkan sengketa di WTO. "Saat itu kami sudah siap menerima risiko penangguhan atau pencopotan jabatan, dan kami telah menyampaikan risikonya kepada keluarga," kenang Zafar. Menurut Zafar, jika kepercayaan dilanggar sekali saja, risikonya sangat besar. Tanpa integritas, SUCOFINDO sebagai bisnis berbasis kepercayaan akan kehilangan daya tariknya. "Kalau integritas sudah tidak ada, tidak ada yang percaya, dan tidak akan ada yang menggunakan jasa kami," tegasnya.

Menurut Zafar, jika sekali kepercayaan itu dilanggar, risiko yang dihadapi oleh SUCOFINDO sangat besar. Jika itu terjadi, SUCOFINDO yang menjalankan bisnis kepercayaan akan sulit mencari konsumen.

“Kalau integritas kita sudah tidak punya, maka tidak ada yang percaya, percuma gak ada yang mau pakai,” tegas Zafar.

Direktur Utama SUCOFINDO periode 2008-2013, Arief Safari, menambahkan bahwa bisnis SUCOFINDO sangat bergantung pada sumber daya manusia. Tidak hanya kompetensi yang menjadi nilai utama, tetapi juga nilai-nilai moral. Nilai tersebut harus selalu dipegang teguh oleh setiap insan SUCOFINDO. "Nilai yang selalu dijaga adalah integritas dan independensi," tutur Arief. Komitmen terhadap integritas ini tidak hanya bersifat strategis di tingkat manajemen, tetapi juga termanifestasi dalam tugas nyata para personel di lapangan.

Azzam Yasin, yang menjabat Direktur Keuangan PT SUCOFINDO (PERSERO) periode 1985–1990, menambahkan bahwa nilai-nilai transparansi dan integritas telah ditanamkan kepada seluruh jajaran pimpinan dan pekerja sejak di masa kepemimpinannya. Azzam turut terlibat dalam pembentukan identitas korporasi SUCOFINDO yang warisannya tetap bertahan hingga hari ini, yaitu logo tiga lingkaran, simbol yang melambangkan ruang lingkup operasi SUCOFINDO di darat, laut, dan udara. Dengan prinsip transparansi, perusahaan secara terbuka menggelar sayembara logo secara nasional dan memilih desain terbaik bersama konsultan independen yang kompeten.



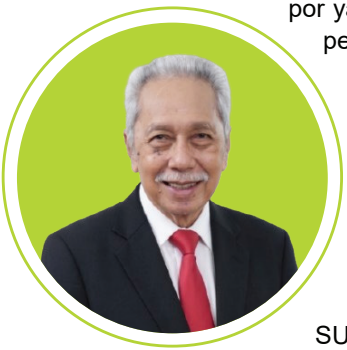
Azzam Yasin
Direktur Keuangan
Periode 1985-1990

Bagi Azzam, perusahaan negara harus memiliki prinsip transparansi sebagai standar profesionalisme yang bahkan setara dengan perusahaan swasta nasional dan dunia. Di masa tugasnya Azzam juga berinovasi menerapkan prinsip transparansi di bidang keuangan dengan menghapus transaksi manual di depan kasir dan menggantinya dengan sistem non-tunai melalui perbankan. Perubahan ini dilakukan untuk meminimalisir praktik gratifikasi terhadap pihak luar. Di samping itu Azzam menerapkan sistem digitalisasi keuangan terhadap semua arus kas, sehingga data transaksi dapat dipantau secara *real time* oleh pimpinan perusahaan.

Memeriksa dengan Skema CISS

Jauh sebelum sebuah komoditas menyentuh pelabuhan Indonesia, pemeriksaan bisa saja sudah dimulai ribuan kilometer dari negara asal barang. Jumlahnya dihitung. Kualitasnya diperiksa. Dokumen dicocokkan dengan barang yang ada di hadapan mata. Bahkan, harga komoditas pun ditelusuri untuk memastikan tidak ada yang luput sebelum muatan meninggalkan negara asal. Dengan cara itu, pemeriksaan tidak lagi sekadar menunggu barang tiba di Indonesia. Ia dimulai dari tempat barang itu berangkat.

Bagi Ferdinandus Ratno Kusumo, Staf Ahli Jasa Perdagangan Komoditi dan Solusi (JPKS), pekerjaan seperti itu menjadi bagian dari perjalanan panjangnya di SUCOFINDO. Salah satu yang paling ia ingat adalah ketika SUCOFINDO terlibat dalam *Comprehensive Import Supervision Scheme* (CISS), sebuah sistem pemeriksaan impor yang pada masanya membawa cara kerja baru dalam pengawasan perdagangan Indonesia.



Sistem tersebut lahir setelah SGS datang ke Indonesia menawarkan jasa pemeriksaan kepada pemerintah pada 1980-an. SUCOFINDO kemudian bersama SGS mengajukan skema tersebut kepada Departemen Perdagangan dan Departemen Keuangan. Setelah disetujui, dibentuklah kantor khusus untuk menjalankan CISS.

Ferdinand termasuk orang yang ditugaskan SUCOFINDO untuk berada di dalam kantor tersebut. Lokasinya di kawasan Menteng, Jakarta. Untuk sementara, aktivitasnya berpindah dari kantor SUCOFINDO di Sarinah, ke kantor sendiri yang khusus menangani program tersebut.

"Jadi ini adalah program di mana barang-barang itu tidak diperiksa di dalam negeri, barang impor tidak diperiksa di dalam negeri, tapi diperiksa di *port of loading*, di pelabuhan muat di luar negeri, di mana pun dia berada," tutur Ferdinand.

Setelah pemeriksaan selesai, sertifikat diterbitkan oleh SGS. Dengan sertifikat tersebut, ketika barang tiba di Indonesia, pemeriksaan fisik tidak perlu lagi dilakukan seperti sebelumnya. Bagi dunia usaha, perubahan itu membawa manfaat yang terasa langsung. Barang tidak perlu terlalu lama tertahan di gudang hanya untuk menunggu proses pemeriksaan.

Pada masa itu, lanjut Ferdinand, waktu tunggu bukan persoalan kecil. Semakin lama barang berada di gudang, semakin besar biaya yang harus ditanggung pengusaha. Pemeriksaan yang dilakukan lebih awal membuat proses menjadi lebih cepat.

Namun, mempercepat pemeriksaan berarti membutuhkan sistem yang dapat membawa informasi dari berbagai penjuru dunia ke Indonesia. Teknologi yang tersedia ketika itu belum seperti sekarang. Belum ada surat elektronik, sistem berbagi dokumen daring, atau aplikasi yang dapat memperbarui informasi secara seketika.

“Waktu itu teknologi masih belum canggih. Jadi waktu itu memang kami mengirim dokumen melalui Telefaks,” kenangnya.

Dokumen hasil pemeriksaan dari kantor-kantor SGS di luar negeri dikirim ke kantor khusus SUCOFINDO di Menteng. Ketika barang tiba di Indonesia, dokumen yang diperlukan diharapkan sudah berada di tangan tim yang memprosesnya.

Pekerjaan itu ternyata tidak sesederhana hanya mengirim dan menerima dokumen. Ada kemungkinan dokumen dipalsukan. Karena itu, sistem pengamanan dibuat berlapis. SGS menempatkan personel di berbagai kantor di luar negeri untuk membantu mengawasi administrasi dan proses pemeriksaan. Sebab, yang diperiksa pun bukan hanya jumlah dan kualitas barang, harga ikut menjadi perhatian.

Di situlah CISS memiliki arti yang lebih besar bagi perdagangan Indonesia. Pemeriksaan dilakukan untuk mencegah praktik *under-invoicing* maupun *over-invoicing*. Dalam *under-invoicing*, nilai barang dibuat lebih rendah agar bea masuk yang dibayarkan juga lebih kecil. Sementara *over-invoicing* dapat digunakan untuk memindahkan uang ke luar negeri dengan mencatat nilai transaksi lebih tinggi.

“Jumlah jelas kita hitung, segala macam bisa hitung. Kualitas kita periksa, kita ambil contoh, kita masuk ke laboratorium, kita periksa,” kata dia. Adapun, untuk harga, pekerjaan menjadi lebih rumit. Pemeriksa harus memahami bagaimana harga barang tersebut sebenarnya di pasar.

Dari pekerjaan itu, ada kepentingan negara yang ikut dijaga. Sistem tersebut memang membutuhkan biaya, tetapi menurut Ferdinand manfaatnya juga besar karena dapat mencegah berbagai bentuk manipulasi nilai perdagangan dan membantu mengamankan devisa.

Pekerjaan itu membawa arti yang lebih besar bagi SUCOFINDO. Di balik pemeriksaan barang di negara asal, ada kepercayaan pemerintah yang dititipkan kepada perusahaan untuk memastikan perdagangan nasional berjalan dengan tertib dan sesuai ketentuan. Bukan sekadar

memeriksa barang, SUCOFINDO ikut berdiri di salah satu titik penting dalam arus perdagangan Indonesia.

Ferdinand melihat kepercayaan tersebut tidak datang begitu saja. Ada satu hal yang sejak awal menjadi pijakan pekerjaan survei, yaitu integritas. Namun, kepercayaan bukan berarti tidak pernah ada kesalahan. Ferdinand mengakui, dalam pekerjaan sebesar itu tetap ada satu-dua kesalahan. Tetapi, yang penting, perusahaan memiliki sistem pengawasan untuk menanganinya.

Selanjutnya, dari CISS, keterlibatan SUCOFINDO dalam perdagangan kemudian berkembang ke berbagai bentuk pemeriksaan lain. Salah satunya berkaitan dengan bahan baku impor yang digunakan untuk menghasilkan barang ekspor. Saat itu, ada aturan yang memungkinkan bahan baku impor tersebut memperoleh pembebasan atau penangguhan bea masuk apabila nantinya digunakan untuk menghasilkan barang yang diekspor kembali. Tugas SUCOFINDO adalah membantu memastikan proses tersebut benar-benar terjadi.

Salah satu pengalaman yang masih diingat Ferdinand justru datang dari pekerjaan yang tidak biasa. Di Pulau Bulan, dekat Batam, terdapat peternakan babi yang memang diperuntukkan bagi pasar Singapura. Pakan untuk ternak tersebut didatangkan dari luar negeri. Setelah digunakan untuk membesarkan ternak hingga memenuhi standar yang ditetapkan, babi-babi itu kemudian diekspor kembali ke Singapura.

“Pemeriksaan babi ekspor itu bagi saya, sungguh unik sekali,” ujarnya terkekeh.

Bagi Ferdinand, cerita tersebut mungkin terdengar lucu. Namun, di balik pekerjaan yang tidak biasa itu terdapat gambaran tentang betapa luasnya cakupan jasa pemeriksaan SUCOFINDO. Barang yang diperiksa bisa berupa komoditas perdagangan dalam jumlah besar, bahan baku industri, hingga sesuatu yang sangat spesifik seperti ternak yang akan dikirim ke negara tetangga.

Semua itu tetap bermuara pada prinsip yang sama, yaitu memastikan apa yang tercatat sesuai dengan apa yang benar-benar terjadi. Selama beberapa tahun, sistem pemeriksaan tersebut berjalan, SUCOFINDO mendapat kepercayaan besar, tetapi penugasan pemerintah tidak pernah benar-benar berdiri di ruang yang terpisah dari kebijakan politik dan tata kelola negara. Pada akhirnya, penugasan itu dihentikan.

Ferdinand meyakini, keputusan tersebut tidak terlepas dari munculnya pertanyaan tentang mengapa pemerintah harus menyerahkan pemeriksaan kepada pihak lain ketika negara memiliki personel sendiri. Ada pula

persoalan biaya karena jasa pemeriksaan tersebut tidak murah. Dari sisi lain, persaingan dengan perusahaan-perusahaan jasa inspeksi lain semakin kuat, semua ingin mendapatkan porsi dalam pekerjaan dari pemerintah.

Perdebatan itu kemudian mengubah posisi SUCOFINDO. Pekerjaan yang selama bertahun-tahun menjadi bagian penting dari bisnis perusahaan tidak lagi bisa dianggap sebagai sesuatu yang akan selalu tersedia.

Namun, bertahun-tahun menjalankan pekerjaan tersebut telah meninggalkan sesuatu yang lebih panjang daripada satu penugasan. SUCOFINDO telah mengumpulkan pengalaman, membangun kemampuan, dan yang paling penting, mendapatkan kepercayaan. Modal itulah yang kelak harus dibawa perusahaan ketika penugasan pemerintah tidak lagi menjadi satu-satunya sandaran.

Bertahun-tahun menjalankan pekerjaan itu membuat Ferdinand melihat bahwa yang dibawa pulang SUCOFINDO bukan hanya pengalaman teknis. Ada sesuatu yang jauh lebih penting dan tidak tercatat dalam laporan pemeriksaan. “Karena pada dasarnya, *cargo survey,* pemeriksaan barang. Itu utamanya itu adalah integritas, kepercayaan,” pesannya.



Menjaga Integritas dari Lapangan

Ketika pemerintah mempercayakan SUCOFINDO sebagai pelaksana pemeriksaan komoditas ekspor pada 1985 melalui Aplikasi Tata Niaga Ekspor (ATE), setiap laporan hasil inspeksi memiliki konsekuensi besar bagi eksportir non-migas. Laporan tersebut bukan hanya memperlancar proses ekspor, tetapi juga menjadi jaminan bagi negara bahwa barang yang dikirim sesuai dengan ketentuan.

Oleh karena itu, bagi inspektur SUCOFINDO di lapangan, integritas adalah keputusan harian yang diambil dalam situasi sulit. Pengalaman ini dialami Arifin, Kepala Divisi Sekretaris Perusahaan SUCOFINDO tahun 2022-2025, yang memulai kariernya pada 1992 di Pekanbaru, Riau, wilayah dengan aktivitas ekspor hasil hutan terbesar di Indonesia. Arifin bertugas melakukan inspeksi terhadap produk kayu olahan, seperti *plywood*, kayu lapis, dan *blockboard*.



Penugasan di Riau menuntut ketangguhan luar biasa. Arifin dan rekan-rekannya kerap menempuh perjalanan selama belasan hingga puluhan jam menggunakan kapal kayu, *speedboat*, atau lori pengangkut kayu untuk mencapai lokasi di pedalaman. Setelah sampai, mereka menginap di *mess* karyawan yang sangat sederhana. Namun, di tempat-tempat terpencil itulah nama baik SUCOFINDO dipertaruhkan. Tidak ada atasan yang mengawasi secara langsung. Yang menjadi pengawas utama hanyalah integritas setiap inspektor.

Dalam praktiknya, tekanan sering datang dari pelanggan yang meminta proses inspeksi dipercepat atau hasil pemeriksaan disesuaikan. Arifin memegang prinsip bahwa laporan inspeksi hanya boleh dibuat berdasarkan fakta di lapangan.

Salah satu ujian terbesar datang pada saat yang tidak diduga sebelumnya. Ketika sedang menangani pemeriksaan ekspor kayu dari sebuah perusahaan, Arifin mendapat kabar bahwa istrinya akan melahirkan. Ia segera pulang menuju rumah bersalin di Pekanbaru untuk mendampingi istrinya. Pada saat itulah pihak perusahaan yang sedang diperiksanya mengetahui keberadaan Arifin dan datang langsung ke rumah sakit untuk bertemu.

Mereka menjelaskan bahwa *Letter of Credit* (L/C) ekspor mereka hampir habis masa berlakunya. Jika barang tidak segera diberangkatkan, perusahaan akan mengalami kerugian besar. Mereka berharap Arifin bersedia memberikan kemudahan dengan menyelesaikan dokumen inspeksi tanpa menunggu seluruh proses pemeriksaan selesai.

Arifin memahami kesulitan yang dihadapi perusahaan. Namun ia juga menyadari bahwa setiap laporan inspeksi membawa nama baik SUCOFINDO dan menjadi dasar kepercayaan pemerintah maupun pembeli di luar negeri. Karena itu, Arifin tetap menolak permintaan tersebut dengan sopan tetapi tegas.

Di lapangan saat itu, para inspektur SUCOFINDO kerap menghadapi eksportir kayu yang menginginkan proses inspeksi dapat dipercepat atau dibuat lebih longgar agar pengiriman barang tidak tertunda. Ada pula yang meminta agar hasil pemeriksaan disesuaikan dengan dokumen yang telah disiapkan perusahaan.

Menurut Arifin, situasi seperti itu bukan hal yang asing. Namun ia memegang satu prinsip yang selalu diajarkan di SUCOFINDO: laporan inspeksi hanya boleh dibuat berdasarkan fakta yang ditemukan di lapangan. Selama barang belum diperiksa dan persyaratan belum dipenuhi, tidak ada laporan yang dapat diterbitkan. “Prinsip itu harus dijaga, untuk menjaga kepercayaan terhadap setiap sertifikat dan laporan yang dikeluarkan SUCOFINDO,” jelas Arifin.

Menurut Arifin, dia belum dapat memberikan keputusan apapun karena barang belum diperiksa. "Saya harus memeriksa dulu. Harus ada buktinya," kata Arifin. Di saat sang istri sedang menghitung waktu menjelang melahirkan, Arifin membutuhkan dana yang tidak sedikit untuk proses bersalin istrinya di rumah sakit, Arifin tetap tidak menuruti permintaan kliennya.



Nilai terbesar bagi SUCOFINDO tidak hanya terletak pada teknologi dan kompetensi, tetapi juga pada independensi dan integritas setiap pegawai yang berani mengatakan 'tidak' ketika diminta mengorbankan integritasnya saat bekerja.

Arifin tetap menolak permintaan pelanggan tersebut, dengan alasan barang tersebut belum diperiksa sesuai prosedur. Peristiwa tersebut merupakan salah satu cerminan dari reputasi staf SUCOFINDO yang tetap terjaga selama hampir tujuh dekade melalui karakter insan di dalamnya.

Peristiwa itu mungkin tidak banyak diketahui, bahkan hampir tidak pernah tercatat dalam laporan perusahaan. Juga tidak ada publikasi khusus yang menuliskannya pada saat itu. Namun justru keputusan-keputusan seperti itulah yang membentuk reputasi SUCOFINDO tetap terjaga dengan baik selama hampir tujuh dekade. Kepercayaan yang diberikan pemerintah, pelaku usaha, dan pasar internasional kepada SUCOFINDO dibangun melalui karakter para insan di dalamnya.

Arifin bertugas selama 10 tahun di kantor cabang Pekanbaru (1992-2002), selanjutnya dia pindah ke kantor pusat SUCOFINDO di Jakarta, hingga dipercaya menjadi Kepala Divisi Sekretaris Perusahaan SUCOFINDO selama tiga tahun, sampai pensiun pada tahun 2025.

Kisah Arifin di atas menunjukkan bahwa nilai (*value*) terbesar bagi SUCOFINDO tidak hanya terletak pada teknologi dan kompetensi, tetapi juga pada independensi dan integritas setiap pegawai yang berani mengatakan "tidak" ketika diminta mengorbankan integritasnya saat bekerja. Dari keputusan-keputusan sederhana yang diambil di lapangan seperti inilah muncul kepercayaan yang menjadi fondasi perjalanan panjang SUCOFINDO hingga hari ini.

Keluar Masuk Hutan

Menjadi insan SUCOFINDO berarti siap melayani pelanggan tanpa batasan geografis. Dedikasi ini dibuktikan Asep Iskandar pada pertengahan 1990-an ketika mengembangkan layanan *pest control* di kawasan tambang terpencil Kaltim Prima Coal (KPC), Sangatta, Kalimantan Timur. Di perbatasan hutan Kalimantan dengan infrastruktur terbatas, Asep tidak hanya bertindak sebagai inspektur, tetapi sebagai perintis layanan profesional.

Tantangan utama di lapangan adalah mengendalikan risiko hama tanpa melanggar regulasi lingkungan. Asep menerapkan pendekatan ilmiah: mengidentifikasi spesies nyamuk untuk menentukan bahan kimia yang tepat agar tidak membahayakan satwa dilindungi seperti orangutan. Di samping itu, Asep menyusun jadwal tindakan pengendalian berdasarkan perilaku hewan untuk menjaga keseimbangan ekosistem.



Selama dua tahun masa penugasan, Asep membangun prosedur operasional standar (SOP) yang ketat, bahkan dalam bahasa Inggris untuk mengakomodasi ekspatriat di sana. Dedikasi ini membentuk karakter profesional SUCOFINDO yang tangguh, sebagai *problem solver* yang berintegritas di medan ekstrem.

Masih lekat dalam ingatan Asep, kawasan operasional KPC saat itu masih dikelilingi dengan habitat alami. Nyamuk, tikus, ular, monyet, hingga babi hutan kerap masuk ke area *camp* karyawan, baik *junior camp* maupun *senior camp*. Bahkan ada orangutan yang dilindungi negara hidup di sekitar wilayah itu. Tantangannya bukan sekadar membasmi hama, tetapi mengendalikan risiko tanpa melanggar regulasi lingkungan.

Asep dan tim kecilnya yang berjumlah sekitar enam hingga tujuh orang, melakukan survei langsung ke lapangan, siang dan malam. Mereka masuk ke kawasan hutan untuk mempelajari perilaku hewan: kapan mereka aktif, apa makanannya, jalur pergerakannya.

Identifikasi tersebut dilakukan dengan pendekatan ilmiah: nyamuk ditangkap, dikumpulkan, lalu diidentifikasi jenisnya (apakah *anopheles*, *aedes aegypti*, atau lainnya) untuk menentukan jenis bahan kimia yang tepat. Pendekatan ini sangat penting karena ba-

han yang digunakan tidak boleh membahayakan spesies yang dilindungi seperti orangutan.

Setelah survei, mereka menemukan bahwa babi hutan aktif pada malam hari, sementara orangutan beraktivitas pada pagi hari. Dari pemetaan perilaku itulah jadwal *treatment* disusun. Misalnya, tindakan pengendalian terhadap babi hutan dilakukan setelah matahari terbenam agar tidak mengganggu satwa lain.

Untuk penggunaan bahan tertentu seperti zink sulfat, Asep harus mengurus izin ketat ke Kementerian Kesehatan dan Komisi Pengawas Pupuk dan Pestisida (KP3). Setiap penggunaan bahan berbahaya wajib dipresentasikan dan dilaporkan. Bahkan prosedur operasional standar (SOP) disusun dalam bahasa Inggris karena mayoritas penghuni *camp* adalah ekspatriat.

Selama hampir dua tahun, Asep Iskandar bolak-balik dan kerap tinggal di kawasan tersebut. Ia ikut membangun kantor sederhana di luar area utama tambang, yaitu rumah kayu yang dijadikan *basecamp* tim SUCOFINDO. Telepon dipasang, laporan dibuat manual, dan setiap gangguan ditangani langsung.

Selama berada di dalam *basecamp*, seringkali terjadi hal tak terduga. Suatu pagi, seorang ekspatriat panik melapor: *"SUCOFINDO, help! Little crocodile in my room!"* Setelah diperiksa, "buaya kecil" itu ternyata hanya seekor tokek. Dengan kreativitas sederhana, dengan menggunakan garam untuk mengusir sang tokek, Asep berhasil menyelesaikan masalah yang dihadapi sang ekspatriat. Asep tak lupa mendokumentasikan, dan membuat laporan resmi. Maklum setelah penanganan *pest control* di lapangan selesai dilakukan, tim SUCOFINDO dapat melayangkan tagihan jasa layanannya kepada KPC sebagai pengguna layanan. Saat itu pembayaran dari KPC atas layanan SUCOFINDO masih dalam mata uang dollar AS.

Di kesempatan lain, timnya dipanggil ke lapangan golf pada pagi hari karena seorang pekerja tersengat lebah. Mereka harus mengevakuasi dan memusnahkan beberapa sarang tawon besar dengan bahan pestisida yang ramah lingkungan. Bukan hanya efektif, tetapi juga aman bagi manusia dan tidak merusak ekosistem sekitar.

Selain pengendalian hewan liar, Asep mengembangkan layanan fumigasi di lingkungan industri dan transportasi. Dalam kasus lain di sektor penerbangan, ia terlibat dalam penyusunan SOP fumigasi pesawat untuk mengatasi keberadaan kecoa dan hama lain yang terbawa kargo atau barang penumpang.

Tantangannya lebih rumit: bahan kimia yang digunakan dapat bersifat korosif dan berisiko merusak komponen elektronik pesawat. Maka prosedur dibuat hati-hati: pesawat ditutup dengan tenda khusus, bahan diaplikasikan dengan metode tertentu, dan seluruh izin penggunaan zat dikawal ketat. Semua pekerjaan itu dilakukan dengan prinsip kehati-hatian, kepatuhan regulasi, dan pendekatan ilmiah.

Penugasan di perbatasan hutan Kalimantan telah membentuk karakter profesional karyawan SUCOFINDO seperti Asep Iskandar. Sebagai pekerja lapangan yang mewakili SUCOFINDO, Asep bukan hanya teknisi *pest control*, tetapi hadir sebagai *problem solver* yang berintegritas dan tetap memiliki metode yang jelas di wilayah ekstrim—tempat risiko kesehatan, keselamatan, dan lingkungan bertemu.

Dari mengidentifikasi nyamuk hingga mengendalikan babi hutan tanpa mengganggu orangutan, dari menangani lebah di lapangan golf hingga menyusun SOP fumigasi pesawat, semuanya dilakukan dengan satu prinsip: memastikan kegiatan industri berjalan tanpa mengorbankan keselamatan manusia dan keseimbangan lingkungan.

Di tempat terpencil itu, Asep Iskandar belajar tentang ketangguhan, tentang kehadiran sebagai profesional yang dapat diandalkan dan dipercaya, dan kemampuan beradaptasi di medan yang cukup ekstrem dan menantang.



Memeriksa Cengkeh di Madagaskar

Batas pekerjaan SUCOFINDO cukup luas melewati batas benua. Kemampuan yang sebelumnya dibangun untuk melayani kebutuhan industri di dalam negeri mulai dibawa ke wilayah yang jauh berbeda. Pengalaman tersebut dijalani Dahlan Dacca.

Bergabung dengan SUCOFINDO pada 1992 di Laboratorium Makassar, Dahlan kemudian menjalani berbagai penugasan hingga dipercaya menjadi Kepala Cabang Manado. Pengalaman di laboratorium, pertanian, hingga inspeksi komoditas menjadi bekal yang membentuk kemampuannya sebelum mendapat penugasan jauh di luar negeri, seperti Madagaskar, wilayah Afrika Timur.

Pengalaman internasional Dahlan sebenarnya sudah dimulai jauh sebelum ke Madagaskar. Pada 2002, ia pernah ditugaskan ke Malaysia untuk mengawal pekerjaan terkait pengiriman biji kakao dari Sulawesi Selatan. Pengalaman tersebut menjadi bagian dari perjalanan yang kemudian membawanya kembali ke luar negeri hampir satu dekade kemudian.

Kali ini, tugasnya datang dari SBU Agriculture. Pada 2011, ketika masih menjabat sebagai Kepala Cabang Manado, Dahlan mendapat kabar bahwa perusahaan membutuhkan orang untuk memeriksa cengkeh yang akan diimpor sebuah perusahaan rokok dari Madagaskar. SUCOFINDO membutuhkan orang yang memahami pemeriksaan kualitas cengkeh sekaligus mampu berkomunikasi dalam bahasa Inggris. Dahlan kemudian diusulkan untuk menjalankan tugas tersebut bersama rekannya dari Cabang Bandung.

Penugasan itu datang secara mendadak. Dahlan baru sekitar enam bulan bertugas di Manado ketika diminta berangkat ke Madagaskar selama satu bulan. “Mendadak sekali saya disampaikan di Manado pas itu. Saya baru pindah ke Manado 2011, kira-kira baru enam bulan di sana ditugaskan ke Madagaskar, satu bulan,” kenang Dahlan.

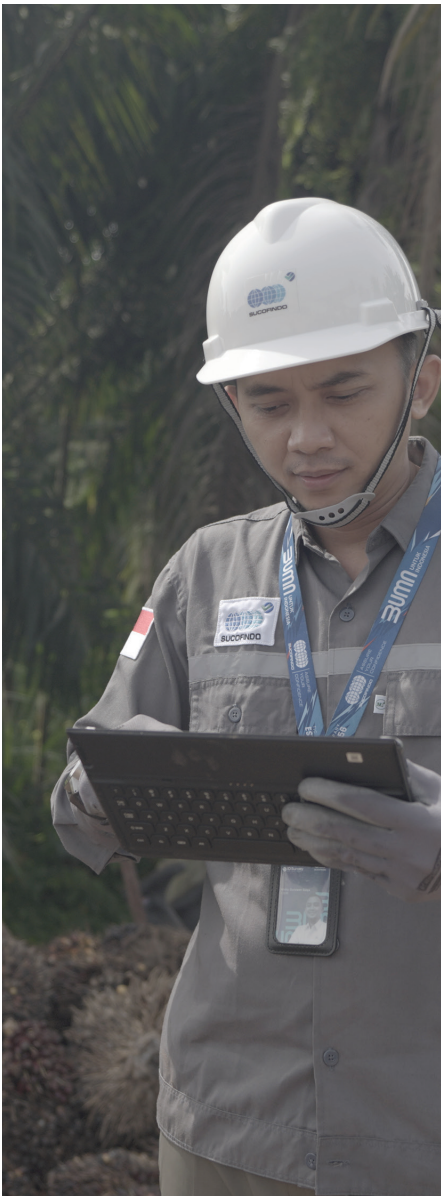
Sebelum berangkat, Dahlan kembali ke kantor pusat untuk mengikuti *briefing* dan mempersiapkan pekerjaan yang akan dilakukan. Tugasnya bukan sekadar memeriksa komoditas. Ia juga harus membawa berbagai peralatan laboratorium dari Indonesia, termasuk peralatan untuk pengujian, serta blanko sertifikat analisis dan sertifikat penimbangan yang nantinya dibuat dan ditandatangani langsung di lokasi.

Perjalanan menuju Madagaskar pun tidak sederhana. Setelah berangkat dari Jakarta, Dahlan dan rekannya harus transit di Singapura. Mereka bahkan bermalam di bandara sebelum melanjutkan perjalanan keesokan harinya. “Kami bermalam. Saya tidur saja di bandara dengan rekan saya, Pak Nanok, kemudian besok pagi kami berangkat ke Madagaskar,” tuturnya.

Setibanya di Madagaskar, pekerjaan langsung dimulai. Dahlan dan rekannya bergabung dengan dua perwakilan perusahaan rokok yang menjadi pengguna jasa. Tantangan pertama muncul dari bahasa. Tidak semua anggota tim dapat berkomunikasi dalam bahasa Inggris. Dahlan akhirnya mendampingi salah satu perwakilan perusahaan, sementara rekannya bekerja bersama anggota tim lainnya yang dapat berbahasa Inggris.

Meski demikian, kendala komunikasi tidak boleh mengganggu proses pemeriksaan. Mereka tetap bekerja berdasarkan prosedur yang telah ditetapkan. Cengkeh diperiksa, ditimbang, dan dinilai kesesuaiannya sebelum dimasukkan ke dalam kontainer untuk dikirim ke Indonesia.

Dalam sehari, rata-rata satu lot cengkeh diperiksa. Setiap lot memiliki berat sekitar 25 ton. Jika ditemukan komoditas yang belum memenuhi persyaratan, pemeriksaan tidak langsung dinyatakan selesai. Barang harus diperbaiki atau diproses kembali sebelum dapat dinyatakan memenuhi ketentuan.



Dahlan dan tim juga tidak berhenti di gudang. Mereka ikut mengawal barang hingga pelabuhan. Kontainer harus disegel, dokumentasi disiapkan, dan seluruh proses pemeriksaan harus dipastikan lengkap sebelum barang diberangkatkan menuju Indonesia. “Kami juga sampai ke pelabuhan. Saya juga kawal barangnya itu ke pelabuhan. Karena mesti disegel lagi di pelabuhan,” tutur Dahlan.

Pekerjaan tersebut berlangsung dalam kondisi yang jauh berbeda dengan lingkungan kerja sehari-hari di Indonesia. Selain cuaca yang sangat panas, keterbatasan komunikasi membuat Dahlan dan rekannya harus mengandalkan kemampuan sendiri untuk memastikan pekerjaan tetap berjalan.

Namun, ada satu hal yang menurut Dahlan justru membuat pekerjaan tersebut terasa lebih mudah, yakni ketika pihak pengguna jasa tidak melakukan tekanan ketika barang tidak memenuhi persyaratan. Jika ada cengkeh yang belum sesuai, mereka diminta memperbaikinya dan pemeriksaan dilakukan kembali.

Bagi Dahlan, pengalaman tersebut memperlihatkan bahwa bekerja jauh dari kantor pusat menuntut lebih dari sekadar kemampuan teknis. Seorang pegawai harus mampu bekerja mandiri sekaligus menjaga nama baik perusahaan. “Pelajarannya yang pertama, memang kita harus, orang-orang SUCOFINDO itu harus bisa bahasa Inggris. Itu pertama. Kemudian, ya tentu sikap profesionalisme kita, integritas kita, kita jaga,” tuturnya. .

Jarak dari kantor pusat membuat tanggung jawab tersebut semakin besar. Tidak ada atasan yang dapat mengawasi setiap keputusan di lapangan. Karena itu, Dahlan menilai integritas menjadi bagian penting dari pekerjaan. “Karena kita ini kerja di luar, jauh dari pantauan kantor pusat. Jauh dari kantor, ya? Kita mandiri kerja di sana, jadi kita harus menjaga integritas,” imbuh Dahlan.

Namun, integritas saja tidak cukup. Orang yang ditugaskan juga harus benar-benar memahami pekerjaan yang dibawanya. Dahlan melihat penunjukan dirinya dan rekannya bukan sekadar soal kesempatan, melainkan karena keduanya memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan tersebut.

“Kemudian, yang lain itu adalah, ya, memang kita juga harus menguasai pekerjaan itu,” kata Dahlan. “Karena kebetulan saya orang laboratorium, kemudian rekan saya juga adalah spesialis selama ini dikenal juga salah satu yang cukup ahli dalam pemeriksaan kualitas cengkeh,”

Pengalaman itu membuat Dahlan melihat satu hal lain yang tidak kalah penting: profesionalisme harus terlihat dari hal-hal sederhana, ter-

masuk kedisiplinan. Bekerja dengan mitra dari negara lain berarti membawa nama SUCOFINDO dalam setiap tindakan.

“Sangat penting profesionalisme. Apalagi kita jauh dari luar, dan mereka juga menilai kami,” ujarnya.

Pengalaman di Madagaskar memperlihatkan bahwa pertumbuhan SUCOFINDO tidak hanya memperluas jenis pekerjaan, tetapi juga memperluas medan tempat kemampuan perusahaan diuji. Kompetensi yang dibangun selama bertahun-tahun di dalam negeri pada akhirnya harus mampu menjawab kebutuhan pelanggan di tempat yang berbeda, dengan tantangan dan standar yang sama sekali baru.

Namun, perubahan tidak selalu datang dalam bentuk penugasan baru. Ada kalanya perubahan justru datang ketika sebuah industri menghadapi persoalan besar. Pada saat seperti itu, kemampuan membaca perubahan diuji bukan hanya dengan menjalankan pekerjaan yang sudah ada, tetapi dengan melihat kemungkinan di balik persoalan dan menciptakan layanan yang dibutuhkan.



Menjaga Integritas di Jakarta

Kisah Djoko Tjiptadi bersama SUCOFINDO bermula pada 1976, ketika ia menjadi bagian dari 23 *management trainee* yang direkrut SUCOFINDO pada tahun itu. Angkatan tersebut kelak melahirkan sejumlah nama penting dalam perjalanan perusahaan di kemudian hari, di antaranya Didie Tedjosumirat yang kelak menjadi direktur utama SUCOFINDO tahun 1998-2002 dan Suminto R Thabri, salah seorang direktur SUCOFINDO.

Setelah mengikuti *training* intensif selama hampir satu tahun, Djoko ditempatkan di *Industrial and Mining Engineering Services* (IMS), unit laboratorium teknik yang lebih banyak bergelut dengan pekerjaan uji teknik kimia dan industri. Dari titik inilah perjalanan panjang Djoko dimulai, sebuah perjalanan yang akan membawanya melintasi hampir semua lini bisnis SUCOFINDO.



Tahun 1989 menjadi titik balik penting dalam karier Djoko Tjiptadi, ketika ia dipercaya memimpin Cabang Jakarta—salah satu cabang tersibuk SUCOFINDO yang setiap harinya menerima ratusan pelanggan datang untuk mengurus Permintaan Pemeriksaan Barang Ekspor (PPBE).

Di ruang cabang Jakarta itulah, untuk pertama kalinya di lingkungan SUCOFINDO, Djoko memasang kamera pengawas atau CCTV, sebuah langkah yang belum pernah dilakukan cabang mana pun sebelumnya. Monitor pengawasan CCTV tersebut dia tempatkan di ruang kerjanya, sehingga dia bisa memantau langsung setiap interaksi antara petugas dan pelanggan yang datang di bagian penerimaan dokumen maupun di bagian pemeriksaan lanjutan di *back office*.

Selain itu, Djoko mengirimkan surat resmi kepada seluruh pelanggan SUCOFINDO Cabang Jakarta yang isinya menegaskan bahwa petugasnya tidak boleh menerima pemberian dalam bentuk apa pun. Jika suatu ketika ada staf yang tetap menerima uang dari pelanggan, Djoko tidak menutup-nutupinya: uang tersebut dilaporkan oleh staf yang bersangkutan, dan disetorkan ke bagian keuangan. Uang itu kemudian dikembalikan dalam bentuk cek atas nama perusahaan pemberi, dan dikirim langsung kepada pimpinan

perusahaan tersebut disertai surat peringatan.

Dengan begitu, pimpinan perusahaan pelanggan tahu persis berapa jumlah yang sebenarnya diterima oleh petugas SUCOFINDO. Apakah nilainya dikurangi atau tidak, hanya mereka yang mengetahui. Pengembalian pemberian uang berupa cek sekaligus sebuah peringatan agar praktik semacam itu tidak dilakukan kembali. Cara ini terbukti efektif: staf SUCOFINDO terlindungi dari godaan menerima pemberian, dan pelanggan pun memahami bahwa integritas SUCOFINDO bukan sekadar slogan di atas kertas.

Pada saat Djoko menjadi kepala cabang, wilayah kerja Cabang Jakarta terbilang sangat luas, membentang dari Banten, Tangerang, Jakarta, hingga Bogor, bahkan kerap merambah hingga Bandung meski kota itu sudah memiliki cabangnya sendiri. Jumlah karyawan di Cabang Jakarta pada masanya menembus lebih dari seribu orang, sebuah beban operasional yang menurutnya sudah terlalu besar untuk dikelola dalam satu struktur. Menyadari hal ini, Djoko mengusulkan kepada direksi agar cabang tersebut dipecah menjadi kantor-kantor pelayanan yang lebih ramping dan lebih dekat dengan pelanggan. Usulan itu kemudian terwujud dengan berdirinya kantor pelayanan di Tangerang dan Bekasi, serta rencana serupa di Cilegon, sebuah langkah reorganisasi yang mencerminkan kepekaannya terhadap efisiensi jauh sebelum konsep itu menjadi arus utama dalam manajemen perusahaan.

> **Langkah tegas menolak dan mengembalikan setiap pemberian membuktikan satu hal: integritas SUCOFINDO bukan sekadar slogan di atas kertas.**





Di tengah wilayah kerja yang luas itu, Djoko dan timnya juga menjalankan penugasan baru dari pemerintah untuk memeriksa kandungan impor pada barang-barang yang hendak diekspor, misalnya bahan baku sepatu yang diimpor dari Korea, dirakit di pabrik-pabrik kawasan Tangerang dan Pasar Kemis, lalu diekspor kembali ke luar negeri. Pemeriksaan ini penting karena menentukan besaran pengembalian bea masuk yang berhak diterima pelanggan atas bahan baku yang mereka impor. Untuk menjalankan pekerjaan berskala besar ini, Djoko meminta tambahan 300 tenaga kerja baru, gabungan lulusan S1 dan D3, yang ditempatkan langsung di lokasi-lokasi pabrik pelanggan agar pelayanan berjalan cepat dan akurat.

Sebelum diterjunkan ke lapangan, para petugas baru itu terlebih dahulu menjalani pelatihan disiplin ala militer selama tiga bulan penuh di Rindam bersama Kodam Jaya, yang saat itu dipimpin Johny Lumintang, yang kelak menjadi Pangkostrad TNI. Selain baris-berbaris dan latihan fisik, mereka juga dibekali pemahaman mendalam mengenai visi, misi, dan bisnis SUCOFINDO, agar setiap petugas memahami betul tanggung jawab yang akan mereka emban di lapangan.

Sebagai kepala cabang, Djoko turut memastikan kebutuhan operasional para staf yang baru direkrut terpenuhi. Mulai dari seragam kerja, transportasi harian ke lokasi-lokasi pelanggan yang tersebar hingga pelosok Tangerang, kamera untuk mendokumentasikan hasil pemeriksaan, hingga kerja sama dengan studio foto agar hasil jepretan bisa langsung dicetak dan dilampirkan dalam laporan pada hari yang

sama. Hasilnya adalah pasukan petugas lapangan yang oleh Djoko sendiri disebut sebagai tim yang militan: disiplin, solid, dan sulit digoyahkan oleh tekanan maupun godaan suap dari pelanggan.

Kepemimpinan Djoko di Cabang Jakarta juga diwarnai kedisiplinan dalam mengelola biaya operasional, sebuah prinsip yang ia terapkan pada dirinya sendiri. Ia memilih jadwal perjalanan dinas yang paling efisien—berangkat pagi buta dan pulang larut malam pada hari yang sama— jika bertugas ke luar kota. Alih-alih menginap tanpa keperluan atau memanfaatkan fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi seperti berwisata di sela penugasan. Ia juga membiasakan diri mengirim satu orang saja untuk tugas yang sebetulnya bisa diselesaikan sendiri, ketimbang membawa tim besar yang justru membebani biaya perusahaan dan berpotensi menekan daya saing harga jasa SUCOFINDO di mata pelanggan.

Bagi Djoko, seluruh langkah tersebut—dari pemasangan CCTV, pengembalian gratifikasi melalui cek resmi, hingga disiplin biaya perjalanan dinas—bermuara pada satu keyakinan yang sama: profesionalisme dan integritas adalah fondasi yang tidak boleh ditawar dalam bisnis jasa survei dan inspeksi. "Kalau SUCOFINDO sudah melakukan sesuatu yang salah, siapa yang bisa mempercayai itu?" ujarnya, mengingatkan bahwa seluruh nilai bisnis SUCOFINDO bertumpu pada kepercayaan pelanggan, dan kepercayaan itu hanya bisa dijaga lewat konsistensi bersikap independen, sekalipun berhadapan dengan tekanan dari pelanggan. Prinsip itulah yang ia tanamkan kepada setiap petugas yang pernah bekerja di bawah kepemimpinannya di Cabang Jakarta.

Memasuki 1991, Djoko turut terlibat dalam penugasan dari Kementerian Keuangan di bawah Menteri Sumarlin (1988-1993) dan Menteri Muda Nasruddin Sumintapura, melalui program Aplikasi Tataniaga Ekspor (ATE) dan pemeriksaan Kawasan Berikat Nusantara (KBN). Djoko dan timnya bertugas memastikan tidak terjadi *under-invoicing* maupun *over-invoicing* pada barang impor dari Singapura, Hong Kong, dan Taiwan—tiga negara asal barang terbesar kala itu—dengan mengunci kontainer menggunakan segel khusus yang baru dibuka setelah diverifikasi di pelabuhan tujuan. Penugasan ini merupakan kelanjutan dari peran historis SUCOFINDO yang sebelumnya menjadi mitra pelaksana skema pemeriksaan pra-pengapalan atau *Comprehensive Import Supervision Scheme* (CISS) tahun 1980-an awal.

Pengawasan yang sama juga diterapkan pada pengawasan ekspor kayu dan rotan, sektor yang menurut Djoko rawan penyimpangan meski pemeriksaannya sepenuhnya dibiayai pemerintah dan tidak membebani eksportir sepeser pun. Saat itu pemerintah melarang ekspor tiga jenis kayu, yaitu Meranti, Agatis dan Ramin, kemudian diperluas sejak 1987 termasuk rotan. Bagi Djoko, di sinilah ironi bisnis surveyor terlihat jelas: justru pada jasa yang paling ringan biayanya bagi pelanggan karena ditanggung pemerintah, tekanan untuk memanipulasi hasil pemeriksaan kerap muncul, sehingga independensi petugas di lapangan harus dijaga ekstra ketat.

Setelah bertahun-tahun berkecimpung di lini operasional, perjalanan karier Djoko berlanjut ke jantung pengelolaan mutu perusahaan, mulai dari Sekretariat Perusahaan dan Pengembangan Mutu (SPMM), Satuan Pengawasan Intern (SPI) yang setara fungsi inspektorat, hingga Divisi Jasa Pemeriksaan Sarana dan Komoditi Umum (CSKU) yang menangani pemeriksaan produk agrikultur, industri, dan pangan. Di penghujung kariernya, ia dipercaya berkiprah di anak perusahaan SPRINT yang bergerak di bidang konsultasi lingkungan dan sistem manajemen.

Djoko Tjiptadi menitipkan satu pesan yang diyakininya sebagai fondasi bisnis SUCOFINDO berikut: profesionalisme dan integritas yang tidak boleh ditawar. Sebab seluruh bisnis surveyor bertumpu pada kepercayaan. “Kalau Sucofindo sudah melakukan sesuatu yang salah, siapa yang bisa mempercayai itu?” demikian ia mengingatkan. Sekali kredibilitas retak, sulit untuk dipulihkan kembali.

> **“Profesionalisme dan integritas adalah fondasi yang tidak boleh ditawar, karena seluruh nilai bisnis bertumpu teguh pada kepercayaan yang hanya bisa dijaga lewat konsistensi bersikap independen.**



Pemimpin Perempuan di Papua

Adalah Deny Yuswantini, seorang karyawan yang bergabung dengan PT SUCOFINDO (PERSERO) pada 1984 lalu merintis karier analis kimia. Karier dimulai saat terlibat langsung dalam pengujian komoditi emas di laboratorium komoditi SUCOFINDO di Cilandak, Jakarta. Seiring waktu, Deny kemudian dikenal berkontribusi besar dalam proses pengujian komoditi emas di Papua, hingga membangun laboratorium pengujian di area pertambangan emas Freeport.

Keberhasilan Deny berkat kegigihannya memperdalam kompetensi pengujian, termasuk kompetensi bahasa Inggris, sehingga berhasil meyakinkan Freeport Indonesia untuk menggunakan jasa layanan analisa emas SUCOFINDO. Meskipun menghadapi kritik tajam dari klien di masa awal terkait kualitas laporan, hal tersebut justru memicu pembenahan menyeluruh pada sistem pelaporan hasil pengujian.



Bagi Deny, penugasan yang dia terima untuk mendirikan laboratorium di Timika pada 1997 sebenarnya merupakan ujian terbesar bagi perjalanan kariernya. Sebagai seorang ibu dengan anak yang masih kecil, Deny harus berpisah jauh dari keluarga demi menjawab peluang besar bagi perusahaan. Di Timika, ia memimpin operasional laboratorium sekaligus membina pekerja lokal dengan penuh empati dan kesabaran, membuktikan bahwa kepemimpinan perempuan mampu melampaui tantangan sosial dan geografis.

Keberhasilan Deny mengelola laboratorium di Timika, Papua tak lepas dari perjalanan karier Deny yang sejak awal tak jauh dari laboratorium. Saat masih sebagai karyawan pemula, Deny bekerja sebagai analis kimia di laboratorium milik SUCOFINDO di Cilandak, Jakarta Selatan. Ia bertugas menganalisis sampel tambang untuk memeriksa kualitas dan kandungan mineralnya. Data hasil analisis Deny menjadi acuan bagi para pemangku kepentingan dalam mengambil keputusan.

Sembari bekerja di laboratorium di Cilandak, Deny mendapat kesempatan untuk kuliah dan mengikuti berbagai pelatihan. Ia memutuskan melanjutkan pendidikan karena merasa perlu terus mengembangkan diri di tengah persaingan yang semakin ketat. Tak

hanya di bangku kuliah, Deny juga mengikuti berbagai pelatihan yang disediakan perusahaan. "Termasuk les bahasa Inggris," kata Deny berkisah.

Agar dapat berkomunikasi dengan para profesional laboratorium dari Société Générale de Surveillance (SGS) di Cilandak, Deni merasa perlu memperdalam bahasa Inggris melalui pelatihan yang difasilitasi SUCOFINDO. Ia harus berkomunikasi dengan tenaga ahli SGS yang berganti setiap tiga bulan. Pada era 1980-an, Deny melihat peluang besar bagi SUCOFINDO untuk mengembangkan jasa analisis tambang. Hal ini seiring dengan meningkatnya investasi pertambangan yang masuk ke Indonesia. Tugasnya saat itu adalah memastikan kandungan emas dan logam lainnya dari sampel tambang yang diperiksa.

Saat itu, peluang pengembangan jasa laboratorium datang dari Freeport, PT Aneka Tambang (Antam), PT Inco, dan berbagai perusahaan tambang lainnya. Melihat besarnya peluang tersebut, SUCOFINDO memutuskan membangun laboratorium emas di Cilandak, dan Deny terlibat langsung di dalamnya. Membangun laboratorium bukan sekadar menghadirkan peralatan, tetapi juga membangun sistem dan mempersiapkan sumber daya manusianya. "Waktu itu SUCOFINDO mendatangkan tenaga ahli dari Société Générale de Surveillance (SGS)," kata Deni.

Karena kebutuhan transfer pengetahuan, Deny diminta mendampingi para tenaga ahli tersebut. Ia menjadi salah satu karyawan yang mendapat kesempatan menyerap ilmu terkait pengoperasian laboratorium emas. "Sempat menolak, tapi saya melihat ini sebagai kesempatan menerima tantangan," ujar Deny yang pernah menjabat sebagai *Vice President* (VP) atau Kepala SBU (*Strategic Business Unit*) Mineral SUCOFINDO.

Setelah laboratorium sepenuhnya dioperasikan oleh SUCOFINDO, Deny mendapat kesempatan memperkenalkan kemampuan laboratorium itu kepada David Potter, yang saat itu menjabat Direktur Operasi Freeport Indonesia. Deny kemudian mempertemukan David dengan jajaran pimpinan SUCOFINDO. Dari pertemuan itulah lahir kerja sama layanan analisa emas untuk Freeport.

"Kesempatan mendapat order dari Freeport itu tidak mudah. Pesaing kami sudah lebih dulu mengembangkan laboratorium selama enam sampai tujuh tahun," ungkap Deny.

Deny berkisah bagaimana ia harus bolak-balik memperbaiki laporan demi menjaga akurasi dan kualitas analisis. Setelah melalui proses panjang, SUCOFINDO akhirnya diterima sebagai vendor resmi Freeport.

Bisnis laboratorium emas ini kemudian memberi kontribusi besar bagi pendapatan perusahaan, terutama menjelang masa reformasi pada 1997–1998. Seiring perkembangan teknologi, tim laboratorium mulai memanfaatkan komputer untuk menunjang pekerjaan.

Penerapan teknologi itu juga tidak mudah. Deny pernah mendapat kritik keras dari klien. "Mereka pernah menolak laporan kami dan berkata, *'What do you think? This report is like toilet paper.'* Saya tidak pernah lupa kalimat itu," kenangnya.

Kritik tersebut justru menjadi titik balik bagi SUCOFINDO. Pembenahan dilakukan secara menyeluruh, mulai dari penggunaan kertas bersegel yang lebih berkualitas hingga sistem pengetikan laporan berbasis komputer. "Dari situ saya juga mendapat manfaat karena dikursuskan komputer," kata Deny.

Keberhasilan SUCOFINDO dalam layanan analisis tambang dan emas, membuat Freeport meminta SUCOFINDO membangun laboratorium tambang di Timika pada 1997. Tujuannya agar laboratorium lebih dekat dengan lokasi tambang. Deny tak menyangka dirinya yang akan ditugaskan. Saat itu, ia memiliki dua anak yang masih kecil. Penugasan tersebut berarti ia harus berpisah jauh dari keluarga. "Namun saya mendukung penuh pembangunan laboratorium di Timika, karena peluangnya besar bagi SUCOFINDO," ujarnya.

Rencana itu sempat tertunda akibat krisis moneter 1997-1998. Padahal, pihak Freeport sudah memberi keyakinan bahwa seluruh pemeriksaan tambang nantinya akan dipercayakan kepada SUCOFINDO. Hingga suatu hari, SUCOFINDO kembali memanggilnya untuk memastikan pembangunan fasilitas di Timika. "Mereka serius. Bahkan direksi Freeport sampai gebrak meja agar proyeknya segera berjalan," katanya.

Setelah itu, Deny mempresentasikan proposal pembangunan laboratorium di hadapan direksi SUCOFINDO. Proses kemudian terus berjalan hingga laboratorium selesai dibangun, krisis moneter melanda pada 1998. Meski demikian, proyek tetap dirampungkan karena adanya desakan dari Freeport. Perusahaan tambang itu bahkan menyediakan area kerja di Kuala Kencana lengkap dengan pengamanan ketat. "Saat itu keamanan sangat diperlukan karena banyak demo," katanya.

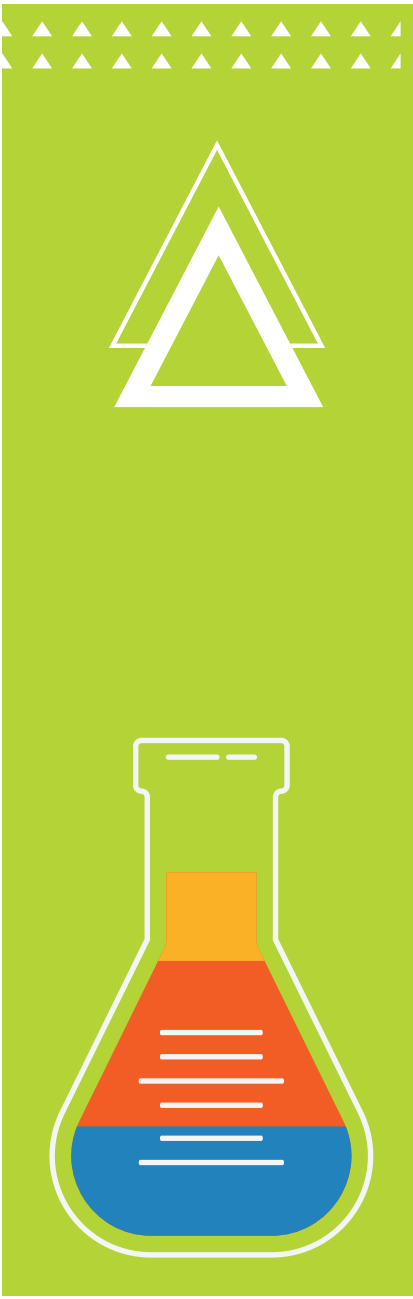
Membangun operasional laboratorium di Timika jelas tidak mudah. Selain kondisi geografis yang jauh dari Jakarta, tantangan sosial budaya juga sangat berbeda. Situasi semakin rumit bagi Deny karena dia seorang perempuan, mengingat masyarakat setempat masih terbiasa dipimpin laki-laki. Namun Deny memilih membangun komunikasi secara terbuka dan persuasif. "Pelan-pelan kami bangun kepercayaan," katanya.

Tantangan bukan hanya pada pembangunan fisik laboratorium, tetapi juga instalasi mesin serta komitmen mempekerjakan warga lokal. Total pekerja laboratorium saat itu sekitar 50 orang, dan hanya 40 persen berasal dari luar Papua. Sisanya adalah warga lokal. "Ini tantangan besar buat saya. Saya harus mendidik mereka," kata Deny. Banyak pekerja lokal saat itu belum memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai kebutuhan laboratorium. Karena itu, Deny harus membina mereka dari tahap paling dasar.

Kesulitan lain adalah membiasakan disiplin kerja, mulai dari penggunaan alat pelindung diri hingga menjaga kebersihan pribadi.

"Di awal-awal memang sulit. Bahkan ada yang masuk kerja sambil membawa belati di sakunya," kenangnya.

Namun melalui pendekatan bertahap, edukasi, dan kesabaran, perubahan mulai terlihat. Di sisi lain, banyak pekerja dari luar Papua yang tidak betah tinggal di Timika. Deny harus meyakinkan mereka agar bertahan, salah satunya dengan memperjuangkan tunjangan kemahalan.



“Tantangan SDM sangat luar biasa. Saya mencoba mengatasinya dengan empati,” katanya.

Seiring pertumbuhan bisnis Freeport, layanan laboratorium SUCOFINDO di Timika pun berkembang. Deny bahkan beberapa kali diundang datang langsung ke lokasi tambang di ketinggian 4.000 meter di atas permukaan laut. Kala itu, Timika masih jauh dari keramaian dan fasilitas umum seperti saat ini. Kondisi ini membuat banyak pekerja dari luar Papua merasa berat bertugas di sana.

Meski saat itu Timika masih belum berkembang, laboratorium SUCOFINDO di Timika dibangun dengan standar tinggi, sama seperti laboratorium di Cilandak. Sistem, prosedur operasional, hingga pengawasan mutu diterapkan secara ketat. Deny memastikan setiap analisis dilakukan sesuai prosedur tanpa kompromi. Untuk menjamin kualitas, seluruh operasi laboratorium didaftarkan sesuai standar ISO 17025. “Kalau tidak punya ISO, Freeport tidak akan mau menggunakan jasa SUCOFINDO,” tegasnya. Standar dan nilai-nilai perusahaan itulah salah satu keunggulan laboratorium SUCOFINDO sehingga dipercaya oleh perusahaan berkaliber dunia seperti Freeport hingga saat ini.



Tantangan Memasarkan ISO

Pada era 1990-an, Rolia Nurdiawati memelopori pengembangan layanan sertifikasi *International Organization for Standardization* (ISO) di SUCOFINDO. Sebagai layanan baru, membangun reputasi di hadapan perusahaan multinasional bukanlah perkara mudah. Kepercayaan pertama akhirnya datang dari Nutrifood sebagai proyek percontohan, yang kemudian membuka pintu bagi klien besar lainnya, seperti Danone dan Sinar Sosro.

Rolia menekankan bahwa profesionalisme auditor adalah kunci utama. Menghadapi skeptisisme klien terhadap kepemimpinan perempuan di industri yang maskulin, ia membuktikan kapasitasnya melalui penguasaan materi dan hasil kerja yang konsisten. Baginya, nilai terpenting bukan sekadar menerbitkan sertifikat, melainkan menjaga kredibilitas melalui independensi dan integritas.



Dalam bisnis jasa sertifikasi, inspeksi, dan pengujian, bagi Rolia, mendapatkan klien besar bukanlah akhir dari perjuangan. Justru saat berkomunikasi untuk menjalankan proyek itulah ujian sesungguhnya dimulai. Itulah salah satu tantangan yang dialami oleh Rolia ketika mengembangkan layanan sertifikasi ISO di SUCOFINDO pada era 1990-an.

Saat itu, sertifikasi ISO masih merupakan layanan baru bagi SUCOFINDO. Sebagai lembaga sertifikasi nasional yang baru memperoleh akreditasi, perusahaan harus berjuang keras membangun reputasi dan kepercayaan pasar. SUCOFINDO bukan hanya menyiapkan auditor dan sistem manajemen yang memenuhi standar internasional, tetapi juga meyakinkan perusahaan-perusahaan besar untuk mempercayakan proses sertifikasi mereka kepada SUCOFINDO.

Rolia masih mengingat bagaimana sulitnya mencari klien pertama. Nama SUCOFINDO memang sudah dikenal dalam bidang inspeksi dan pengujian, tetapi belum memiliki rekam jejak dalam sertifikasi sistem manajemen mutu.

"Kami bingung mencari siapa yang mau menjadi perusahaan pertama yang diaudit untuk sertifikasi. Karena saat itu kami belum dikenal di bidang tersebut," kenangnya.

Kepercayaan itu akhirnya datang dari, kita sebut saja *brand* Nutrifood, yang bersedia menjadi proyek percontohan (*pilot project*) sertifikasi ISO SUCOFINDO. Dari sinilah perjalanan panjang membangun kredibilitas dimulai.

"Alhamdulillah pada saat itu ada konsultan kami namanya Ibu Darmawan memiliki perusahaan yang namanya perusahaannya NutriFood yang berada di Bogor. Jadi pada saat itu beliau bersedia untuk jadi *pilot project* untuk audit kami," kata Rolia.

Manfaat dari kepemilikan ISO adalah kemampuan perusahaan beroperasi dengan standar prosedur yang ketat. "Sertifikat ISO itu bisa memberikan jaminan kepada pelanggan maupun pengguna jasa mereka bahwa perusahaan tersebut sudah memiliki sistem yang bagus sesuai dengan standar yang berlaku, standar internasional dan bisa dijamin konsistensi dari kegiatan operasional mereka," kata Rolia.

Setelah mendapatkan sertifikasi, SUCOFINDO melakukan audit lagi pada enam bulan kemudian. Ada banyak temuan, yang nanti akan menjadi bahan evaluasi. Jika ada temuan sangat penting, perusahaannya bisa di-*suspend* sertifikasi ISO-nya. Biasanya perusahaan besar sangat teliti menjaga sertifikat itu karena mesti mempertahankan reputasi.

Setelah memperoleh akreditasi pada 1996, SUCOFINDO mulai mendapatkan kepercayaan dari perusahaan besar. Salah satunya Aqua Golden Mississippi yang kini menjadi bagian dari Danone Indonesia, serta Sinar Sosro dan sejumlah perusahaan manufaktur besar lainnya. Untuk mendapatkan klien dari perusahaan besar tersebut bukan perkara mudah. Mereka memiliki standar yang tinggi, prosedur yang ketat, dan ekspektasi yang jauh lebih besar dibandingkan pelanggan biasa.

Menurut Rolia, pertemuan dengan klien besar akan menguji profesionalisme staf SUCOFINDO. Satu kesalahan kecil saja bisa berakibat hilangnya kepercayaan yang dibangun bertahun-tahun. "Klien besar tidak hanya melihat hasil sertifikasi. Mereka melihat kualitas auditor, profesionalisme tim, kecepatan layanan, hingga kemampuan kita menjelaskan standar yang mereka hadapi," ujarnya.

Karena itu, SUCOFINDO memastikan seluruh auditor memiliki kompetensi yang memadai. Pada masa awal pengembangan layanan ISO, auditor melewati berbagai tahapan, mulai dari pelatihan, observasi audit selama puluhan hari, ujian kompetensi, hingga pendampingan oleh auditor senior sebelum bisa bekerja secara mandiri.

Bagi Rolia, menghadapi klien besar memiliki tantangan tambahan, karena ia merupakan salah satu perempuan pertama yang menduduki posisi pimpinan unit kerja di SUCOFINDO. Seringkali saat melakukan pertemuan, ia diremehkan saat berjumpa dengan klien atau pelanggan.

Kondisi itu tak lepas dari budaya di industri pengujian, inspeksi, dan sertifikasi saat itu masih sangat maskulin. Bahkan, saat menghadiri pertemuan dengan klien atau instansi pemerintah, perhatian pertama justru tertuju kepada staf laki-laki yang mendampinginya.

"Terkadang saya datang bersama *senior manager* laki-laki. Sebelum mereka tahu saya yang memimpin, yang lebih dihormati justru *senior manager* tersebut," ujar Rolia yang pernah menjabat sebagai Kepala SBU Laboratorium di Cibitung.

Pengalaman itu menjadi bagian dari ujian yang harus dihadapi. Ia tidak hanya harus membuktikan kapasitas profesional SUCOFINDO, tetapi juga menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan mampu berdiri sejajar dalam lingkungan bisnis yang didominasi laki-laki.

Namun seiring waktu, kemampuan teknis, penguasaan materi, dan hasil kerja yang konsisten membuat persepsi tersebut perlahan berubah. Rolia juga membuktikan, dari hasil kinerja, mereka juga mampu bersaing bahkan bisa lebih produktif dari laki-laki.

Adapun dalam hal mencari klien, Rolia menyadari proses pendekatannya tidak bisa dilakukan secara instan. Proses mencari klien di bisnis TIC membutuhkan proses panjang, mulai dari pengenalan, pendekatan, pendalaman kebutuhan dan lain-lain sebagainya.

Selain itu juga dibutuhkan infrastruktur dan juga SDM yang memiliki kompetensi kuat. Pada awal pengembangan layanan sertifikasi, kenang Rolia, tim SUCOFINDO harus bekerja keras memenuhi berbagai persyaratan internasional. Banyak dokumen harus diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris, auditor harus mengikuti pelatihan dan *assessment* di Malaysia maupun Singapura, serta sistem manajemen harus memenuhi standar akreditasi internasional.

Dalam bisnis sertifikasi, produk utama yang dijual bukanlah sertifikat, melainkan kredibilitas. Rolia mengatakan, klien besar hanya akan mempercayakan proses sertifikasi kepada lembaga yang dianggap independen, kompeten, dan memiliki integritas.

Karena itu, setiap keberhasilan mendapatkan klien besar menjadi pencapaian penting yang memperkuat posisi SUCOFINDO sebagai lembaga sertifikasi nasional. Hal lain yang cukup berat dalam

merayakan klien besar adalah, kemampuan untuk merawatnya agar tidak pindah ke perusahaan lain yang memberikan layanan sejenis

Apalagi, banyak perusahaan-perusahaan besar memiliki banyak pilihan dan juga banyak perusahaan sejenis yang menawarkan diri. Mereka bisa menggunakan lembaga sertifikasi internasional maupun nasional. Jika kualitas layanan menurun, mereka tidak akan ragu mencari mitra lain.

Agar proses kerja bisa berjalan dengan baik, Rolia perlu memastikan proses audit berjalan profesional, laporan disampaikan tepat waktu, dan komunikasi dengan pelanggan berlangsung baik. Tidak ada ruang untuk bekerja seadanya.

Hubungan dengan pelanggan besar juga menuntut pemahaman yang lebih mendalam terhadap kebutuhan bisnis mereka. Auditor tidak cukup hanya memahami standar ISO, tetapi juga harus mengerti karakter industri yang diaudit. "Kita harus terus belajar. Setiap industri memiliki tantangan dan kebutuhannya sendiri," kata Rolia.

Dari pengalaman menghadapi perusahaan-perusahaan besar selama bertahun-tahun, Rolia mengutip satu pembelajaran, yakni pentingnya kepercayaan dibangun dari kompetensi dan konsistensi. Kompetensi membuat pelanggan yakin pekerjaan dilakukan secara benar. Konsistensi membuat mereka percaya bahwa kualitas tersebut akan tetap terjaga dari waktu ke waktu.

Bagi SUCOFINDO, keberhasilan memperoleh dan mempertahankan klien-klien besar menjadi bukti bahwa perusahaan mampu bersaing tidak hanya dengan lembaga nasional, tetapi juga dengan lembaga sertifikasi internasional yang lebih dahulu hadir di Indonesia.

Karena itulah, bagi Rolia, setiap klien bukan sekadar sumber pendapatan perusahaan. Kehadiran mereka juga menjadi cermin tentang kerja keras, profesionalisme, dan komitmen menjaga standar mutu dari pekerja dan juga perusahaan. "Dalam bisnis sertifikasi, yang paling berharga bukan sertifikat yang diterbitkan, tetapi kepercayaan yang diberikan pelanggan. Ketika kepercayaan itu datang dari perusahaan-perusahaan besar, maka tanggung jawab kita menjadi jauh lebih besar pula," urainya.

Sebagai informasi, Rolia bergabung di SUCOFINDO sejak 4 Agustus 1981 sebagai staf di unit laboratorium sebagai analis. Ia bekerja di laboratorium SUCOFINDO di Cilandak. Setelah satu dekade, ia pindah ke kantor pusat yang saat itu berada di gedung Sarinah, Jakarta, sebelum SUCOFINDO membeli tanah dan membangun kantor pusat ke kawasan Pancoran saat ini.

> Kredibilitas adalah produk utama bisnis sertifikasi.



Di kantor pusat, Rolia bergabung di unit bisnis yang melayani mutu yang berhubungan dengan sertifikasi. Mula-mula di komoditas umum seperti makanan, kemudian beralih ke analisis air yang akan menguji kondisi air, baik air bersih maupun air kotor. Pada saat itu, Rolia mengemban tugas melakukan persiapan akreditasi laboratorium SUCOFINDO. Ia kemudian bekerjasama dengan SIRIM dari Malaysia. "Pada saat itu kita mengajukan untuk akreditasi laboratorium," kata Rolia.

Kemudian, pada periode 2003–2005 menjadi salah satu fase yang membentuk karakter kepemimpinan Rolia di SUCOFINDO. Ketika itu dia dipercaya menangani fungsi *Human Capital* sekaligus memimpin Satuan Pengawasan Intern (SPI). Ia berada di garis depan dalam memastikan aturan perusahaan dijalankan secara konsisten.

Posisi itu membuatnya harus berhadapan langsung dengan berbagai pelanggaran disiplin, konflik kepentingan, hingga keputusan-keputusan yang tidak populer di kalangan karyawan. Menjalankan tugas dan berbagai aturan perusahaan tidak selalu mudah. Dalam banyak kasus, keputusan pengawasan yang diambil SPI memunculkan resistensi dari pihak yang merasa dirugikan. Tekanan datang dalam berbagai bentuk, mulai dari intimidasi verbal hingga ada yang bersifat personal.

Meski demikian, Rolia memilih tetap menjalankan tugasnya. Baginya, selama keputusan yang diambil berlandaskan aturan perusahaan dan dilakukan secara profesional, tidak ada alasan untuk mundur menghadapi tekanan. Salah satu sumber kekuatan yang membuatnya mampu bertahan adalah dukungan dari rekan-rekan

kerja dan para pimpinan yang memiliki komitmen serupa terhadap tata kelola perusahaan.

Pengalaman tersebut menjadi modal penting ketika SUCOFINDO memasuki salah satu masa paling berat dalam sejarah perusahaan pada 2005–2006. Saat itu manajemen menjalankan program MTA atau *Mutual Termination Agreement*, semacam program *re-assessment*, yang berimbas pada pengurangan karyawan SUCOFINDO dengan jumlah mencapai 1.200 orang.

Program tersebut memunculkan dinamika yang kompleks. Di satu sisi, karyawan yang terdampak memperoleh kompensasi dengan nilai yang berbeda-beda. Di sisi lain, karyawan yang tetap bekerja justru menghadapi ketidakpastian mengenai masa depan dan jaminan hari tua mereka. Situasi itu memicu keresahan di lingkungan internal perusahaan.

Sebagai bagian dari tim SDM, Rolia merasakan langsung beratnya proses tersebut. Negosiasi dengan serikat pekerja berlangsung alot dan memakan waktu hingga delapan bulan sebelum tercapai kesepakatan. Perundingan tidak hanya menyangkut besaran kompensasi, tetapi juga menyentuh persoalan kepercayaan karyawan terhadap masa depan perusahaan.

Pengalaman menghadapi restrukturisasi besar-besaran itu menunjukkan bahwa fungsi SDM tidak sekadar mengelola administrasi pegawai. Dalam situasi krisis, SDM menjadi jembatan antara kepentingan perusahaan dan aspirasi pekerja, sekaligus penjaga stabilitas organisasi.

Di tengah perjalanan kariernya, Rolia juga menyadari adanya ketimpangan representasi perempuan dalam posisi-posisi strategis perusahaan. Menurutnya, jumlah perempuan yang menduduki jabatan manajerial masih jauh lebih sedikit dibandingkan laki-laki. Namun ia melihat kondisi tersebut tidak semata-mata disebabkan oleh faktor diskriminasi, melainkan juga karakteristik bisnis jasa inspeksi yang menuntut mobilitas tinggi dan pekerjaan lapangan yang keras.

Banyak pekerjaan SUCOFINDO mengharuskan pegawai berinteraksi langsung dengan sektor-sektor industri berat seperti pertambangan dan batu bara. Lingkungan kerja semacam itu, menurutnya, lebih banyak diisi oleh pekerja laki-laki yang terbiasa menghadapi tekanan operasional di lapangan.

Meski demikian, perjalanan karier Rolia membuktikan bahwa perempuan tetap mampu menembus posisi-posisi penting dalam organisasi. Sebagai pimpinan SPI dan pengelola SDM di masa-masa sulit, ia menunjukkan bahwa ketegasan, integritas, dan keberanian mengambil keputusan sering kali lebih menentukan dibandingkan persoalan gender.

Kisahnya juga menggambarkan pelajaran penting dalam tata kelola perusahaan. Mulai dari menjaga integritas juga keberanian mempertahankan prinsip ketika menghadapi tekanan, ancaman, dan ketidakpopuleran. Pada masa-masa transisi dan restrukturisasi yang sarat gejolak, kualitas adalah fondasi bagi keberlangsungan organisasi.

Menjaga Proses Regenerasi

Proses regenerasi di SUCOFINDO menjadi salah satu perhatian penting manajemen, khususnya yang membidangi sumber daya manusia. Salah satunya Suminto R. Tabri, mantan direktur SDM SUCOFINDO, yang sebagian besar kariernya di bidang pengelolaan sumber daya manusia. Suminto meyakini bahwa keberlanjutan perusahaan bergantung pada kualitas kader pimpinan. Ia menyusun sistem pengembangan SDM yang komprehensif, mengombinasikan pengalaman lapangan dengan pendidikan formal di dalam dan luar negeri.

Strategi jangka panjang ini berhasil mencetak kader-kader unggul yang kini menduduki posisi strategis di berbagai lini industri. Suminto juga piawai dalam membangun relasi bisnis melalui pendekatan personal yang hangat, menjembatani kepentingan teknis dengan strategi pemasaran yang efektif.



Meski sempat berpindah-pindah penugasan, Suminto memiliki perhatian besar di bidang pengelolaan sumber daya manusia. Baginya, keberhasilan perusahaan sangat bergantung pada kualitas kader yang dipersiapkan sejak dini. "Tantangannya adalah bagaimana mempersiapkan anak-anak muda yang harus dipersiapkan dari sejak awal untuk mengemban tugas ke depan," kata Suminto.

Karena itu, ia menjadi salah satu tokoh yang berperan dalam menyusun sistem pengembangan SDM SUCOFINDO. Program tersebut dirancang untuk mempersiapkan calon-calon pemimpin perusahaan, mulai dari kepala divisi, kepala cabang utama, hingga direksi. Bersama timnya, Suminto melakukan berbagai terobosan dalam penyusunan kurikulum dan modul pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan bisnis perusahaan.

Untuk meningkatkan kualitas pegawai, Suminto menjalin kerja sama dengan berbagai lembaga dan instansi, termasuk Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Masyarakat Universitas Indonesia (LPPM UI), Departemen Tenaga Kerja, Departemen Perdagangan, serta Departemen Perindustrian dan Perdagangan. "Kita persiapkan kerja sama dengan banyak lembaga dan instansi untuk meningkatkan kapabilitas dan kualitas SDM SUCOFINDO," ujar Suminto.

Tidak hanya mengandalkan pelatihan internal, SUCOFINDO juga mengirimkan sejumlah pegawai potensial untuk melanjutkan pendidikan ke luar negeri. Salah satu negara tujuan yang sering dipilih adalah Inggris. Program tersebut menjadi bagian dari strategi jangka panjang untuk mencetak kader-kader yang mampu memimpin perusahaan di masa depan.



Menurut Suminto, kualitas SDM yang dibangun SUCOFINDO selama bertahun-tahun membuat banyak alumninya dipercaya menduduki posisi penting, termasuk di lingkungan *holding* BUMN. Ia mencontohkan nama Rudiyanto yang berkarier dari bawah hingga menjadi direktur di SUCOFINDO dan menjadi direktur utama *holding* IDSurvey. Rudiyanto memang salah satu generasi yang ikut program SDM yang dirancang Suminto.

"Waktu itu sampai kita sekolahkan ke Inggris untuk ambil S2. Setelah pulang, kemudian ditarik untuk memimpin BKI," kata Suminto.

Rudiyanto bukan satu-satunya. Banyak pimpinan SUCOFINDO lahir dari sistem pembinaan internal yang mengkombinasikan pengalaman lapangan, pendidikan formal, dan pelatihan kepemimpinan. Karena itulah, SUCOFINDO lebih memilih membangun SDM sendiri dibandingkan merekrut tenaga profesional dari luar.

Menurut Suminto, merekrut profesional berpengalaman memang memungkinkan, tetapi biayanya sangat mahal. Karena itu, SUCOFINDO lebih banyak mengembangkan kader internal yang dibina sejak awal hingga siap melanjutkan estafet kepemimpinan perusahaan.

Pengembangan SDM juga berjalan seiring dengan pengembangan bisnis. Salah satu hasilnya adalah lahirnya berbagai tenaga ahli dari SUCOFINDO yang menjalankan layanan baru di bidang keselamatan dan kesehatan kerja (K3), survei, inspeksi, dan pemeriksaan teknis yang kemudian menjadi sumber pendapatan baru bagi SUCOFINDO.

Peran pengembangan SDM semakin terasa ketika SUCOFINDO menghadapi masa sulit setelah pencabutan penugasan ATE (Aplikasi Tataniaga Ekspor) oleh pemerintah pada awal 2000-an. Kehilangan salah satu sumber pendapatan utama memaksa perusahaan mencari pasar baru dan memperluas layanan. Sebagai direksi di bidang SDM, Sumitro turut terlibat mencari peluang bisnis baru bagi SUCOFINDO.

Menurut Suminto, pengembangan bisnis tidak dapat dipisahkan dari pembangunan manusia. Karena itu, pembinaan yang dilakukan SUCOFINDO tidak hanya berfokus pada kompetensi teknis, tetapi juga karakter dan mentalitas kerja. "Nah itu yang kita coba persiapkan. Kita didik betul-betul untuk mempersiapkan mereka melakukan yang terbaik sejak pertama kali bertugas," kata Suminto.

Melalui pendekatan tersebut, SUCOFINDO tidak sekadar mencetak tenaga profesional, tetapi juga membangun generasi pemimpin yang mampu menjaga keberlanjutan perusahaan di tengah perubahan bisnis yang terus berlangsung.

Selain terlibat dalam pengembangan sumber daya manusia, Suminto juga banyak berperan membangun hubungan dengan mitra bisnis, pemerintah, dan kalangan pengusaha. Dalam pandangannya, keberhasilan bisnis tidak hanya ditentukan oleh kompetensi teknis, tetapi juga kemampuan menjalin relasi dan menjaga kepercayaan.

Salah satu sarana yang kerap digunakannya untuk membangun kedekatan dengan relasi adalah olahraga golf. Sebagai penggemar golf, Suminto sering menemani mitra bisnis bermain di lapangan, baik di dalam maupun luar negeri. Namun, baginya, permainan itu bukan semata soal menang atau kalah.

"Harus mengalah. Supaya yang kita ajak main itu senang. Kita buat mereka senang. Ya begitulah, itu bagian dari *marketing*," kata Suminto sambil tertawa.

Di balik cerita tentang pertemuan dengan para relasi dan perjalanan bermain golf ke berbagai negara, Suminto juga menyimpan kenangan lain yang menggambarkan kehidupan pegawai SUCOFINDO di lapangan. Pada masa-masa awal kariernya, ia sering bertugas bersama para karyawan di pelabuhan dan lokasi-lokasi pemeriksaan barang ekspor maupun impor.

Pekerjaan itu menuntut mereka berada berjam-jam di area operasional, mengawasi proses inspeksi hingga selesai. Setelah tugas rampung, fasilitas yang tersedia jauh dari kata mewah. Mereka kerap makan seadanya di sekitar lokasi kerja sambil mengamati aktivitas bongkar muat dan lalu-lalang kendaraan pengangkut barang. "Mereka itu makannya di bawah pohon," kenang Suminto.

Pengalaman tersebut menunjukkan bahwa perjalanan SUCOFINDO tidak hanya dibangun oleh strategi bisnis dan hubungan dengan pelanggan, tetapi juga oleh kerja keras para pegawai yang menjalankan tugas di lapangan, sering kali dalam kondisi yang sederhana. Dari pelabuhan hingga lokasi inspeksi di berbagai daerah, mereka menjadi ujung tombak perusahaan dalam menjaga kepercayaan pelanggan dan reputasi SUCOFINDO.

Memulai Digitalisasi Sistem Kerja

Bicara tentang proses digitalisasi di SUCOFINDO, sering dikaitkan dengan Wina Winiarsih. Selama 32 tahun masa pengabdiannya, Wina menjadi arsitek digitalisasi Perusahaan. Ia menyusun peta jalan digitalisasi sejak 2018 yang melahirkan *e-office* terintegrasi dan sistem informasi manajemen laboratorium. Disiplin dalam tata kelola data (*IT Governance*) berdasarkan standar ISO 27001 menjadi prioritas utamanya demi menjaga integritas informasi strategis perusahaan.

Wina bergabung dengan SUCOFINDO pada 1991 sebagai lulusan statistik pertama. Ketika melamar, kantor pusat SUCOFINDO masih berada di kawasan Sarinah, Jakarta Pusat. Berbekal surat lamaran yang ditulis tangan, Wina mengikuti proses seleksi dan akhirnya diterima sebagai pegawai baru. Latar belakang pendidikan statistik yang dimilikinya menjadi salah satu alasan mengapa ia dibutuhkan perusahaan.

"Bisa dibilang saat masuk saya adalah lulusan statistik pertama di SUCOFINDO," ujar Wina. Menariknya, pada saat yang hampir bersamaan ia juga diterima bekerja di salah satu kementerian. Namun setelah mempertimbangkan berbagai pilihan dan meminta pendapat keluarga, ia memutuskan bergabung dengan SUCOFINDO.

"Saya tanya ibu saya, terserah kamu maunya kemana. Kakak saya lebih mendukung jadi PNS. Tapi hati saya justru ingin ke sini. Saya ingin tahu sebenarnya perusahaan SUCOFINDO itu seperti apa," kenangnya.

Karier Wina dimulai di Biro Sistem Informasi, unit yang saat itu bertanggung jawab terhadap pengelolaan data dan teknologi informasi perusahaan. Tugas utamanya adalah mengolah data dan menyusun berbagai laporan yang dibutuhkan perusahaan maupun pemerintah.

Saat itu SUCOFINDO baru beberapa tahun menerima penugasan Aplikasi Tataniaga Ekspor (ATE) dari pemerintah, sehingga volume data ekspor yang harus dikelola sangat besar. "Data ATE itu sangat banyak. Saat itu saya hanya berdua dengan kepala bagian," katanya.

Wina mengolah data Aplikasi ATE yang sangat masif menggunakan teknologi komputer IBM *System/36* (S36). Di masa itu pengolahan data masih didominasi proses manual.

Pada awal 1990-an, teknologi pengolahan data belum secanggih sekarang. Program *spreadsheet,* seperti Microsoft Excel belum digunakan secara luas. Meski demikian, berbekal kemampuan statistik yang dimilikinya, Wina tetap mampu melakukan pengolahan dan analisis data secara sistematis.

Pengalaman tersebut menjadi fondasi penting bagi perjalanan karirnya di bidang teknologi informasi. Selama bekerja, Wina beberapa kali berpindah posisi dan mendapatkan berbagai penugasan baru. Ia bahkan sempat menjabat sebagai Kepala Divisi Teknologi Informasi, posisi yang memberinya kesempatan untuk memimpin berbagai perubahan strategis di perusahaan. "Saya menjadi kepala divisi terbilang lambat. Memang saya tidak terlalu ambisius," ujarnya.

Pengalaman panjang di bidang sistem informasi membuat Wina memiliki pemahaman mendalam mengenai proses bisnis SUCOFINDO. Karena itu, ia kerap dilibatkan dalam berbagai proyek transformasi organisasi, mulai dari pengembangan sistem, penyusunan anggaran, hingga perencanaan jangka panjang perusahaan.

"Buat saya, banyak sekali pelajaran yang saya dapatkan di SUCOFINDO yang tidak saya peroleh di bangku kuliah," katanya.

Keterlibatannya dalam berbagai forum dan rapat strategis membuat rekan-rekan kerja menjulukinya sebagai "notulen senior". Catatan yang rapi dan kemampuannya memahami berbagai isu perusahaan menjadikan Wina sering dipercaya mendokumentasikan dan mengawal berbagai program perubahan.

Pada 2017, atas permintaan Direktur Utama saat itu, Bahder Djohan, Wina kembali dipercaya menangani bidang teknologi informasi setelah sebelumnya menjabat Kepala Bagian Pemasaran Korporat.

Penugasan tersebut menjadi titik awal salah satu proyek terbesar dalam kariernya: digitalisasi SUCOFINDO. "Saya mulai menyusun *roadmap* digitalisasi sejak 2018. *Roadmap*-nya berlaku untuk periode 2019–2024 dan kemudian diperpanjang," ujarnya.

Salah satu program yang lahir dari *roadmap* tersebut adalah pengembangan *e-office* yang mengintegrasikan berbagai proses bisnis perusahaan. Bersama timnya, Wina juga membangun Sistem Informasi Manajemen Laboratorium yang selama bertahun-tahun belum berjalan optimal.

Melalui sistem tersebut, berbagai proses pengujian laboratorium dapat dipantau secara *real time* sehingga meningkatkan efisiensi dan transparansi layanan. Menurut Wina, percepatan digitalisasi tidak hanya didorong oleh kebutuhan bisnis, tetapi juga kebijakan transformasi yang saat itu tengah dijalankan Kementerian BUMN. "Kami melakukan semuanya bersama tim, termasuk melakukan perekrutan talenta yang dibutuhkan," katanya.

Meski menikmati pekerjaannya, Wina mengakui pernah berada di titik ketika ia mempertimbangkan meninggalkan SUCOFINDO. Bahkan ia sempat diterima bekerja di perusahaan lain. Namun setelah kembali berdiskusi dengan ibunya, ia memutuskan bertahan. "Saya sudah diterima, tetapi akhirnya tidak jadi pindah. Saya tanya ibu saya, bagaimana? Ibu bilang, kalau memang masih nyaman, tidak usah pindah," kenangnya.

Keputusan itu ternyata menjadi salah satu keputusan penting dalam hidupnya. Setelah kembali fokus di bidang teknologi informasi, Wina memimpin berbagai inisiatif tata kelola data dan keamanan informasi.

Ia mulai memperkenalkan konsep IT *Governance*, termasuk klasifikasi data berdasarkan tingkat kerahasiaannya. Melalui sistem tersebut, perusahaan memiliki aturan yang jelas mengenai siapa yang boleh mengakses data tertentu dan bagaimana prosedur akses dilakukan. "Di IT *Governance* itu ketat. Data harus diklasifikasikan, mana yang rahasia, mana yang terbatas, dan mana yang bisa diakses secara umum," jelasnya.

> **“Digitalisasi bukan sekadar tentang adopsi teknologi, melainkan komitmen kuat pada disiplin tata kelola data guna senantiasa menjaga integritas informasi strategis perusahaan di setiap langkahnya.**

Penerapan tata kelola tersebut mengacu pada standar internasional ISO 27001. Tidak ada lagi akses data berdasarkan kedekatan personal atau permintaan informal. Setiap kebutuhan data harus melalui prosedur resmi dan dapat dipertanggungjawabkan.

"Saya pernah menegur seseorang yang meminta data tanpa prosedur. Kalau untuk audit, harus ada surat tugasnya. Harus melalui mekanisme yang benar," katanya.

Menurut Wina, disiplin dalam pengelolaan data menjadi sangat penting, terutama ketika SUCOFINDO menjalankan penugasan pemerintah. Data tersebut memiliki nilai strategis karena berkaitan dengan berbagai kebijakan pemerintah. "Untuk menjaga data itu perlu integritas. Dan tidak bisa hanya mengandalkan orang, tetapi juga harus didukung oleh sistem," ujarnya.

Selain melindungi data dari kebocoran, tim teknologi informasi juga memastikan sistem perusahaan aman dari serangan siber, penyusupan, dan virus komputer. Integrasi sistem yang dibangun membuat berbagai proses bisnis menjadi jauh lebih efisien, termasuk pembayaran gaji dan administrasi kepegawaian. "Sudah tidak ada lagi pertukaran data secara manual. Semuanya berjalan melalui sistem," katanya.

Menurut Wina, digitalisasi bukan sekadar memindahkan proses manual ke komputer, melainkan merancang ulang proses bisnis agar lebih sederhana, cepat, dan efisien. Sebagai contoh proses pengajuan cuti bagi karyawan. Sebelum sistem digital terintegrasi diterapkan, proses administrasi sederhana seperti pengajuan cuti harus melewati banyak meja dan memerlukan waktu yang panjang. Setelah digitalisasi, seluruh proses dapat dilakukan secara elektronik dan dipantau secara *real time*. "Prosesnya dulu panjang, tidak efisien, dan memakan waktu," katanya.

Pandemi Covid-19 justru menjadi momentum yang mempercepat transformasi tersebut.

"Covid adalah berkah di balik musibah. Digitalisasi dipercepat, reorganisasi juga bisa dilakukan lebih cepat tanpa banyak drama," ujar Wina.

Manfaat digitalisasi tidak hanya dirasakan oleh internal perusahaan, tetapi juga pelanggan. Salah satu program penting yang dilakukan adalah data *cleansing* dan standardisasi identitas pelanggan. Setiap perusahaan diberikan kode unik sehingga tidak terjadi kesalahan identifikasi akibat kesamaan nama. "Data *cleansing* kami

lakukan agar proses pengelolaan data lebih sederhana dan tidak berbelit-belit," katanya.

Dengan sistem yang terintegrasi, pencarian data pelanggan maupun riwayat layanan dapat dilakukan hanya dalam hitungan detik. Hal itu membuat proses pelayanan menjadi lebih cepat, akurat, dan transparan.

Menurut Wina, salah satu dampak terbesar dari digitalisasi adalah meningkatnya efisiensi perusahaan. Sistem yang terintegrasi membantu mengurangi duplikasi pekerjaan, memperketat pengawasan anggaran, serta meminimalkan pengadaan yang tidak diperlukan.

Wina menyatakan, perjalanan panjangnya di SUCOFINDO menunjukkan bahwa transformasi perusahaan tidak selalu dimulai dari proyek besar. Sering kali perubahan berawal dari pengelolaan data yang baik, disiplin dalam menjalankan prosedur, dan komitmen untuk terus beradaptasi dengan perkembangan teknologi.

Bagi Wina, aset terbesar SUCOFINDO sesungguhnya bukanlah gedung, laboratorium, ataupun peralatan teknologi, melainkan data yang dikumpulkan perusahaan selama puluhan tahun menjalankan bisnis *testing, inspection, and certification* (TIC).



Menurutnya, sedikit perusahaan di Indonesia yang memiliki data historis selengkap SUCOFINDO. Data tersebut mencakup berbagai sektor industri, hasil inspeksi, pengujian, sertifikasi, hingga layanan konsultasi yang telah dilakukan selama bertahun-tahun. "Jangan sampai data itu hilang. Datanya sangat lengkap terkait TIC, termasuk jasa konsultasi," katanya.

Wina meyakini bahwa data tersebut dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif apabila dikelola dan dimanfaatkan dengan baik. Dengan data yang lengkap, perusahaan dapat membaca tren industri, mengidentifikasi peluang bisnis baru, dan memberikan layanan yang lebih relevan kepada pelanggan.

Sebaliknya, jika tidak diolah dengan benar, data hanya akan menjadi tumpukan arsip yang tidak memberikan nilai tambah bagi perusahaan. "Jangan sampai data itu hilang. Kalau hilang, habis sudah," ujarnya.

Karena itu, menurut Wina, data tidak cukup hanya disimpan saja. Data harus dianalisis, diinterpretasikan, dan dikapitalisasi menjadi pengetahuan yang dapat mendukung pengambilan keputusan bisnis. Pandangan tersebut menjadi semakin relevan ketika dunia memasuki era kecerdasan buatan atau *artificial intelligence* (AI). Banyak pihak memprediksi teknologi akan mengubah cara kerja industri, termasuk sektor *testing, inspection, and certification.*

Menurut Wina, perkembangan teknologi itu adalah peluang, bukan ancaman. "Secanggih apa pun, layanan inspeksi tidak akan hilang. Teknologi hanya menjadi alat bantu, baik berupa kamera, sensor, maupun sistem otomatis. Tetapi untuk interpretasi dan pengambilan keputusan tetap membutuhkan manusia," katanya.

Menurutnya, kecerdasan buatan hanya akan bekerja optimal jika didukung data yang lengkap dan berkualitas. Tanpa data yang baik, teknologi secanggih apa pun tidak akan mampu menghasilkan analisis yang akurat. "Secanggih-canggihnya AI, kalau datanya tidak lengkap, dia tetap akan bodoh," ujar Wina.

Selama lebih dari tiga dekade bekerja, Wina berpindah dari satu unit ke unit lain dan berinteraksi dengan berbagai kalangan, mulai dari staf, manajer, hingga jajaran direksi. Pengalaman itu memberinya pemahaman yang luas, tidak hanya tentang bisnis SUCOFINDO, tetapi juga tentang budaya kerja yang dibangun perusahaan.

Salah satu hal yang paling berkesan baginya adalah kuatnya toleransi di lingkungan kerja. Keberagaman tersebut justru menjadi

kekuatan yang memperkaya pengalaman para karyawan. Selain itu, ia juga mengapresiasi budaya perusahaan yang memberikan penghargaan kepada karyawan. Salah satu tradisi yang masih diingatnya adalah pemberian ucapan ulang tahun kepada pegawai yang merayakan hari lahir.

Bagi Wina, perhatian sederhana seperti itu memiliki makna besar karena membuat karyawan merasa dihargai. "Hal-hal seperti itu membuat karyawan merasa dihargai. Jangan hanya pelanggan yang diapresiasi," katanya.

Meski memiliki banyak kenangan positif, Wina juga mencatat adanya tantangan yang kerap dihadapi perusahaan, yaitu keberlanjutan program. Menurutnya, pergantian kepemimpinan sering kali diikuti perubahan prioritas sehingga sejumlah program yang sudah berjalan tidak selalu diteruskan oleh pemimpin berikutnya.

Sepanjang kariernya, Wina pernah bekerja di berbagai unit, mulai dari sistem informasi, testing, pemasaran, hingga pengembangan bisnis. Setiap perpindahan tugas memberinya kesempatan untuk belajar hal-hal baru. Bahkan, perusahaan memberikan dukungan penuh ketika ia melanjutkan pendidikan ke jenjang Magister Manajemen di Universitas Indonesia.

Kesempatan belajar itu menjadi modal penting ketika SUCOFINDO memasuki berbagai fase transformasi bisnis. Saat perusahaan mulai memperluas layanan laboratorium ke sejumlah daerah, termasuk Papua, Wina tetap bertugas di kantor pusat untuk membantu mempersiapkan perubahan organisasi dan sistem yang diperlukan. "Transformasi itu tidak hanya soal bisnis, tetapi juga menyiapkan organisasi, tim, dan berbagai hal yang mendukung perubahan tersebut," katanya.

Sebagai pegawai yang mengalami berbagai fase perjalanan perusahaan, Wina menyaksikan langsung masa-masa kejayaan SUCOFINDO ketika bisnis berjalan sangat baik dan karyawan menikmati bonus kinerja yang besar. Namun ia juga melihat bagaimana situasi berubah ketika pemerintah mencabut penugasan ATE, yang selama bertahun-tahun menjadi salah satu sumber pendapatan utama perusahaan.

Setelah pencabutan ATE, SUCOFINDO memasuki periode yang penuh tantangan. Kinerja perusahaan menurun, bonus karyawan berkurang, dan berbagai fasilitas yang sebelumnya tersedia harus disesuaikan dengan kondisi keuangan perusahaan.

Bagi Wina, masa sulit tersebut justru menjadi ruang belajar yang berharga. Sebagai lulusan Magister Manajemen, ia melihat krisis bukan sebagai alasan untuk mengeluh, melainkan kesempatan untuk memahami persoalan dan mencari solusi.

Wina pernah terlibat dalam berbagai tim transformasi pasca pencabutan kebijakan ATE. Wina bertugas mempelajari kebijakan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Menurutnya dampak pencabutan ATE adalah banyak posisi yang sebelumnya terkait dengan layanan tersebut menjadi tidak relevan lagi. Maka itulah, program MTA dilakukan sehingga perusahaan bisa mengurangi jumlah 1.200 pegawai.

Namun dampak lainnya juga dirasakan oleh pegawai yang tetap bertahan. Banyak pekerjaan kehilangan penanggung jawab sehingga beban kerja harus dibagi kepada pegawai yang tersisa. "Akibatnya ada yang merangkap jabatan sampai lima tahun tanpa tambahan gaji," ujar Wina.

Menurutnya, kondisi tersebut kemudian diperbaiki secara bertahap melalui pemberian insentif dan penyesuaian kebijakan organisasi. Meski melewati berbagai masa sulit, Wina menilai setiap pemimpin di SUCOFINDO meninggalkan warisan penting bagi perusahaan. Wina memberikan apresiasi tinggi kepada sejumlah pimpinan SUCOFINDO yang telah berjibaku menyelamatkan perusahaan dari tekanan keuangan pasca krisis 1998 hingga tahun 2000-an dan mengembalikan kondisi perusahaan ke jalur pertumbuhan. Warisan dan inovasi yang dilakukan para pendahulu tersebut, kata Wina, perlu menjadi pelajaran bagi semua generasi SUCOFINDO berikutnya.


GROWTH IS NEVER
BY MERE CHANCE;

SUCOFINDO

Th
SUCOFINDO
Ensuring Quality
Protecting Trust



BAB V

TANTANGAN DAN INOVASI REFORMULASI STRATEGI BISNIS

Memasuki dekade 2010-an, PT SUCOFINDO (PERSERO) mulai meninggalkan bayang-bayang masa sulit. Pembenahan yang dilakukan sepanjang dekade sebelumnya perlahan mengembalikan perusahaan ke jalur pertumbuhan yang lebih stabil. Bersamaan dengan itu, suasana di dalam organisasi turut berubah. Setelah melewati era ketika bertahan menjadi tantangan utama, muncul keyakinan baru bahwa Perusahaan memiliki ruang untuk kembali tumbuh dan melangkah lebih jauh.

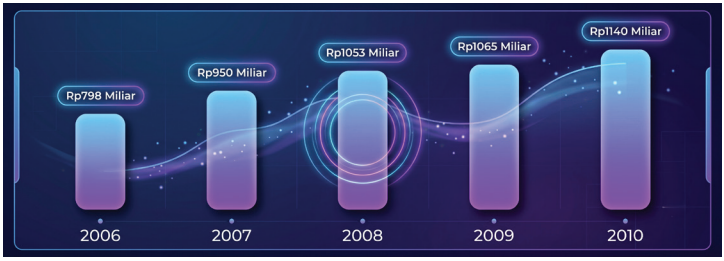
Namun, bagi Arief Safari, Direktur Utama SUCOFINDO periode 2008–2013, justru ketika perusahaan mulai kembali menemukan pijakannya, tantangan baru pun muncul. Saat itu Perusahaan memang masih tumbuh, pelanggan tetap memberikan kepercayaan, dan berbagai indikator menunjukkan kinerja yang positif. Di tengah kondisi yang tampak baik itulah, Arief mulai melihat sesuatu yang tidak tercermin dalam angka-angka pertumbuhan bisnis SUCOFINDO.

Menurutnya, keberhasilan juga dapat menyimpan risiko yang kerap luput disadari. Ketika organisasi mulai nyaman dengan capaian yang diraih, muncul kecenderungan untuk percaya bahwa cara yang selama ini berhasil akan selalu membawa hasil yang sama. Padahal, dunia di luar perusahaan terus bergerak dinamis. "Masalahnya, perusahaan saat itu masih untung. Orang-orang bertanya kepada saya, untuk apa berubah? Padahal jika dibiarkan, beberapa tahun lagi perusahaan bisa tertinggal," kenang Arief.

Pertanyaan itulah yang kemudian terus mengusik pikirannya. Apakah pertumbuhan yang dicapai SUCOFINDO benar-benar menunjukkan perusahaan sedang bergerak ke arah yang tepat, atau justru menyembunyikan gejala yang belum terlihat di permukaan? Pandangan tersebut muncul bukan tanpa alasan.

Ketika manajemen mulai melakukan evaluasi terhadap kinerja perusahaan menjelang 2010, muncul sejumlah indikator yang menunjukkan bahwa pertumbuhan mulai kehilangan momentum. Dalam periode 2006 hingga 2010, pendapatan SUCOFINDO tumbuh dari sekitar Rp827 miliar menjadi Rp1,15 triliun, atau meningkat dengan rata-rata pertumbuhan sekitar 9 persen per tahun.

Grafik 1: Perkembangan biaya operasional SUCOFINDO (2006-2010)



Sumber: Dok proses transformasi SUCOFINDO

Sekilas angka tersebut menunjukkan kinerja yang sehat. Namun, ketika data tersebut dibedah lebih dalam, gambaran yang muncul tidak sesederhana itu. Pertumbuhan biaya berjalan hampir seiring dengan pertumbuhan pendapatan. Setiap tambahan pendapatan yang diperoleh perusahaan harus dibayar dengan kenaikan biaya yang relatif sama besar. Akibatnya, ruang untuk meningkatkan profitabilitas pun menjadi semakin terbatas.

Arief juga masih mengingat bahwa gejala lain terlihat pada produktivitas perusahaan. Jika pada periode 2005–2008 produktivitas masih mampu tumbuh rata-rata sekitar 15 persen per tahun, pada periode 2008–2010 laju pertumbuhan tersebut turun menjadi sekitar 4 persen. Bahkan pada tahun 2010, realisasi produktivitas tercatat jauh di bawah target perusahaan.

Perusahaan memang sedang tumbuh dan target-target ambisius dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) 2009–2013 pun sudah menunggu untuk dikejar. Namun, Arief melihat ada sesuatu yang mengganjal di balik angka-angka yang tampak menjanjikan itu. Jika SUCOFINDO terus bekerja dengan cara yang sama, pertumbuhan mungkin akan tetap diraih, namun berjalan lambat, sementara ambisi perusahaan menuntut lompatan yang lebih besar.

Di situlah letak persoalannya. Angka-angka tersebut menjadi semacam *alarm*: SUCOFINDO tidak bisa menunggu sampai keadaan memburuk untuk mulai bertransformasi.

"Kalau kondisi seperti itu dibiarkan, lama-lama perusahaan bisa stagnan. Kita masih tumbuh, tetapi tidak tumbuh secepat yang kita harapkan," ungkapnya.

Kala itu, alih-alih langsung mengambil keputusan besar, Arief memilih untuk mengawali langkah dengan memahami persoalan secara mendalam. Menurutnya, perubahan yang efektif harus dibangun di atas pemahaman jelas mengenai kondisi perusahaan dan kebutuhan pelanggan. Salah satu langkah yang ditempuh adalah mendengarkan suara pelanggan secara langsung, yang melibatkan 240 pelanggan dari berbagai sektor industri dan mewakili sepuluh *Strategic Business Unit* (SBU) milik perusahaan.

Survei pelanggan itu menunjukkan bahwa layanan *inspection and audit* masih menjadi layanan yang paling banyak digunakan pelanggan dengan tingkat pemanfaatan sekitar 70 persen. Temuan tersebut mengonfirmasi bahwa bisnis inti perusahaan masih memiliki posisi kuat di mata pelanggan. Namun, hal yang lebih menarik

muncul ketika pelanggan diminta menjelaskan alasan mereka memilih SUCOFINDO.

Banyak pihak, termasuk manajemen SUCOFINDO saat itu, berasumsi bahwa harga menjadi faktor utama dalam persaingan. Di tengah semakin banyaknya pemain dalam industri TIC, asumsi tersebut terasa masuk akal. Namun, hasil survei menunjukkan hal yang berbeda. "Harga ternyata bukan pertimbangan utama; yang dicari pelanggan adalah kualitas dan kepercayaan," kata Arief.

Mayoritas pelanggan menempatkan kualitas layanan, kompetensi teknis, pengalaman, serta kredibilitas perusahaan sebagai alasan utama mereka tetap menggunakan jasa SUCOFINDO. Dengan kata lain, keunggulan terbesar perusahaan bukan terletak pada kemampuan menawarkan harga rendah, melainkan pada tingkat kepercayaan yang telah dibangun selama puluhan tahun.

Temuan itu membuat Arief melihat persoalan SUCOFINDO dari sudut pandang berbeda. Jika pelanggan tetap memprioritaskan kualitas dan kredibilitas di atas harga, mengapa perusahaan harus terjebak dalam perlombaan menurunkan harga? Ia berpendapat bahwa jawabannya justru ada pada kekuatan yang sudah dimiliki SUCOFINDO. Keunggulan itu perlu dipertahankan, sekaligus diolah menjadi pijakan untuk membuka sumber pertumbuhan baru.

Namun, keyakinan manajemen saja belum cukup. Arief ingin memastikan bahwa arah yang sedang dibangun bukan sekadar kesimpulan yang lahir dari ruang rapat. Pandangan eksternal diperlukan untuk melihat perusahaan secara lebih objektif. SUCOFINDO kemudian menggandeng Lembaga Manajemen Universitas Indonesia (LM-UI) untuk mengevaluasi kondisi perusahaan sekaligus membantu menyusun arah strategisnya.

Hasil kajian tersebut memperlihatkan dua sisi SUCOFINDO. Di satu sisi, perusahaan memiliki reputasi dan kompetensi yang kuat. Di sisi lain, kekuatan tersebut perlu diarahkan menuju pertumbuhan baru agar perusahaan tidak terus terjebak dalam pola bisnis yang sama. Temuan dari LM-UI kala itu sejalan dengan apa yang mulai dilihat manajemen, sehingga kajian tersebut semakin menguatkan keyakinan bahwa perubahan memang sangat diperlukan.

"Kami ingin memastikan bahwa keputusan yang diambil benar-benar berbasis fakta. Karena itu, kami membutuhkan pandangan dari luar untuk menguji asumsi yang kami miliki," ujar Arief.

Transformasi vs Reformulasi Bisnis

Hasil kajian tersebut kemudian menjadi dasar bagi lahirnya Reformulasi Strategi Bisnis 2011–2012. Menariknya, kali ini manajemen tidak menggunakan istilah transformasi untuk menggambarkan program tersebut. "Waktu itu teman-teman masih cukup sensitif dengan istilah transformasi yang berdampak pada pengurangan karyawan. Karena itu, kami menyebutnya reformulasi strategi bisnis," jelas Arief.

Berbeda dengan transformasi pada periode sebelumnya, reformulasi strategi kali ini tidak lahir dari kondisi darurat. Perusahaan tidak sedang berupaya menyelamatkan diri dari krisis, melainkan mempersiapkan diri agar tetap relevan dan mampu tumbuh dalam jangka panjang. Oleh sebab itu, fokus perubahan tidak hanya diarahkan pada aspek bisnis, tetapi juga pada kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan yang semakin cepat.

Arief dan tim manajemen sampai pada kesimpulan bahwa tantangan yang dihadapi perusahaan tidak dapat diselesaikan melalui satu kebijakan tunggal. Perubahan harus dilakukan secara menyeluruh, mulai dari pengelolaan sumber daya manusia, proses bisnis, kemampuan berinovasi, hingga upaya mencari sumber pertumbuhan baru.



Oleh karena itu, Reformulasi Strategi Bisnis 2011–2012 disusun di atas empat fokus utama yang saling berkaitan. Keempatnya tidak diposisikan sebagai program yang berdiri sendiri, melainkan sebagai bagian dari satu upaya besar untuk memastikan SUCOFINDO mampu tumbuh secara berkelanjutan.

Perhatian *pertama* diarahkan kepada SDM. "Strategi yang bagus tidak akan berjalan jika manusianya tidak siap. Karena itu, pengembangan SDM menjadi bagian yang sangat penting," jelasnya.

Oleh karenanya, pada periode tersebut perusahaan mulai memperkuat berbagai aspek pengelolaan SDM, mulai dari sistem kinerja, pengembangan kompetensi, pemetaan talenta, hingga pembentukan jalur karier yang lebih jelas.

Namun, penguatan aspek manusia saja tidak cukup. Dalam industri TIC, kualitas layanan dan kecepatan respons merupakan bagian tak terpisahkan dari kepercayaan pelanggan. Perbaikan kualitas layanan menjadi sasaran reformulasi strategi bisnis yang *kedua*. Perusahaan mulai menata berbagai proses bisnis yang selama ini berjalan. Fungsi *account management* diperkuat, sistem teknologi informasi mulai diintegrasikan, tata kelola keuangan diperbaiki, dan berbagai upaya efisiensi dilakukan di banyak lini.

"Pelanggan tidak hanya melihat hasil akhir, mereka juga melihat bagaimana prosesnya. Karena itu, kualitas operasional harus terus diperbaiki," tuturnya.

Di saat yang sama, fokus *ketiga* diarahkan pada inovasi dan pengelolaan pengetahuan. Menurut Arief, perusahaan jasa seperti SUCOFINDO tidak hanya menjual layanan, tetapi juga menjual pengalaman, kompetensi, dan pengetahuan yang dimiliki organisasinya.

"Kami ingin inovasi menjadi budaya, bukan program sesaat. Inovasi harus menjadi bagian dari cara organisasi bekerja," tegas Arief.

Sejak saat itu, berbagai pengalaman dari proyek-proyek di lapangan mulai didokumentasikan dan dibagikan kepada unit-unit lain. Praktik terbaik didorong untuk direplikasi, sementara berbagai gagasan baru mulai memperoleh ruang lebih besar untuk berkembang.

Seluruh upaya tersebut pada akhirnya diarahkan untuk satu tujuan yang sama, yaitu memastikan perusahaan memiliki ruang untuk terus bertumbuh. Karena itu, manajemen mulai memetakan berbagai sektor yang dinilai memiliki prospek jangka panjang, mulai

dari komoditas, industri, minyak dan gas, layanan pemerintah, hingga pengelolaan lingkungan.

"Jika hanya mengandalkan bisnis yang sudah ada, cepat atau lambat akan ada batasnya. Karena itu, kita harus terus mencari ruang pertumbuhan baru," ujar Arief.

Empat fokus tersebut kemudian diterjemahkan ke dalam 11 inisiatif strategis dan 36 proyek perubahan yang dijalankan secara bertahap. Setelah arah baru disusun, pekerjaan Arief justru baru dimulai. Gagasan dalam dokumen strategi harus diimplementasikan dalam pekerjaan sehari-hari melalui program, target, ukuran keberhasilan, dan evaluasi hasil.

Namun, Arief tidak ingin strategi berhenti sebagai dokumen formal. Ia menginginkan cara berpikir di balik strategi tersebut mengakar di dalam organisasi. Sebab, ketika pasar berubah, strategi pun harus adaptif. SUCOFINDO membutuhkan kemampuan untuk terus belajar, membaca perubahan, dan menyesuaikan diri secara berkelanjutan.

Namun, Arief tidak ingin strategi berhenti sebagai dokumen yang selesai setelah disahkan, karena yang ia inginkan adalah cara berpikir di balik strategi itu ikut tinggal di dalam organisasi. Sebab, ketika pasar berubah, strategi pun harus bisa ikut bergerak, sehingga yang dibutuhkan SUCOFINDO bukan sekadar rencana untuk menghadapi satu periode, melainkan kemampuan untuk terus belajar, membaca perubahan, dan menyesuaikan diri.

"Yang paling penting bukan dokumennya, melainkan bagaimana cara berpikir itu hidup di dalam organisasi," tutur Arief.

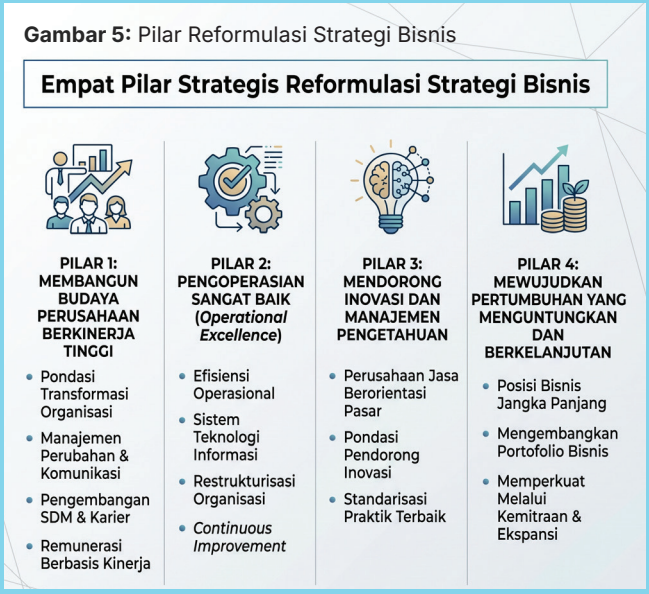


Empat Pilar Reformulasi Strategi Bisnis

Setelah arah baru mulai terbentuk, Arief dan tim manajemen menerjemahkannya ke dalam langkah konkret. Visi dan misi perusahaan disempurnakan, lalu diturunkan menjadi empat pilar strategis yang menjadi pijakan Reformulasi Strategi Bisnis 2011–2012. Dari sana, lahir 11 inisiatif strategis dan 36 proyek implementasi yang dijalankan bertahap selama lima tahun, dengan fokus utama pada tiga tahun pertama.

Setiap proyek memiliki penanggung jawab agar gagasan strategis tidak berhenti sebagai rencana, tetapi dapat dijalankan, diukur, dan dievaluasi. Bagaimana empat pilar tersebut diterjemahkan ke dalam inisiatif dan proyek perubahan dapat dilihat pada gambar berikut.

Gambar 5: Pilar Reformulasi Strategi Bisnis



Sumber: Wawancara dengan Arief Safari, 2026.

Pilar strategis pertama adalah Membangun Budaya Perusahaan Berkinerja Tinggi, yang bertujuan memperkokoh fondasi organisasi sebagai prasyarat keberhasilan transformasi. Pilar ini diwujudkan melalui tiga inisiatif strategis: penguatan manajemen perubahan melalui perencanaan program dan komunikasi, pengembangan SDM beserta perencanaan karier, serta penyempurnaan sistem manajemen kinerja dan remunerasi.

Berbagai proyek yang dijalankan meliputi evaluasi visi, misi, dan nilai perusahaan; pembentukan unit manajemen strategis; penyelarasan komunikasi internal; pembentukan jalur karier dan suksesi; pemetaan kompetensi; rekrutmen SDM; penyusunan indikator kinerja utama (KPI); pembentukan siklus manajemen kinerja; serta penyesuaian sistem remunerasi dan penghargaan berbasis kinerja.

Pilar strategis kedua berfokus pada Operasional Terbaik (*Operational Excellence*) dengan sasaran meningkatkan efisiensi operasional perusahaan. Untuk mencapainya, PT SUCOFINDO (PERSERO) menetapkan empat inisiatif strategis: restrukturisasi organisasi dan model operasi, pembangunan sistem TI yang terintegrasi, perbaikan sistem keuangan, serta penerapan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*).

Inisiatif tersebut diwujudkan melalui proyek pembentukan unit *account management*, transisi menuju struktur organisasi baru, peninjauan klasifikasi cabang, penguatan fungsi layanan bersama, pembangunan aplikasi bisnis inti, penguatan tata kelola TI, implementasi *chart of accounts*, perbaikan manajemen biaya, penyempurnaan sistem pelaporan, penguatan pembiayaan perusahaan, penerapan program pengendalian biaya, serta implementasi sistem manajemen mutu.

Pilar strategis ketiga diarahkan untuk Mendorong Inovasi dan Manajemen Pengetahuan agar SUCOFINDO mampu berkembang sebagai perusahaan jasa yang berorientasi pasar dan berbasis pengetahuan. Pilar ini dibangun melalui

dua inisiatif strategis: penyediaan fondasi yang mendorong inovasi dan penguatan manajemen pengetahuan.

Implementasinya dilakukan melalui proyek integrasi inovasi dengan sistem manajemen mutu, pembentukan proses penyaringan inovasi, peningkatan dukungan terhadap hubungan dan regulasi pemerintah, pembentukan *Center of Excellence*, penyediaan media penyimpanan dan distribusi pengetahuan, serta standardisasi dan implementasi praktik bisnis terbaik di seluruh organisasi.

Pilar strategis keempat diarahkan untuk mewujudkan Pertumbuhan yang Menguntungkan dan Berkelanjutan, sekaligus memperkuat posisi bisnis SUCOFINDO dalam jangka panjang. Pilar ini dijalankan melalui dua inisiatif strategis: mempertahankan serta mengembangkan portofolio bisnis, serta memperkuat skala bisnis melalui kemitraan dan ekspansi.

Proyek yang dirancang mencakup pengembangan pasar baru di bidang *eco management*; penguatan portofolio komoditas dan industri; penyediaan layanan *end-to-end* bagi sektor pertambangan; perluasan pendapatan di sektor migas; pengembangan layanan pemerintahan; rasionalisasi portofolio bisnis pendukung; pengembangan kemitraan strategis; akuisisi perusahaan TI dalam negeri; serta ekspansi pasar selektif ke kawasan Asia.

Melalui empat pilar tersebut, Program Reformulasi Strategi Bisnis tidak hanya bertujuan memperbaiki kinerja operasional dan keuangan, tetapi juga mentransformasi SUCOFINDO menjadi perusahaan jasa pemastian yang inovatif, efisien, kompetitif, dan berkelanjutan.

Inovasi Layanan SBU PII

Reformulasi strategi bisnis perusahaan tahun 2008–2013 diterjemahkan ke dalam langkah konkret di seluruh unit bisnis SUCOFINDO. Salah satu unit yang berada di garda depan implementasi perubahan tersebut adalah SBU Pemerintah dan Institusi Internasional (PII) yang saat itu dipimpin oleh Agus Suroso.

Bergabung dengan SUCOFINDO sejak 1996, Agus telah menyaksikan berbagai fase perjalanan perusahaan, mulai dari masa ketika penugasan pemerintah menjadi tulang punggung bisnis, hingga periode transformasi setelah sejumlah penugasan strategis berakhir pada awal 2000-an.

"Setelah sejumlah penugasan pemerintah berakhir, mau tidak mau kami harus menciptakan produk baru dan mencari klien baru. Kami tidak bisa lagi bergantung pada satu jenis pekerjaan," tutur Agus.

Pengalaman tersebut membentuk perspektifnya ketika dipercaya memimpin SBU PII pada 2009. Saat itu, kondisi unit bisnis yang dipimpinnya belum sepenuhnya pulih. Transisi kepemimpinan yang cukup panjang membuat kinerja SBU PII mengalami tekanan hingga mencatatkan kerugian. "Waktu saya masuk, kondisi PII sedang minus. Tantangannya adalah mengembalikan unit ini agar kembali positif," lanjutnya.



Kondisi tersebut mendorong Agus untuk menempuh jalan yang berbeda. Ketika sebagian unit bisnis berhadapan dengan tekanan untuk mengurangi aktivitas, ia justru melihat peluang di pasar baru dan sumber pendapatan baru.

Baginya, efisiensi saja tidak cukup untuk memulihkan kinerja unit bisnis. SUCOFINDO membutuhkan mesin pertumbuhan baru. "Tujuan kami sederhana, meningkatkan pendapatan dan profitabilitas melalui pengembangan produk serta pembukaan pasar baru," ungkapnya.

Langkah tersebut ditempuh melalui dua arah: mengembangkan layanan untuk menjawab kebutuhan pelanggan yang mulai berubah, sekaligus membawa layanan yang sudah dimiliki ke sektor-sektor yang sebelumnya belum tersentuh.

> **Di tengah tekanan bisnis, efisiensi semata tidaklah cukup; pemulihan kinerja yang sejati menuntut kita untuk terus berinovasi menciptakan produk dan membuka peluang di pasar yang baru.**

Salah satu peluang yang digarap adalah layanan Tingkat Komponen Dalam Negeri (TKDN). Saat pemerintah mendorong penggunaan komponen lokal dalam berbagai proyek strategis, SBU PII melihat kebutuhan yang semakin besar, terutama di industri migas.

Pada titik itu, Agus menyadari bahwa persoalannya bukan selalu ketiadaan produk. Banyak layanan yang dibutuhkan pasar sebenarnya sudah dimiliki SUCOFINDO. Tantangannya adalah menemukan sektor yang membutuhkan layanan tersebut dan membuka jalan agar produk-produk tersebut dapat masuk lebih jauh.

Tim pun mulai memetakan pasar yang selama ini belum tersentuh. Dari sana, layanan yang masih relevan dicari kembali, bukan dengan menciptakan segalanya dari nol, melainkan dengan menemukan tempat baru bagi kompetensi yang telah dimiliki SUCOFINDO.

"Kami lebih fokus membuka pasar baru. Produk yang ada diperluas pemanfaatannya, sembari melihat peluang-peluang baru yang bisa dikembangkan," tuturnya.

Dari upaya pencarian pasar baru tersebut, PII mulai merambah jenis layanan yang berbeda, yakni kajian. Peran SUCOFINDO perlahan bergeser dari sekadar memeriksa dan memverifikasi menjadi penyedia informasi strategis bagi pemerintah maupun pelaku usaha.

Salah satu kajian yang dikerjakan adalah mengenai dampak perubahan iklim dan kenaikan muka air laut di wilayah pesisir Bekasi, Jakarta, Pekalongan, dan Semarang. Kajian tersebut dilaksanakan bersama Badan Riset Kelautan Kementerian Kelautan dan Perikanan, dengan melibatkan akademisi dari Institut Teknologi Bandung (ITB).

Agus masih mengingat pekerjaan itu. Kala itu, tim melakukan pengamatan pasang surut air laut dan menyusun prediksi kondisi pesisir di masa depan. Bertahun-tahun kemudian, sebagian prediksi tersebut terbukti di lapangan. "Jika melihat kondisi sekarang, ternyata banyak prediksi yang kami buat saat itu benar-benar terjadi," kenangnya.

Pengalaman tersebut membuka ruang lebih luas bagi PII. Keahlian inspeksi dan verifikasi dikembangkan menjadi kajian untuk menjawab persoalan spesifik industri. Peluang lain datang dari sektor migas, di mana PII dipercaya oleh BP Migas untuk mengkaji potensi TKDN pada sejumlah proyek strategis, termasuk pengembangan Lapangan Abadi Masela.

Untuk mendapatkan gambaran akurat mengenai kemampuan industri nasional, tim SUCOFINDO turun langsung ke berbagai kawasan industri dan galangan kapal guna memetakan kapasitas yang tersedia demi mendukung kebutuhan proyek tersebut.

"Kami diminta memproyeksikan potensi TKDN jika proyek dibangun di *offshore*. Kami melakukan survei ke Batam, Surabaya, dan berbagai kawasan industri lainnya," ujarnya.

Rangkaian pekerjaan tersebut memperluas peran SUCOFINDO. PII tidak lagi hanya hadir untuk melakukan verifikasi, tetapi mulai dipercaya mengerjakan kajian teknis serta memberikan rekomendasi bagi pemerintah dan pelaku industri. Hasilnya pun mulai terlihat; setelah menghadapi kinerja negatif, PII kembali mencatatkan pertumbuhan positif pada 2012.

Bagi Agus, perubahan tidak selalu harus diawali dengan penciptaan layanan yang sepenuhnya baru. Kadang-kadang, peluang muncul dari layanan yang sudah ada, namun dijalankan dengan cara yang lebih cepat, transparan, dan efisien.

Oleh sebab itu, ketika pasar diperluas, PII juga membenahi kualitas pelayanan pelanggan. Teknologi mulai dimanfaatkan untuk memangkas proses yang memakan waktu, sekaligus membuat pekerjaan lebih mudah untuk ditelusuri.

Salah satunya melalui digitalisasi penerbitan Surat Keterangan Asal (SKA) yang sebelumnya dilakukan secara manual. Agus dan tim mengembangkan sistem penerbitan SKA semi-elektronik serta membangun sistem penelusuran asal barang (*country of origin tracing*) untuk memastikan kepatuhan terhadap ketentuan perdagangan internasional.

Agus dan tim kemudian mengembangkan sistem penerbitan SKA secara semi-elektronik. Bersamaan dengan itu, mereka membangun sistem penelusuran asal barang atau *country of origin tracing*. Perubahannya bukan sekadar memindahkan proses administrasi dari kertas ke sistem digital. Di balik dokumen SKA, ada kepentingan perdagangan yang lebih besar: memastikan sebuah produk benar-benar memenuhi ketentuan asal barang sebelum mendapatkan fasilitas perdagangan di negara tujuan.

"Kami memverifikasi apakah suatu barang memang benar berasal dari Indonesia, karena hal tersebut berkaitan dengan preferensi bea masuk di negara tujuan ekspor," jelasnya.

Melalui sistem tersebut, verifikasi yang sebelumnya berlangsung lama kini dapat dilakukan dengan lebih cepat dan akurat. Bagi PII, teknologi merupakan instrumen agar layanan perusahaan tetap relevan terhadap perubahan kebutuhan pelanggan.

Untuk mendukung sistem tersebut, SUCOFINDO membangun infrastruktur TI yang terhubung di sejumlah kota besar. Sistem ini juga dapat diakses oleh Kementerian Perdagangan sehingga proses penerbitan dapat dipantau secara langsung dan transparan.

Digitalisasi tersebut meluas hingga bantuan komputerisasi kantor dinas perdagangan di daerah. Kendati demikian, proses transisi tidak selalu mulus karena masih banyak pengguna yang nyaman dengan sistem manual, sehingga perusahaan menerapkan transisi secara bertahap.

Kendati demikian, proses perubahan tidak selalu berjalan mulus. Agus mengingat masih banyak pengguna yang lebih nyaman bekerja menggunakan sistem manual. Karena itu, perusahaan memilih melakukan transisi secara bertahap.

"Jika langsung diubah seluruhnya saat itu pasti sulit, jadi kami mulai perlahan. Eksportir dapat mengakses aplikasi, kemudian datanya dikirim ke dinas perdagangan," ungkapnya.

Cara pandang serupa diterapkan pada layanan verifikasi lainnya. Agus meyakini bahwa teknologi harus memberikan manfaat nyata dalam pekerjaan, terutama dalam hal kecepatan proses dan keterlacakan hasil.

Oleh sebab itu, data survei lapangan mulai diintegrasikan ke dalam sistem aplikasi untuk diolah menjadi laporan secara lebih ringkas dan rapi. "Kami selalu mengoptimalkan TI guna memastikan integritas data dan efisiensi laporan," ujarnya.

"Kami selalu bermain dengan IT. Semua hasil survei kami masukkan ke dalam aplikasi, datanya disimpan di server, baru kemudian diterbitkan laporannya," ujarnya.

Digitalisasi juga mengiringi lahirnya layanan verifikasi kemampuan industri, yang bermula dari kebutuhan Kementerian Perdagangan dalam memetakan industri tekstil nasional untuk penyusunan kebijakan kuota ekspor.

Seiring waktu, layanan ini berkembang menjadi produk komersial yang dimanfaatkan berbagai sektor. Bagi Agus, hal ini menunjukkan bagaimana sebuah layanan dapat bertransformasi dari kebutuhan spesifik menjadi produk bernilai bisnis tinggi.

Bagi Agus, proses tersebut menunjukkan bagaimana sebuah layanan bisa tumbuh dari kebutuhan yang sangat spesifik menjadi produk yang memiliki nilai bisnis. "Verifikasi kemampuan industri itu produk baru. Kami harus menyiapkan sistemnya, orangnya, sampai aplikasinya. Sekarang layanan itu sudah menjadi salah satu produk yang dijalankan perusahaan TIC," tuturnya.



Membentuk *Center of Excellence*

Transformasi organisasi SUCOFINDO pada 2012 tidak hanya mengubah struktur bisnis, tetapi juga paradigma inovasi perusahaan. Jika sebelumnya setiap SBU berfokus pada pendapatan sebagai *profit center*, perusahaan mulai membentuk *Center of Excellence* (CoE) untuk mengembangkan layanan dan peluang bisnis baru.

Menurut Agus, manajemen menyadari bahwa mempertahankan bisnis yang sudah ada saja tidaklah cukup. SUCOFINDO memerlukan unit yang bertugas membaca perubahan pasar dan menyiapkan layanan baru sebelum kebutuhan tersebut benar-benar muncul di permukaan.

"Perusahaan ingin melangkah lebih jauh. Oleh karena itu, dibentuklah CoE yang tugasnya mengembangkan produk-produk inovatif," kata Agus.

Agus kemudian dipercaya memimpin CoE Government di bawah *Product Development Division*. Berbeda dengan unit bisnis operasional, PDD mengeksplorasi berbagai peluang masa depan. "Fungsinya adalah mengidentifikasi peluang baru yang dapat dikembangkan menjadi produk SUCOFINDO," jelasnya.

Meskipun menghadapi keterbatasan sumber daya manusia, tim PDD tetap bersemangat bereksperimen. Salah satu gagasan yang paling berkesan adalah pengembangan Indoproduct, platform digital untuk memverifikasi produsen Indonesia yang ingin menembus pasar global melalui internet.

Keterbatasan tersebut tidak mengurangi semangat timnya untuk bereksperimen. Salah satu gagasan yang paling diingat Agus adalah pengembangan Indoproduct, sebuah platform digital yang dirancang untuk memverifikasi produsen Indonesia yang ingin memasarkan produknya melalui jaringan internet.

Kala itu, *marketplace modern* belum dikenal luas di Indonesia, namun Agus telah memprediksi arah perdagangan digital. Melalui Indoproduct, SUCOFINDO ingin memberikan nilai tambah berupa kepercayaan, dengan memastikan eksistensi dan kapasitas produksi produsen yang terdaftar.

Melalui Indoproduct, SUCOFINDO ingin menghadirkan nilai tambah yang selama ini menjadi kompetensi utamanya, yaitu kepercayaan. Platform tersebut tidak hanya menjadi tempat mempertemukan penjual dan pembeli, tetapi juga memastikan bahwa perusahaan

yang terdaftar benar-benar ada, memiliki kapasitas produksi, serta menghasilkan produk sesuai informasi yang disampaikan.

"Kami ingin memastikan kredibilitas produsen sehingga pembeli internasional tidak merasa ragu terhadap produk Indonesia," jelasnya.

Menurutnya, banyak pembeli luar negeri saat itu masih meragukan kredibilitas sebagian produsen Indonesia karena sulit memperoleh informasi yang dapat dipercaya. Kondisi tersebut membuka peluang bagi SUCOFINDO untuk menghadirkan sistem verifikasi yang mampu meningkatkan kepercayaan pasar.

Meskipun prototipe aplikasi telah dikembangkan, proyek ini tidak diluncurkan secara komersial karena perubahan manajemen dan ekosistem digital yang belum matang saat itu. "Proyek tersebut layu sebelum berkembang karena faktor momentum," ujarnya sambil tersenyum.

"Waktu itu mungkin belum musimnya. Setelah saya pensiun, orang IT yang mengembangkan juga pensiun, direksinya berganti, akhirnya proyek itu tidak diteruskan. Istilah saya, layu sebelum berkembang," ujarnya sambil tersenyum.

Kendati demikian, inisiatif tersebut membuktikan bahwa SUCOFINDO telah melihat peluang bisnis digital jauh sebelum tren *e-commerce* berkembang pesat di tanah air.

Selain itu, PDD mulai merambah isu keberlanjutan melalui CoE Eco *Framework*, bekerja sama dengan Kementerian Perindustrian untuk menyusun metodologi pemeringkatan industri hijau yang mendorong praktik efisiensi dan ramah lingkungan.

"Kami membantu menyusun konsep pemeringkatan industri hijau yang setahu saya masih relevan hingga saat ini," ungkapnya.

Tim juga mulai mengembangkan konsep *carbon footprint* ketika isu perdagangan karbon belum populer di Indonesia. Meskipun sejumlah inisiatif belum langsung membuahkan hasil bisnis besar, Agus memandangnya sebagai investasi pengetahuan yang sangat berguna bagi perusahaan di masa depan.

Menurut Agus, pada masa itu pengembangan layanan seringkali berjalan lebih cepat daripada kesiapan pasar. Sejumlah inisiatif akhirnya belum sempat tumbuh menjadi bisnis dengan kontribusi besar. Namun, ia tidak melihatnya sebagai langkah yang sia-sia.

Ia beranggapan bahwa inovasi tidak selalu menghasilkan pendapatan instan. Terpenting adalah keberanian organisasi untuk belajar

dan bereksperimen guna merespons perubahan kebutuhan pasar secara adaptif.

Agus beranggapan inovasi memang tidak selalu harus langsung menghasilkan pendapatan besar. Ada inovasi yang hasilnya baru terasa bertahun-tahun kemudian, yang penting baginya, perusahaan berani mencoba, melihat respons pasar, lalu belajar dari proses tersebut.

Di balik pengembangan layanan tersebut, SUCOFINDO juga mulai merekrut tenaga ahli dengan kompetensi spesifik untuk mendukung diversifikasi pekerjaan yang semakin beragam.

"Tujuan kami sederhana; meningkatkan kinerja perusahaan melalui produk baru, pasar baru, dan talenta baru," pungkasnya.



Bertumbuh dan Mencari Peluang

Berbagai inovasi yang tumbuh di unit bisnis membuka jalan baru bagi SUCOFINDO. Namun, memiliki layanan baru tidak serta-merta berarti menguasai pasar. Produk yang dikembangkan harus menjawab kebutuhan pelanggan agar memberikan dampak riil bagi bisnis perusahaan.

Itulah tantangan Ganis Ramadhani ketika dipercaya membawahi fungsi komersial dan operasional. Inovasi yang telah dirintis perlu diekskalasi dari sekadar gagasan menjadi layanan yang diterima secara luas oleh pasar.

Bagi Ganis, pertumbuhan bukan hanya soal mencari bisnis baru, melainkan juga menjaga bisnis yang sudah ada sembari terus membaca peluang yang muncul di permukaan.

Saat menjabat sebagai Direktur Komersial I dan Direktur Operasi II pada periode 2008–2013, perusahaan mulai menikmati hasil pembenahan sebelumnya. Namun, capaian tersebut membawa tantangan untuk mencari sumber pendapatan baru agar pertumbuhan tidak mengalami stagnasi.

"Fokus kami waktu itu adalah memastikan peluang yang ada dapat dikonversi menjadi pekerjaan nyata yang menghasilkan nilai bagi perusahaan," ungkap Ganis.

Pengalaman tersebut tidak datang secara instan. Bergabung sejak 1989, Ganis telah menangani berbagai fungsi bisnis, mulai dari lapangan hingga jajaran direksi, sehingga ia memahami seluk-beluk pertumbuhan dan transformasi bisnis SUCOFINDO.



Karena itu, ketika berbicara tentang bisnis, ia tidak hanya melihat angka pendapatan yang tercatat dalam laporan tahunan. Ia melihat apa yang terjadi di balik angka-angka tersebut: pelanggan yang harus dipertahankan, proyek yang harus diselesaikan dengan baik, serta peluang yang harus dibaca sebelum terlambat.

Oleh sebab itu, ia melihat angka pendapatan bukan sekadar statistik, melainkan representasi dari kepuasan pelanggan dan proyek yang harus diselesaikan dengan integritas tinggi.

Pemahaman ini menjadi bekal penting saat ia memimpin jajaran SBU sebagai mesin utama pertumbuhan. Pada periode tersebut, SBU Mineral menjadi kontributor pendapatan terbesar bagi perusahaan.

Selama periode 2008–2013, SBU Mineral menunjukkan tren pertumbuhan solid dengan rata-rata kenaikan pendapatan sekitar 17 persen per tahun, meskipun sempat terjadi reorganisasi layanan pada 2012.

"Mineral memang menjadi penyangga bisnis yang sangat signifikan saat itu," kenangnya.

Tabel 1: Perkembangan Pendapatan Unit Bisnis Mineral SUCOFINDO (2008-2013)

Tahun	Nama Unit	Pendapatan (Rp miliar)
2008	SBU Mineral	262,14
2009	SBU Mineral	286,63
2010	SBU Mineral	313,71
2011	SBU Mineral	374,97
2012	Batu Bara & Mineral Terpadu (ICMS)	361.65
2013	**Batu Bara & Mineral Terpadu (ICMS)**	**577**

Catatan: Mulai 2012 terjadi perubahan struktur organisasi dari SBU menjadi Portofolio Batubara dan Mineral Terpadu (ICMS), sehingga angka 2012–2013 tidak sepenuhnya dapat dibandingkan secara langsung dengan periode 2008–2011.

Sumber: Diolah dari Laporan Tahunan SUCOFINDO 2008-2013

Meningkatnya aktivitas pertambangan turut mendongkrak kebutuhan akan layanan inspeksi dan pengujian SUCOFINDO. Namun, bagi Ganis, menjaga kepercayaan pelanggan merupakan tantangan yang lebih besar seiring dengan membesarnya skala usaha.

Namun bagi Ganis, membesarkan bisnis bukan akhir dari pekerjaan. Justru ketika skala usaha membesar, menjaga kepercayaan pelanggan menjadi tantangan berikutnya. Menurutnya, kekuatan SUCOFINDO saat itu bukan hanya laboratorium atau jaringan kantor di berbagai daerah, melainkan kepercayaan yang dibangun bertahun-tahun.

"Jika performa kita berkualitas dan tepat waktu, pelanggan akan tetap setia karena mereka mencari kepercayaan, bukan sekadar harga murah," jelasnya.

Pandangan tersebut lahir dari interaksi dengan pelanggan swasta yang menjadi tulang punggung bisnis. Dalam bisnis jasa TIC, hubungan jangka panjang dibangun di atas konsistensi layanan yang teruji.

"Kesempatan sering kali hanya datang sekali. Jika kita gagal memenuhi harapan pelanggan, sulit untuk mendapatkan kepercayaan kembali," ungkapnya.

Oleh sebab itu, Ganis memfokuskan pada manajemen pelanggan strategis atau *diamond client* guna memahami perubahan tren industri secara langsung dan menjaga portofolio bisnis tetap stabil.

Karena itu, Ganis tidak melihat hubungan dengan pelanggan strategis sekadar sebagai urusan menjaga kontrak. Pada periode tersebut, SUCOFINDO mengenal kategori *diamond client* alias pelanggan dengan kontribusi bisnis terbesar yang mendapat perhatian khusus dalam pengelolaannya.

Dari interaksi tersebut, SUCOFINDO mulai melirik sektor energi alternatif seperti *Coal Bed Methane* (CBM). Meskipun investasinya cukup besar, Ganis meyakini perusahaan harus membangun kapabilitas sebelum pasar berkembang sepenuhnya.

Dari percakapan dengan pelanggan, SUCOFINDO mendapat informasi tentang kebutuhan baru dan peluang yang belum banyak dilirik. Dari sinilah Ganis mulai melihat perubahan di sektor energi. Di tengah dominasi batu bara dan minyak bumi, pembicaraan mengenai energi alternatif mulai muncul.

Salah satu yang menarik perhatiannya adalah *Coal Bed Methane* (CBM), gas metana yang terkandung dalam lapisan batu bara. Saat itu, menurut Ganis, belum banyak pelaku industri yang melihat CBM sebagai peluang. SUCOFINDO justru mulai membaca kemungkinan munculnya kebutuhan baru untuk layanan pengujian dan verifikasi.

"Waktu itu belum banyak yang masuk ke sana. Kami melihat ada peluang yang menarik. Kalau menunggu pasar benar-benar besar, biasanya kita sudah terlambat," tuturnya.

Keputusan untuk masuk ke sektor tersebut menurutnya bukan tanpa risiko. SUCOFINDO harus menyiapkan laboratorium, peralatan, dan kompetensi yang sesuai. Nilai investasi yang dikeluarkan perusahaan mencapai sekitar Rp 15–18 miliar, angka yang cukup besar pada masanya.

Investasi tersebut sempat membuahkan hasil melalui proyek perdana yang mampu menutup biaya awal, membuktikan adanya potensi pasar yang menarik di sektor tersebut.

Di sisi lain, keputusan tersebut sempat membuahkan hasil. Salah satu proyek yang berhasil diperoleh bahkan mampu menutup biaya investasi awal yang telah dikeluarkan perusahaan.

"Alhamdulillah, proyek pertama yang kami dapat waktu itu bisa menutup investasi yang sudah dikeluarkan. Jadi secara bisnis sebenarnya potensinya memang ada," imbuh Ganis.

Namun, perkembangan industri CBM dan panas bumi berjalan lebih lambat dari perkiraan karena faktor regulasi eksternal. Kendati demikian, investasi tersebut meninggalkan aset berharga berupa kompetensi dan fasilitas laboratorium yang menopang layanan baru di masa mendatang.

Kenyataannya, perkembangan industri berjalan lebih lambat dari yang diperkirakan. Menurut Ganis, persoalan utama bukan terletak pada kesiapan teknologi maupun minat pelanggan. Tantangan terbesar justru datang dari faktor-faktor eksternal yang berada di luar kendali perusahaan, terutama terkait arah kebijakan dan regulasi yang belum berkembang secepat kebutuhan industri.

Pengalaman serupa juga ia temui pada sektor panas bumi. Sebagai negara yang memiliki salah satu cadangan panas bumi terbesar di dunia, Indonesia menurutnya memiliki peluang besar untuk mengembangkan energi terbarukan. Namun menurut Ganis, potensi besar tersebut belum sepenuhnya diterjemahkan menjadi perkembangan industri yang cepat.

"Kita memiliki cadangan panas bumi yang sangat besar, potensinya luar biasa. Tetapi pengembangannya saat itu belum berjalan secepat yang dibayangkan banyak pihak," kenangnya.

Meski tidak semua inisiatif langsung menjadi bisnis besar, Ganis melihat investasi pada periode itu tetap meninggalkan bekal penting. Pengalaman, kompetensi, hingga infrastruktur yang dibangun kemudian menjadi modal untuk mengembangkan layanan baru. Salah satunya terlihat dari penguatan fasilitas laboratorium dan kemampuan teknis. Bersamaan dengan itu, SUCOFINDO mulai menangkap peluang dari pembangunan infrastruktur yang tumbuh di berbagai daerah.

Penguatan fasilitas di daerah seperti Palembang dan Balikpapan dilakukan untuk mendekatkan layanan pengujian konstruksi dengan pusat pertumbuhan baru.

"Perusahaan harus terus mencari peluang dan beradaptasi agar pertumbuhan tidak terhenti," tutup Ganis.

Pertumbuhan berbagai unit bisnis pada masa kepemimpinan Ganis menunjukkan bahwa diversifikasi mulai menjadi kekuatan baru bagi SUCOFINDO. Namun, warisan periode tersebut bukan hanya soal pendapatan atau portofolio bisnis yang semakin kuat.

Warisan terpenting dari periode tersebut adalah cara perusahaan belajar membaca perubahan pasar, yang menjadi bekal krusial saat menghadapi krisis di masa depan.

Peluang dari Krisis Impor Sapi

Budaya membaca peluang di tengah perubahan tercermin dalam pengalaman Asep Iskandar, auditor keamanan pangan SUCOFINDO. Saat perdagangan sapi Australia–Indonesia terguncang pada awal 2010-an, ia melihat kesempatan bagi SUCOFINDO untuk menghadirkan solusi audit berstandar internasional.

Pada Juni 2011, pemerintah Australia menghentikan ekspor sapi ke Indonesia setelah tayangan dokumenter yang memperlihatkan praktik penyembelihan yang dianggap tidak manusiawi di beberapa RPH.

Kebijakan larangan total (*blanket ban*) tersebut mengancam pasokan daging nasional. Di tengah situasi krisis itulah, Asep mengambil inisiatif untuk berkomunikasi dengan asosiasi *feedlot* serta industri Australia.

Ia menawarkan solusi audit independen berbasis konsep *Animal Welfare and Traceability* (AWT) untuk memastikan kesejahteraan hewan dan ketertelusuran rantai pasok sejak sapi tiba hingga dipotong.

Dengan latar belakang peternakan dari Universitas Padjadjaran (UNPAD), ia memahami bahwa persoalan ini bukan sekadar isu perdagangan, tetapi isu standar kesejahteraan hewan dan kepatuhan rantai pasok internasional. Alih-alih menunggu arahan, ia mengambil inisiatif.

Ia mulai membangun komunikasi dengan pelaku usaha *feedlot* Indonesia (saat itu melalui asosiasi Afindo), serta berkoordinasi dengan perwakilan industri Australia seperti *Meat* & *Livestock Australia* (MLA). Ia bertemu dengan sejumlah asosiasi dan pelaku usaha, sambil menawarkan solusi. Asep kala itu menawarkan satu solusi: audit independen berbasis standar internasional untuk memastikan kesejahteraan hewan dan ketertelusuran rantai pasok sejak sapi tiba di Indonesia hingga dipotong.

Sesuai dengan standar internasional, konsep itu dikenal dengan *Animal Welfare and Traceability* (AWT). AWT memastikan bahwa setiap sapi dari Australia:

- Tercatat pergerakannya (*traceability*);
- Dipelihara sesuai standar kesejahteraan hewan;
- Diangkut dengan prosedur yang benar;
- Disembelih sesuai kaidah *animal welfare* internasional.

Metodologi audit disusun berbasis *risk analysis* pada titik-titik kritis. Solusi ini diterima oleh para pelaku usaha, sehingga SUCOFINDO segera menyiapkan tim auditor internal untuk menjalankan layanan baru tersebut.

Gayung pun bersambut. Asosiasi pelaku usaha *feedlot* di Indonesia dan eksportir sapi dari Australia menerima tawaran solusi dari SUCOFINDO. Selanjutnya Asep menyiapkan tim internal SUCOFINDO untuk menyusun layanan baru ini, sekaligus menyiapkan auditornya.

Asep meyakinkan manajemen bahwa krisis ini membuka pasar baru, kemudian menyusun kurikulum pelatihan guna membangun kompetensi auditor khusus di bidang peternakan dan keamanan pangan.

Tantangan bagi SUCOFINDO saat itu tidak ringan. Layanan ini benar-benar baru di Indonesia. Bahkan di internal SUCOFINDO pun belum sepenuhnya dipahami urgensinya. Iskandar harus meyakinkan manajemen bahwa krisis ini justru membuka pasar baru. Ia menyusun konsep, menghitung kebutuhan pelatihan, dan mengajukan anggaran pelatihan untuk membangun kompetensi auditor.

"Saat itu saya mengajukan anggarannya sekitar Rp400 juta," cerita Asep.

Ia berkolaborasi dengan berbagai universitas dan organisasi profesi untuk membekali para auditor pertama. Hasil audit independen SUCOFINDO menjadi dasar pembukaan kembali ekspor sapi pada Agustus 2011.

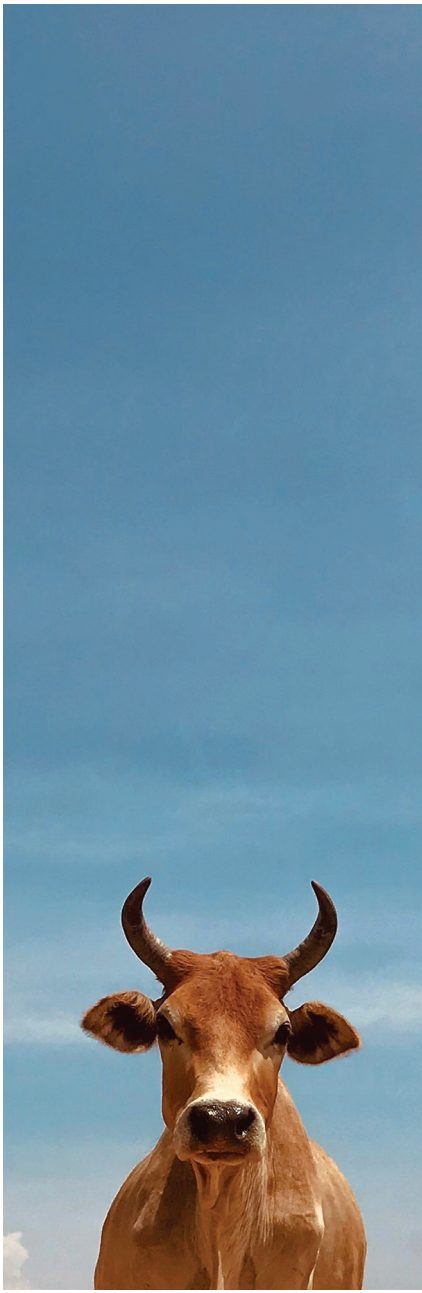
Audit pertama dilakukan pada akhir Juli 2011 dan uji coba berlangsung Agustus. Hasil audit independen itu menjadi dasar pembukaan kembali ekspor sapi pada 17 Agustus 2011 alias hanya sekitar satu bulan setelah krisis terjadi.

Pemerintah Australia kemudian mengeluarkan regulasi *Export Supply Chain Assurance System* (ESCAS) yang mewajibkan audit independen. Karena telah siap lebih awal, pendekatan audit SUCOFINDO dijadikan rujukan resmi dalam sistem tersebut.

Tak lama setelah melarang total ekspor sapi ke Indonesia, pemerintah Australia melalui *Department of Agriculture*, *Fisheries and Forestry* (DAFF) mengeluarkan regulasi resmi bernama *Export Supply Chain Assurance System* (ESCAS). Regulasi ini mewajibkan setiap ekspor ternak hidup dari Australia diaudit oleh lembaga independen.

Karena telah lebih dulu menjalankan AWT, memiliki auditor yang telah dilatih, format laporan dan pendekatan audit yang dikembangkan tim SUCOFINDO menjadi rujukan dan digunakan secara resmi dalam sistem ESCAS. Tim SUCOFINDO disetujui sebagai auditor independen ESCAS. Bahkan pemerintah Australia datang ke kantor pusat SUCOFINDO untuk menyampaikan kebijakan ini sekaligus menjalin kerjasama dengan SUCOFINDO.

Auditor SUCOFINDO pun mulai bertugas hingga ke mancanegara guna menjalankan audit kesejahteraan hewan, terutama menjelang hari raya keagamaan, guna memastikan praktik penyembelihan sesuai standar.



Selain itu, sejak adanya regulasi ESCAS tersebut, auditor SUCOFINDO tidak hanya bekerja di Indonesia, tetapi juga di berbagai negara ASEAN seperti Singapura, Malaysia, Thailand, Vietnam, Filipina, hingga Brunei untuk mengampanyekan dan menjalankan audit *animal welfare*. Setiap menjelang Idul Adha, auditor SUCOFINDO menyebar ke berbagai negara untuk memastikan praktik kurban sesuai standar kesejahteraan hewan.

Secara bisnis, layanan AWT tersebut memberikan kontribusi pendapatan yang signifikan bagi SUCOFINDO. Selain itu telah memosisikan SUCOFINDO sebagai simpul penting dalam rantai pasok daging di Asia Tenggara.

Bagi Asep Iskandar, hal terpenting dari keberhasilan layanan ini adalah pembuktian bahwa perusahaan harus hadir memberikan solusi di saat negara menghadapi tekanan. "Ketika ada krisis, SUCOFINDO harus hadir, kita justru harus exist," demikian prinsipnya.

Layanan AWT ini menjadi bukti bahwa inovasi lahir dari inisiatif, pembacaan momentum yang tepat, serta pembangunan kepercayaan lintas negara. Dari krisis impor sapi Australia, SUCOFINDO juga menampak peluang dan mewujudkan peluang itu benar-benar menjadi pendapatan bagi kocek perusahaan.

Perusahaan Berlari Lebih Cepat

Memasuki 2013, fokus perusahaan beralih pada pembangunan organisasi yang efisien di bawah kepemimpinan Fahmi Sadiq (2013–2014) yang membawa pengalaman dari PT Surveyor Indonesia.

Ketika memasuki SUCOFINDO, Fahmi membawa pengalaman yang dimilikinya selama bertugas di Surveyor Indonesia (SI), perusahaan yang selama bertahun-tahun menjadi kompetitor sekaligus mitra sesama BUMN di bidang jasa survei, inspeksi, dan verifikasi.

Salah satu agenda besar saat itu adalah rencana penggabungan kedua perusahaan menjadi entitas besar yang saling melengkapi dalam layanan inspeksi dan verifikasi. Meskipun secara logis gagasan tersebut kuat, karakter organisasi yang berbeda menjadi tantangan tersendiri bagi Fahmi dalam menyelaraskan ritme kerja perusahaan.

Fahmi menggambarkan kondisi kedua perusahaan saat itu seperti dua organisasi dengan karakter yang sangat berbeda. Di

mata Fahmi, SI relatif lebih kecil, tetapi bergerak cepat dan agresif. Sebaliknya, SUCOFINDO memiliki aset, jaringan, dan pengalaman yang jauh lebih besar, tetapi sebagai organisasi yang telah matang selama puluhan tahun, ritme geraknya tidak selalu secepat perusahaan yang lebih kecil.

"SUCOFINDO adalah perusahaan besar dan matang, namun perlu perubahan budaya agar dapat bergerak lebih cepat," jelasnya.

Fahmi memfokuskan pada pembenahan efektivitas operasional, terutama terkait manajemen biaya agar setiap pengeluaran memberikan nilai tambah optimal bagi perusahaan.

Salah satu yang paling sering ia soroti adalah budaya penggunaan biaya operasional. Menurutnya, sebagai perusahaan jasa yang bertumpu pada kualitas sumber daya manusia, setiap pengeluaran harus benar-benar memberikan nilai tambah bagi perusahaan.

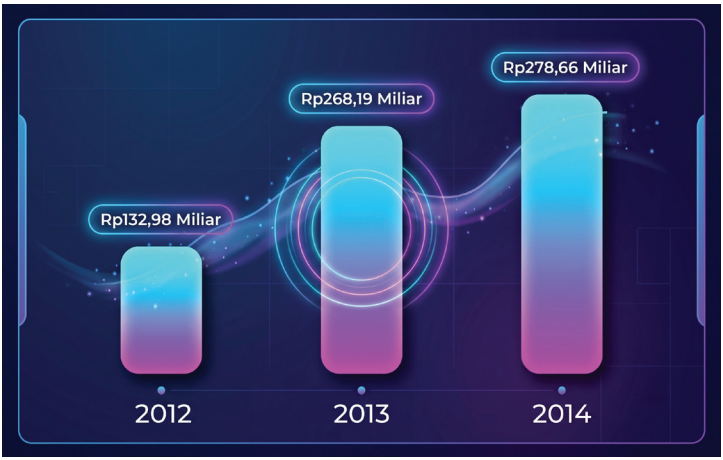
Ia mendorong efisiensi dalam kegiatan rutin seperti rapat dan perjalanan dinas guna membangun budaya kerja yang lincah menghadapi perubahan industri. "Perusahaan besar jangan sampai terhambat oleh birokrasi yang berat," imbuhnya.

Data menunjukkan pendapatan operasi SUCOFINDO meningkat signifikan pada periode 2012–2014, membuktikan bahwa pembenahan mulai memberikan hasil riil.

Pertumbuhan tersebut tercermin pula pada laba usaha yang semakin sehat dan berkelanjutan berkat kedisiplinan organisasi.

> **Kejelian mengubah krisis menjadi peluang baru melalui penerapan audit kesejahteraan hewan berhasil mengukuhkan SUCOFINDO sebagai auditor independen yang diakui secara internasional.**

Grafik 2: Perkembangan laba usaha SUCOFINDO (2012-2014)



Sumber: Diolah dari Laporan Tahunan SUCOFINDO 2012-2014

Fahmi meyakini bahwa penguatan pasar nonpemerintah merupakan salah satu pilar keberhasilan perusahaan dalam menjaga kemandirian bisnis. Pengalaman menghadapi hilangnya penugasan besar di masa lalu telah memaksa perusahaan untuk membangun fondasi bisnis swasta yang kuat dan beragam.

"SUCOFINDO sudah terbiasa mencari pekerjaan dari sektor swasta. Itu salah satu kekuatan yang saya lihat," kata dia.

Pengalaman berharga tersebut menurutnya tidak muncul secara tiba-tiba. Menurut Fahmi, SUCOFINDO memiliki pengalaman penting ketika kehilangan salah satu sumber penghasilan besar yang berasal dari pemerintah. Situasi tersebut memaksa SUCOFINDO membangun fondasi bisnis yang lebih beragam dan memperkuat pasar non-APBN. Hasilnya mulai terlihat dalam bentuk portofolio pelanggan yang lebih luas dan sumber pendapatan yang lebih seimbang.

Menurut Fahmi, model bisnis yang membantu implementasi kebijakan pemerintah tanpa membebani APBN dipandang memiliki prospek cerah di masa depan. "Kita membantu pemerintah, tetapi biayanya berasal dari dunia usaha yang menggunakan layanan tersebut," jelasnya.

Di mata Fahmi, model bisnis seperti itu memiliki masa depan yang besar. Pemerintah dapat memastikan regulasi berjalan dengan baik, sementara dunia usaha memperoleh kepastian dan standar yang jelas dalam menjalankan kegiatannya.

Meskipun masa jabatannya singkat, Fahmi menekankan pentingnya ekspansi regional dan internasional guna meningkatkan daya saing di tingkat ASEAN.

Baginya, ukuran keberhasilan SUCOFINDO tidak semata-mata menjadi perusahaan terbesar di Indonesia. Tantangan berikutnya adalah bagaimana membawa kompetensi yang dimiliki untuk bersaing di tingkat ASEAN. "Kalau hanya bermain di pasar yang sama terus, lama-lama tidak ada tantangannya lagi ya," ujar Fahmi.

Menurutnya, kombinasi kekuatan SUCOFINDO dan SI sesungguhnya dapat menciptakan organisasi dengan skala yang sangat besar. Ia bahkan pernah menggambarkan bahwa jika kedua perusahaan mampu bersinergi secara optimal, hasilnya tidak sekadar penggabungan dua perusahaan, melainkan menghasilkan nilai yang jauh lebih besar.

Aset utama perusahaan adalah kualitas SDM, sehingga ia mendorong regenerasi dengan memberikan ruang bagi generasi muda di posisi strategis. "Jangan ragu memberikan ruang kepada anak-anak muda untuk berada di posisi-posisi strategis," pesannya.

Fahmi berpesan, ke depan proses kreatifitas dan inovasi di SUCOFINDO harus terus berjalan agar organisasi tetap relevan terhadap perubahan teknologi masa depan. "Inovasi dan kreativitas itu tidak boleh berhenti," pungkas Fahmi.



Memperkuat Orientasi Pasar

Pembenahan organisasi sebelumnya menjadi pijakan bagi langkah perubahan berikutnya di SUCOFINDO. Saat proses bisnis semakin tertata, tantangan bergeser pada penguatan orientasi pasar. Sufrin Hannan, Direktur Komersial PT SUCOFINDO (PERSERO) periode 2013-2018 membawa visi integrasi organisasi yang lebih kuat berdasarkan pengalamannya memimpin di berbagai wilayah operasional Perusahaan.

Berbekal pemahaman operasional yang mendalam, ia mengawali jabatannya di jajaran direksi dengan fokus pada konsolidasi unit-unit bisnis. Pengalaman panjang memberinya pemahaman yang kuat mengenai bisnis perusahaan dari berbagai sudut pandang. Ia pernah merasakan langsung dinamika operasional di daerah, memahami kebutuhan pelanggan di lapangan, sekaligus menyaksikan bagaimana perubahan pasar memengaruhi strategi perusahaan.



Sufrin Hannan
Direktur Komersial
Periode 2013-2018

Ketika memasuki jajaran direksi pada 2013, SUCOFINDO bukan lagi perusahaan dengan ruang gerak yang terbatas. Saat itu perusahaan telah memiliki 65 kantor pelayanan yang tersebar di seluruh Indonesia, mengelola 45 laboratorium terintegrasi, menyediakan 73 jenis layanan, serta melayani lebih dari 10.000 pelanggan dari berbagai sektor industri.

Tantangan utamanya adalah menyatukan sekat-sekat antar-SBU agar potensi sinergi perusahaan dapat dioptimalkan secara menyeluruh.

Pasca berbagai proses restrukturisasi dan integrasi yang dilakukan perusahaan pada periode sebelumnya, masing-masing SBU berkembang dengan karakteristik dan kekuatannya sendiri. Di satu sisi hal tersebut menjadi keunggulan karena perusahaan memiliki portofolio layanan yang luas. Namun di sisi lain, kondisi tersebut menurut Sufrin juga menciptakan sekat-sekat yang membuat potensi sinergi belum sepenuhnya optimal.

"Fokus kami pada masa konsolidasi adalah memastikan seluruh organisasi bergerak menuju arah strategis yang sama," tutur Sufrin.

Penyatuan cara pandang ini penting agar unit bisnis tidak lagi bekerja secara terpisah-pisah melainkan saling berkolaborasi. Sebab itu, data pelanggan mulai diintegrasikan untuk membangun strategi pemasaran yang lebih komprehensif bagi perusahaan.

Ia melihat bahwa selama bertahun-tahun banyak unit bisnis bekerja secara mandiri. Masing-masing memiliki target sendiri, pelanggan sendiri, dan strategi sendiri. Padahal tidak sedikit pelanggan yang sebenarnya menggunakan layanan dari beberapa unit sekaligus.

“Dulu banyak silo, setiap bisnis berjalan sendiri-sendiri. Padahal sering kali mereka memiliki pelanggan yang sama. Karena itu kami mulai mengintegrasikan data, memetakan pasar, dan membangun kolaborasi antarbisnis,” jelasnya.

Kondisi itu, menurutnya, membuat SUCOFINDO berisiko melewatkan peluang yang sebenarnya sudah ada di depan mata. Satu unit bisa datang membawa satu layanan, sementara unit lain tidak mengetahui bahwa pelanggan yang sama memiliki kebutuhan lain yang juga dapat dilayani SUCOFINDO.

Karena itu, integrasi menjadi salah satu agenda penting pada masa kepemimpinannya. Koordinasi diperkuat, data pelanggan mulai dipetakan dengan lebih terstruktur, dan komunikasi lintas unit dibangun agar peluang yang sebelumnya terpisah dapat dilihat sebagai satu kesatuan.

“Kami melakukan *business process reengineering*. Proses-proses bisnis diatur kembali agar lebih efisien dan mampu mendukung sentralisasi yang sedang dibangun perusahaan,” kata dia.

Langkah ini mendasari pergeseran komposisi bisnis menuju sektor komersial yang lebih dominan seiring dengan berkurangnya penugasan pemerintah.

Jika pada masa-masa sebelumnya *government assignment* menjadi salah satu sumber pendapatan utama, maka pada pertengahan dekade 2010-an peran bisnis komersial menurutnya semakin dominan. Perusahaan dituntut harus semakin aktif mencari peluang dan memahami kebutuhan pelanggan. Perubahan itu pun menurut Sufrin menuntut pola pikir yang berbeda.

"Kita harus memahami kebutuhan pasar agar tidak tertinggal oleh dinamika industri yang berubah cepat," ungkap Sufrin.

Sebab baginya, orientasi pasar tidak hanya berarti mencari pelanggan baru. Yang tidak kalah penting adalah menjaga pelanggan

yang telah memberikan kepercayaan kepada perusahaan selama bertahun-tahun.

Program *relationship marketing* pun diperkuat guna menjaga loyalitas pelanggan strategis dalam jangka panjang.

Peningkatan kualitas interaksi melalui peran *account manager* terbukti efektif dalam menambah jumlah pelanggan secara signifikan hingga 2017.

Sufrin menilai bahwa keberhasilan layanan tidak hanya ditentukan oleh kualitas teknis, tetapi juga oleh pengalaman pelanggan selama berinteraksi dengan perusahaan. Karena itu, SUCOFINDO sejak periodenya berupaya membangun keterikatan yang lebih kuat dengan pelanggan melalui peningkatan empati, komunikasi yang lebih intensif, dan pemahaman yang lebih baik terhadap kebutuhan mereka.

Ia juga menekankan bahwa hubungan dengan pelanggan tidak boleh berakhir setelah suatu pekerjaan selesai dilaksanakan. Kepercayaan yang telah terbangun perlu terus dipelihara agar berkembang menjadi kemitraan jangka panjang. Untuk mendukung pendekatan tersebut, Sufrin semakin memperkuat peran *account manager* sebagai garda terdepan dalam menjaga hubungan dan memahami kebutuhan pelanggan secara berkelanjutan.

"Kami mulai membentuk *account manager* untuk pelanggan-pelanggan utama agar hubungan dengan mereka dapat dipelihara secara lebih baik dan berkelanjutan," jelasnya.

Pendekatan itu pun menurutnya terbukti efektif. Selama periode tersebut jumlah pelanggan terus meningkat. Jika pada 2013 SUCOFINDO melayani lebih dari 10.000 pelanggan, maka pada 2017 jumlah tersebut telah mencapai sekitar 12.000 pelanggan.

Pada saat yang sama, ragam layanan perusahaan juga berkembang pesat dari 73 jenis layanan menjadi 168 jenis layanan. Angka tersebut menunjukkan bahwa perusahaan tidak hanya berhasil menambah pelanggan, tetapi juga memperluas solusi yang ditawarkan kepada pasar.

Selama mengemban tugas sebagai direktur komersial di SUCOFINDO, Sufrin juga memperkuat bisnis mineral dan hilirisasi yang sebelumnya telah berjalan. Di eranya, sektor mineral dan batu bara tetap menjadi penyangga utama pertumbuhan, di mana tim berupaya merambah seluruh rantai nilai industri.

Pemerintah yang mendorong hilirisasi nasional dipandang sebagai peluang besar untuk memperluas layanan pengujian melalui jaringan laboratorium.

Alih-alih hanya berfokus pada satu titik layanan, tim yang dipimpinnya berupaya memasuki seluruh rantai nilai industri. Dengan cara itu, SUCOFINDO dapat hadir sebagai mitra yang mendampingi pelanggan dari hulu hingga hilir. Ketika pemerintah mulai mendorong program hilirisasi mineral, Sufrin pun melihat peluang baru yang tidak boleh dilewatkan.

"Ketika hilirisasi mulai menjadi agenda nasional, kami melihat peluang yang besar. Karena itu kami mulai membangun laboratorium mineral di berbagai lokasi untuk mendukung proses hilirisasi tersebut," tutur Sufrin.

Penguatan laboratorium kemudian menjadi bagian penting dari strategi tersebut. Dengan jaringan laboratorium yang dimiliki, perusahaan tidak hanya melakukan inspeksi, tetapi juga mampu memberikan layanan pengujian dan analisis yang semakin dibutuhkan industri.

Implementasi *Enterprise Resource Planning* (ERP) menjadi agenda penting untuk mengintegrasikan data dan proses bisnis perusahaan secara terpadu demi peningkatan kualitas layanan.

Karena itulah implementasi ERP menjadi salah satu agenda penting pada masa tersebut. "Sekitar 2014–2015 kami mulai menerapkan ERP. Tujuannya bukan sekadar digitalisasi, tetapi memastikan seluruh proses bisnis dan data perusahaan benar-benar terintegrasi," kata dia.

ERP dipandang bukan hanya sebagai proyek teknologi informasi, melainkan sebagai alat untuk menyatukan organisasi. Menurut Sufrin, dengan sistem yang terhubung, pengambilan keputusan menjadi lebih cepat, koordinasi antarunit menjadi lebih mudah, dan kualitas layanan kepada pelanggan dapat ditingkatkan.

Namun Sufrin memahami bahwa transformasi tidak akan berhasil jika hanya mengandalkan teknologi. Manajemen perubahan juga diperkuat agar insan perusahaan siap menghadapi budaya kerja yang menuntut aspek kecepatan dan ketepatan secara simultan.

Untuk menopang transformasi tersebut, SUCOFINDO memperkuat manajemen perubahan agar insan perusahaan siap menghadapi tuntutan bisnis yang semakin dinamis. Sufrin masih mengingat bagaimana perusahaan mulai menanamkan pola kerja yang me-

nuntut dua hal sekaligus: tepat dan cepat. “Budaya kerja yang ingin kami bangun bukan lagi budaya masing-masing SBU, melainkan budaya kolaborasi antarbisnis,” ungkap Sufrin.

Proses perubahan yang dijalankan Sufrin tidak berhenti pada sistem dan proses bisnis, cara kerja pun ikut dibenahi. Kolaborasi antarfungsi diperkuat agar keputusan bisa diambil lebih cepat dan organisasi lebih sigap membaca kebutuhan pelanggan serta perubahan pasar. Inovasi tersebut terbukti semakin memperkuat bisnis SUCOFINDO dan semakin adaptif untuk bersaing dengan para kompetitor di periode berikutnya.

Memahami Persoalan Lebih Dulu

Pendekatan yang dilakukan oleh setiap direksi untuk menjalankan tranformasi dan inovasi di SUCOFINDO berbeda-beda. Diantaranya Heru Riza Chakim, Direktur Komersial I periode 2014–2019, yang menekankan pentingnya memahami persoalan secara mendalam sebelum menentukan langkah strategis. Di situlah prinsip awal proses perubahan yang ingin dijalankan Heru di SUCOFINDO.

Ketika Heru memperoleh mandat direksi selama periode 2014–2019, perusahaan sedang memasuki fase penting dalam perjalanan transformasinya. Persaingan di industri semakin terbuka, kebutuhan pelanggan berkembang semakin cepat, sementara berbagai sektor strategis menghadirkan peluang bisnis yang belum pernah digarap sebelumnya.

Lantas ia tidak memulai dari target pendapatan, tidak pula dari perubahan struktur organisasi. Heru justru memilih memulai dari pertanyaan yang paling mendasar. Apakah organisasi benar-benar memahami persoalan yang sedang dihadapinya?



"Transformasi bukan sekadar mengubah struktur organisasi, melainkan mengubah *mindset* dalam menghadapi dinamika tantangan yang dinamis," ujar Heru.

"Kalau bicara transformasi, banyak hal yang menjadi pembelajaran kita semua. Transformasi tidak hanya sekadar mengubah organisasi, tetapi lebih kepada mengubah *mindset* bagaimana kita menghadapi tantangan yang selalu berubah," ujar Heru.

Bagi Heru, kalimat tersebut bukan sekadar pandangan mengenai manajemen perubahan. Ia merupakan kesimpulan yang lahir dari perjalanan panjangnya di SUCOFINDO. Berdasarkan pengalamannya sejak 1986, ia menyadari bahwa efisiensi sistem pelayanan dapat diselesaikan melalui keberanian mengambil perspektif yang berbeda.

Heru bergabung dengan SUCOFINDO pada 1986 sebagai lulusan Teknik Kimia Institut Teknologi Bandung. Berbagai penugasan membawanya berpindah dari satu fungsi ke fungsi lain. Ia pernah menangani layanan ekspor, memimpin kantor cabang, mengelola unit bisnis, hingga dipercaya memimpin beberapa wilayah operasional. Perpindahan tersebut membuatnya mengenal perusahaan dari banyak sisi.

Ada satu pengalaman pada awal karier Heru menjadi titik balik yang paling membekas. Saat itu, seluruh proses penerbitan sertifikat ekspor masih dilakukan secara tersentralisasi di kantor pusat. Dokumen dari berbagai daerah harus dikirim ke Jakarta untuk diperiksa sebelum sertifikat diterbitkan. Proses tersebut telah berlangsung bertahun-tahun dan dianggap sebagai prosedur yang wajar, Heru justru melihat persoalan yang berbeda.

"Bayangkan, satu sertifikat bisa enam bulan baru selesai. Satu berkas bisa dua sampai tiga rim kertas. Karena terlalu lama, mulai muncul permintaan *fast track*. Saya berpikir, kalau begini terus, persoalannya bukan lagi soal administrasi, sistemnya yang harus diubah," kenangnya.

> **Tantangan utama bukanlah ketiadaan peluang, melainkan kesiapan organisasi dalam menangkapnya. Jangan hanya mengejar pekerjaan hari ini, tetapi siapkanlah perusahaan untuk menjawab kebutuhan pasar lima hingga sepuluh tahun ke depan.**

Yang menarik, Heru tidak berhenti pada keluhan, justru ia mencoba mencari akar persoalannya. Mengapa seluruh keputusan harus berada di satu tempat? mengapa kantor-kantor daerah yang memiliki kompetensi tetap harus menunggu kantor pusat? Menurutnya, selama organisasi hanya menambah pekerjaan tanpa mengubah cara kerja, hasilnya tidak akan pernah berbeda.

"Saya mengusulkan konsep desentralisasi. Tapi tantangannya bukan membuat sistem IT, yang paling sulit justru mengubah cara berpikir. Orang sudah terbiasa semua harus lewat pusat. Padahal kalau sistemnya dibuat benar, daerah juga bisa menjalankan fungsi itu dengan kualitas yang sama," jelasnya.

Gagasan tersebut membutuhkan proses yang tidak singkat. Sistem informasi harus disiapkan, prosedur kerja disusun kembali, pegawai daerah dilatih, sementara mekanisme pengawasan juga harus disesuaikan. Perubahan itu sempat memunculkan berbagai keraguan karena menyentuh cara kerja yang selama bertahun-tahun telah dijalankan perusahaan. Namun Heru memilih membuktikan gagasannya melalui hasil.

"Akhirnya sistem itu berjalan. Orang-orang daerah kami latih, mekanismenya kami ubah. Yang tadinya enam bulan menjadi sekitar satu minggu. Buat saya, itu bukan sekadar mempercepat pelayanan, itu membuktikan bahwa persoalan yang sama bisa diselesaikan dengan cara yang berbeda," tuturnya.

Pengalaman tersebut terus membekas dalam perjalanan kariernya. Ia mulai memahami bahwa perubahan tidak selalu menuntut teknologi yang lebih canggih ataupun organisasi yang lebih besar. Sering kali, perubahan hanya membutuhkan keberanian untuk melihat persoalan dari sudut pandang yang berbeda.

Dalam jajaran direksi, ia memetakan portofolio bisnis SUCOFINDO guna mengidentifikasi peluang pertumbuhan di berbagai sektor industri strategis nasional. Pengalaman mengubah sistem pelayanan pada awal kariernya meninggalkan satu kebiasaan yang terus dibawa Heru hingga memasuki jajaran direksi: memahami persoalan terlebih dahulu sebelum menentukan solusi.

Alih-alih langsung menyusun berbagai program baru, Heru memilih kembali mempelajari seluruh portofolio bisnis yang berada di bawah tanggung jawabnya. Baginya, perusahaan sebesar SUCOFINDO tidak mungkin dikembangkan hanya dengan mengandalkan pengalaman pada satu sektor.

"Kalau saya tidak mengerti bisnisnya, bagaimana saya bisa mengambil keputusan? Saya harus belajar semuanya," tutur Heru.

Cara belajar itu tidak dilakukan dari balik meja direksi. Heru lebih sering mendatangi unit-unit bisnis, berdiskusi dengan para manajer, mengunjungi lokasi operasi, hingga membaca berbagai referensi teknis mengenai industri yang sebelumnya belum pernah digelutinya. Baginya, seorang direktur tidak dituntut menjadi ahli di semua bidang, tetapi harus memahami gambaran besar setiap bisnis yang dipimpinnya.

"Saya bukan orang *oil & gas*. Waktu dipercaya menangani bidang itu, saya membaca buku-buku tentang *oil & gas*. Saya pelajari prosesnya, saya datang ke lapangan, saya berdiskusi dengan orang-orang yang memang menguasai bidang itu. Saya harus mengerti dulu sebelum bicara bisnisnya," kata dia.

Kebiasaan tersebut perlahan membentuk cara pandangnya terhadap perusahaan. Semakin banyak sektor yang dipelajari, semakin ia melihat bahwa kekuatan SUCOFINDO sebenarnya jauh lebih besar daripada yang tampak dari laporan di mejanya. Jaringan laboratorium, tenaga ahli, pengalaman panjang, dan kepercayaan pelanggan merupakan modal yang dapat dikembangkan ke berbagai sektor baru apabila perusahaan mampu membaca arah perubahan industri.



Karena itu, Heru mulai menyusun pemetaan menyeluruh terhadap berbagai peluang bisnis yang dapat dikembangkan SUCOFINDO. Pemetaan tersebut bukan sekadar mencatat sektor-sektor yang sedang tumbuh, tetapi juga melihat bagaimana kompetensi yang telah dimiliki perusahaan dapat menjawab kebutuhan pasar pada masa mendatang.

"Sejak sebelum menjadi direksi saya memang sudah menyiapkan itu. Saya petakan seluruh portofolio bisnis SUCOFINDO. Ketika mengikuti proses seleksi direksi, saya sampaikan kepada tim penguji di Kementerian BUMN bahwa menurut perhitungan saya ada peluang bisnis sekitar Rp126 triliun. Angka itu bukan asal muncul. Saya petakan satu per satu, mulai dari *oil & gas,* pertambangan, laboratorium, industri, sampai berbagai sektor lainnya," jelasnya.

Di hadapan tim penguji, Heru pun tidak datang hanya membawa pengalaman kerja, ia datang membawa peta. Sebab bagi Heru, angka ratusan triliun bukanlah target yang harus segera dicapai. Angka tersebut justru menjadi penanda bahwa ruang pertumbuhan SUCOFINDO masih sangat luas. Persoalannya bukan ada atau tidaknya peluang, melainkan apakah perusahaan telah menyiapkan organisasi yang mampu mengambil peluang tersebut.

"Kalau kita memahami bisnisnya, kita akan tahu peluangnya ada di mana. Jangan hanya mengejar pekerjaan yang ada hari ini. Kita juga harus melihat kebutuhan yang akan muncul lima atau sepuluh tahun ke depan. Di situlah perusahaan harus mulai menyiapkan diri," pesannya.

Perlahan, Heru mengubah cara fungsi komersial bekerja. Baginya, unit komersial tidak cukup hanya mengejar target pendapatan tahunan. Setelah memetakan berbagai sektor bisnis, ia menemukan persoalan yang lebih mendasar: peluang sebenarnya ada, tetapi organisasi belum selalu siap menangkapnya.

Di beberapa sektor, cakupan bisnis yang terlalu luas justru membuat fokus pengembangan terpecah. Salah satunya *Oil & Gas*, yang sejak lama menjadi salah satu kontributor penting bagi pendapatan SUCOFINDO. Namun ketika menelusuri kembali perkembangannya, Heru melihat pertumbuhan sektor tersebut cenderung datar selama beberapa tahun. Masalahnya bukan ketiadaan pasar, melainkan bagaimana bisnis itu ditata agar kembali menemukan ruang tumbuh.

"Saya perhatikan hampir dua tahun angkanya di situ-situ saja, sekitar Rp300 miliar sampai Rp400 miliar. Padahal peluang bisnis *oil & gas* sangat besar. Saya kemudian bertanya, apakah persoalannya

ada di pasar? setelah saya pelajari, ternyata bukan. Yang perlu diubah justru cara kita mengelola bisnisnya," jelasnya.

Heru meyakini sebuah organisasi tidak boleh terlalu lama bertahan pada struktur yang dibentuk untuk menjawab kebutuhan masa lalu. Ketika lingkungan bisnis berubah, organisasi pun harus ikut menyesuaikan diri. Dari situlah muncul gagasan untuk menata kembali bisnis *Oil & Gas.*

Alih-alih mempertahankan satu unit yang menangani seluruh rantai bisnis, Heru mengusulkan agar sektor tersebut dibagi menjadi dua fokus yang berbeda, yakni hulu (*upstream*) dan hilir (*downstream*). Tujuannya bukan memperbanyak struktur organisasi, melainkan memberikan ruang agar masing-masing tim dapat membangun kompetensi, strategi pasar, dan target bisnis yang lebih spesifik.

Perubahan tersebut tentu tidak berlangsung tanpa pertanyaan. Setiap penyesuaian organisasi selalu membawa konsekuensi, mulai dari pembagian kewenangan, penyusunan target baru, hingga penyesuaian sumber daya manusia.

"Kalau organisasi mengikuti strategi yang salah, kita akan sulit berkembang. Tetapi kalau organisasi mengikuti kebutuhan bisnis, peluang yang ada akan lebih mudah ditangkap," tuturnya.

Pendekatan itu kemudian mulai memperlihatkan hasil. Dengan fokus yang lebih jelas, masing-masing unit memiliki ruang untuk memperdalam pasar yang dilayaninya. Pendekatan kepada pelanggan menjadi lebih spesifik, pengembangan kompetensi lebih terarah, sementara peluang-peluang baru yang sebelumnya kurang tergarap mulai berkembang.

Hasilnya, masing-masing unit mampu mengoptimalkan potensi pasar dan mencatatkan pertumbuhan nilai bisnis yang berlipat ganda dibanding sebelumnya.

"Kalau digabungkan, nilainya hampir dua kali lipat dibanding sebelumnya. Dari situ saya semakin yakin bahwa kadang yang perlu diubah bukan pasarnya, melainkan organisasinya," kata dia.

Warisan Heru selama menjabat Direktur Komersial I pada 2014–2019 tidak berhenti pada pertumbuhan lini bisnis atau perubahan struktur organisasi. Melainkan yang lebih penting adalah cara SUCOFINDO belajar memandang perubahan.

Pasar akan terus bergerak, teknologi berganti, dan kebutuhan pelanggan berubah. Bagi organisasi, pengalaman saja tidak cukup. Ada saatnya cara lama harus dipertanyakan, peluang baru harus

dibaca, dan perubahan perlu disiapkan sebelum benar-benar datang.

"Organisasi harus terus belajar menghadapi perubahan pasar agar tidak tertinggal oleh zaman," pesan Heru di akhir masa jabatannya.

Memulai dengan Mendengar

Pengalaman penting dalam memimpin SUCOFINDO juga banyak diungkapkan Bachder Djohan Buddin. Bachder yang sebelumnya dikenal seorang pelaku usaha nasional dan direktur utama sebuah BUMN di Sulawesi Selatan itu memimpin SUCOFINDO selama dua periode berturut-turut pada 2014–2021. Menariknya, selama menahkodai SUCOFINDO, Bachder menggunakan pendekatan kepemimpinan yang humanis melalui budaya mendengar aspirasi organisasi.

Saat menerima tampuk kepemimpinan sebagai direktur utama, lazimnya sesorang direktur BUMN ingin segera menjalankan berbagai perubahan yang segera terlihat. Seperti restrukturisasi organisasi, penyusunan strategi baru, hingga pergantian sejumlah pejabat kerap menjadi penanda dimulainya sebuah era kepemimpinan. Namun, Bachder memilih jalan yang berbeda. Alih-alih datang membawa daftar panjang perubahan, ia justru memulai kepemimpinannya dengan mendengar.



Bachder Djohan Buddin
Direktur Utama 2014-2021

Keputusan tersebut lahir dari kesadaran sederhana bahwa ia sedang memasuki dunia yang sama sekali baru. Sebelum dipercaya memimpin SUCOFINDO, Bachder telah dua periode menjabat sebagai direktur utama PT Kawasan Industri Makassar (Persero). Pengalaman memimpin badan usaha milik negara memberinya bekal mengelola organisasi besar, tetapi tidak membuatnya merasa telah memahami karakter SUCOFINDO. "Saya sebelumnya kan nggak ngerti apa itu SUCOFINDO," ucap Bachder mengawali kisah.

Pengakuan itu mungkin terdengar sederhana, namun justru dari sanalah arah kepemimpinannya mulai

dibangun. Di tengah tuntutan agar seorang direktur utama segera menunjukkan hasil, Bachder memilih menahan diri dari berbagai keputusan besar.

Ia percaya bahwa seorang pemimpin tidak dapat memahami organisasi hanya melalui laporan keuangan, paparan direksi, ataupun angka-angka kinerja. Seluruh dokumen tersebut memang menjelaskan kondisi perusahaan, tetapi tidak pernah sepenuhnya menggambarkan bagaimana budaya kerja terbentuk, bagaimana hubungan antarmanusia berkembang, ataupun mengapa organisasi bertahan dengan cara seperti sekarang.

Karena itu, bulan-bulan pertama di SUCOFINDO ia habiskan untuk belajar. Ia menemui jajaran direksi, berdiskusi dengan kepala divisi, berbincang dengan pegawai, dan mempelajari layanan yang dijalankan perusahaan. Ia tidak sekadar ingin tahu apa yang dikerjakan SUCOFINDO. Ia ingin memahami alasan di balik setiap cara kerja yang sudah terbentuk. "Saya pelajari dulu. Saya tidak langsung menuju ke orangnya, tetapi memahami dulu perusahaannya," tuturnya.

Semakin lama mengenal SUCOFINDO, Bachder semakin memahami bahwa perusahaan ini telah memiliki fondasi yang kuat. Tantangan berikutnya bukan lagi membangun dari awal, melainkan memastikan organisasi yang terus bertumbuh tetap memiliki arah yang sama. Di situlah Bachder menemukan bahwa tantangan terbesar saat itu ternyata bukan teknologi, bukan pula strategi bisnis. Tantangan terbesar justru berada pada manusianya.

Dalam pengamatannya selama beberapa bulan pertama, Bachder melihat dinamika yang sebenarnya lazim ditemukan di berbagai organisasi besar. Hubungan antarkaryawan secara alami membentuk kedekatan-kedekatan tertentu, baik karena berasal dari almamater yang sama, daerah asal yang sama, maupun hubungan yang telah terjalin selama bertahun-tahun.

Fenomena tersebut bukan sesuatu yang keliru. Dalam organisasi sebesar SUCOFINDO, kedekatan antarsesama pegawai merupakan hal yang sulit dihindari. Namun menurut Bachder, organisasi harus memastikan bahwa kedekatan tersebut tidak memengaruhi proses pengambilan keputusan.

"Saya melihat ada kelompok almamater, ada kelompok daerah, ada kelompok-kelompok lain. Menurut saya, itu harus diubah, karena yang utama adalah kompetensi," jelas Bachder.



Bagi Bachder, keberagaman bukan sesuatu yang perlu diseragamkan. Justru dari sanalah kekuatan organisasi tumbuh. Ia ingin setiap orang punya kesempatan yang sama untuk berkembang, bukan karena latar belakangnya, melainkan karena kemampuan, integritas, dan hasil kerjanya.

Pandangan itu lahir dari pengalaman panjangnya memimpin. Ia melihat, banyak organisasi sebenarnya punya orang-orang yang mampu bekerja luar biasa. Yang sering menjadi masalah adalah mereka belum ditempatkan di tempat yang tepat. Bachder percaya, menemukan posisi yang sesuai bisa mengubah cara seseorang bekerja dan memberi dampak bagi organisasi.

Keyakinan itu kemudian ia gambarkan lewat sebuah analogi sederhana yang hingga kini masih diingat banyak pegawai. "Jangan seorang tukang jahit disuruh menjadi tukang las," ujarnya.

Di balik kalimat yang terdengar ringan itu tersimpan filosofi kepemimpinan yang menjadi dasar berbagai kebijakan sumber daya manusia di masa kepemimpinannya. Setiap orang memiliki kelebihan yang berbeda. Tugas organisasi bukan menyeragamkan seluruh pegawai, melainkan menemukan ruang yang memungkinkan setiap individu mengembangkan kemampuan terbaiknya.

Karena itu, pembahasan mengenai mutasi, promosi, maupun rotasi jabatan tidak pernah dipandang Bachder sebagai persoalan administratif semata. Setiap keputusan harus mempertemukan dua kepentingan sekaligus: kebutuhan perusahaan dan potensi terbaik yang dimiliki pegawai.



Pendekatan tersebut kerap memunculkan perbedaan pandangan di tingkat manajemen. Sebagai perusahaan dengan ribuan pegawai dan struktur organisasi yang besar, tidak semua keputusan mengenai sumber daya manusia dapat diterima dengan mudah oleh seluruh pihak. Perbedaan pendapat menjadi sesuatu yang tidak terhindarkan.

Namun bagi Bachder, perbedaan bukan alasan untuk menghindari diskusi. Seorang pemimpin, menurutnya, justru harus memberi ruang bagi berbagai pandangan sebelum mengambil keputusan. Mendengarkan pendapat orang lain bukan tanda kelemahan, melainkan bagian dari proses memperoleh sudut pandang yang lebih utuh.

"Tapi juga kadang-kadang saya berbeda pendapat dengan direksi lain. Kalau saya yakin orang itu tepat untuk perusahaan, saya ambil keputusan," kata Bachder.

Keputusan-keputusan semacam itulah yang perlahan membentuk arah kepemimpinannya. Bachder tidak ingin organisasi digerakkan oleh kedekatan personal ataupun pertimbangan di luar profesionalisme. Ia ingin setiap pegawai percaya bahwa kesempatan untuk berkembang ditentukan oleh kompetensi yang dimiliki serta kontribusi yang diberikan kepada perusahaan.

Setelah beberapa bulan mengenal SUCOFINDO, Bachder menyadari bahwa persoalan perusahaan bukan semata soal strategi bisnis. Fondasinya sudah ada: organisasi berjalan, layanan berkembang, dan pelanggan tetap percaya. Yang masih perlu dibenahi justru sesuatu yang lebih sehari-hari, yaitu budaya kerja.

Baginya, budaya bukan nilai yang berhenti di buku pedoman atau terpampang di dinding. Budaya terbentuk dari kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang. Karena itu, ia memilih melihatnya langsung.

Beberapa kali, Bachder datang lebih pagi lalu duduk di lobi. Dari sana, ia mengamati pegawai datang, saling menyapa, menuju ruang kerja, dan memulai aktivitas. Dari kebiasaan sederhana itu, ia menemukan sesuatu yang penting. Ada yang datang tepat waktu tetapi tidak banyak menghasilkan pekerjaan. Ada pula yang bekerja jauh melewati jam kantor untuk menuntaskan tanggung jawabnya.

Dalam pikiran Bachder, kehadiran ternyata bukan ukuran yang cukup untuk menilai kontribusi. Melainkan yang lebih penting adalah apa yang dilakukan seseorang setelah ia berada di tempat kerja. "Pegawai datang, bunyi bel, sudah absen, hilang. Nanti datang lagi sore, bunyi bel lagi. Berarti dia ada di kantor, tapi belum tentu produktif," tutur Bachder.

Pengamatan Bachder di lobi membuatnya mempertanyakan cara perusahaan menilai kinerja. Kehadiran memang mudah dihitung, tetapi tidak selalu menggambarkan kontribusi seseorang. Ia kemudian mendorong sistem penilaian yang melihat hasil sekaligus proses kerja. Penilaian dilakukan berjenjang: kepala bagian menilai staf, kepala divisi menilai kepala bagian, dan direksi menilai kepala divisi.

Dengan cara itu, evaluasi tidak lagi sekadar menjadi urusan administratif. Atasan dituntut mengenal orang-orang yang dipimpinnya: bagaimana mereka bekerja, berkembang, dan memberi kontribusi. Bagi Bachder, di situlah letak keadilannya. Orang dinilai oleh mereka yang paling dekat dengan pekerjaan sehari-hari, dan setiap pemimpin dipaksa untuk benar-benar memahami timnya.

"Ada empat penilaiannya; aktif, produktivitas, menghargai pimpinan, serta komunikasi. Lalu yang menilai bukan saya, kepala bagian menilai stafnya, kepala divisi menilai kepala bagian, direksi menilai kepala divisi. Jadi berjenjang begitu," jelas Bachder.

Bagi Bachder, empat indikator itu tidak berdiri sendiri. Produktivitas memang penting, tetapi hasil kerja sulit maksimal tanpa kemampuan berkomunikasi dan bekerja bersama. Sebaliknya, komunikasi yang baik tanpa kontribusi nyata juga tidak banyak berarti.

Karena itu, ia melihat kinerja sebagai pertemuan antara kompetensi, sikap, dan kemampuan bekerja dengan orang lain. Namun Bachder juga tahu, angka punya batas. Puluhan tahun memimpin membuatnya melihat bahwa kualitas seseorang justru sering mun-

cul ketika keadaan tidak ideal: saat menghadapi tekanan, menyelesaikan konflik, atau tiba-tiba harus memikul tanggung jawab yang lebih besar.

Hal-hal semacam itu tidak selalu bisa masuk ke lembar penilaian. "Saya pakai *feeling* juga tentu saja," kata dia.

Pernyataan itu kerap disalahartikan sebagai keputusan yang didasarkan pada intuisi semata. Padahal yang dimaksud Bachder justru sebaliknya, *feeling* lahir setelah proses mengenal orang-orang yang bekerja bersamanya, memperhatikan bagaimana mereka menghadapi persoalan, menjaga integritas, membangun kerja sama, hingga menunjukkan tanggung jawab dalam keseharian. Intuisi bukan pengganti sistem, melainkan pelengkap yang membantu melihat sisi-sisi manusia yang tidak selalu tertangkap dalam lembar penilaian.

Kepemimpinan, bagi Bachder, berada di antara data dan pengalaman. Angka memberi ukuran, tetapi kedekatan dengan organisasi membantu membaca cerita di balik angka tersebut. Karena itu, ia tidak ingin mengenal SUCOFINDO hanya melalui laporan yang tersusun rapi di meja kerja. Ada persoalan yang tidak pernah muncul di laporan: pegawai yang memilih diam daripada berbicara dengan rekan kerja di sampingnya, masalah kecil yang dianggap sepele namun dapat menghambat pekerjaan di kantor, atau keluhan karyawan yang berhenti tidak sampai ke meja rapat.

Ruang kerjanya kemudian menjadi salah satu tempat untuk memecah jarak itu. Pintunya selalu terbuka bagi pegawai dari berbagai jenjang yang ingin berdiskusi, menyampaikan gagasan, maupun bercerita tentang persoalan yang mereka hadapi. Bachder tidak ingin jabatan direktur utama menjadi tembok. Ia justru ingin tetap mendengar apa yang terjadi di dalam organisasi, termasuk hal-hal yang mungkin tidak pernah sampai ke meja rapat.

"Ruangan saya terbuka. Mau itu setan, mau jin, mau malaikat, silakan masuk, karena saya tidak pernah takut. Yang penting kita bicara demi perbaikan SUCOFINDO," ujarnya sambil terkekeh.

Di balik ungkapan yang disampaikan dengan nada bercanda tersebut tersimpan prinsip yang sangat serius. Bachder percaya bahwa organisasi akan kehilangan banyak kesempatan untuk berkembang apabila komunikasi hanya berjalan satu arah. Semakin tinggi jabatan seseorang, semakin besar pula tanggung jawabnya untuk mendengar.


SUCOFINDO
SUCOFINDO
SUCOFINDO



Hal yang sama juga berlaku dalam hubungan antara pimpinan dan pegawai. Ia tidak ingin para pegawai merasa harus selalu membawa kabar baik ke hadapan direksi. Menurutnya, organisasi justru membutuhkan keberanian untuk menyampaikan persoalan sejak dini agar solusi dapat segera dicari bersama.

"Kalau ada masalah, bilang saja. Jangan tunggu meledak baru semua panik," tuturnya.

Prinsip tersebut tidak hanya berlaku bagi pegawai, tetapi juga bagi jajaran direksi. Dalam setiap pembahasan mengenai persoalan penting, Bachder memberi ruang bagi perbedaan pendapat. Ia percaya bahwa keputusan yang baik lahir dari pertukaran gagasan, bukan dari satu orang yang merasa paling benar.

"Tapi kalau sudah diputuskan, ya kita jalan bersama. Jangan setelah rapat selesai masih bicara di belakang," tegas Bachder.

Baginya, loyalitas bukan berarti selalu menyetujui pendapat pimpinan. Loyalitas justru terlihat dari kesediaan memberikan pandangan yang jujur ketika proses pengambilan keputusan berlangsung, kemudian mendukung keputusan tersebut setelah menjadi kesepakatan bersama.

Budaya saling percaya itulah yang perlahan tumbuh di lingkungan SUCOFINDO. Pegawai mulai melihat bahwa keterbukaan bukan sekadar slogan, melainkan benar-benar dipraktikkan oleh pimpinan tertinggi perusahaan. Sebaliknya, Bachder juga memperoleh pemahaman yang lebih utuh mengenai dinamika organisasi karena memilih mendengar langsung dari orang-orang yang setiap hari menjalankan pekerjaan di lapangan.

Manajemen dari Hati ke Hati

Selain itu, Bachder berpandangan membangun budaya kerja tidak berhenti ketika sistem penilaian mulai berjalan atau komunikasi di dalam organisasi menjadi lebih terbuka. Semua itu hanyalah alat, sementara tujuan akhirnya tetap sama, yakni membangun hubungan yang sehat antara perusahaan dan orang-orang yang mengabdikan dirinya di dalamnya.

Dalam pandangannya, sebuah organisasi tidak pernah digerakkan oleh gedung, laboratorium, ataupun teknologi. Seluruh aset tersebut baru memiliki arti ketika dikelola oleh manusia. Karena itu, memahami manusia menjadi bagian yang tidak pernah dipisahkan dari kepemimpinan.

Prinsip tersebut membuat Bachder berusaha mengenal para pegawainya lebih dekat, melampaui nama, jabatan, ataupun unit kerja tempat mereka bertugas. Ia percaya bahwa setiap orang membawa kehidupan yang berbeda ketika memasuki lingkungan kantor.

Di balik seragam kerja dan target yang harus dicapai, ada keluarga yang menunggu di rumah, ada persoalan yang sedang dihadapi, serta ada harapan yang ingin diwujudkan. Kesadaran itulah yang membuatnya memilih untuk tidak menjaga jarak dengan pegawai.

Dalam berbagai kesempatan, Bachder menyempatkan diri menyapa lebih dahulu ketika berpapasan di koridor, menanyakan kabar pegawai yang sedang sakit, atau sekadar berhenti beberapa menit untuk mendengarkan cerita yang disampaikan secara spontan. Baginya, perhatian semacam itu bukan bagian dari pencitraan seorang pemimpin, melainkan bentuk penghormatan kepada orang-orang yang setiap hari menggerakkan perusahaan.

Kebijakan insentif tunai dan apresiasi terhadap prestasi kerja diperkenalkan untuk meningkatkan kesejahteraan serta motivasi pegawai dalam memberikan kontribusi terbaik bagi SUCOFINDO.

Perhatian kepada pegawai tidak selalu diwujudkan melalui keputusan-keputusan besar. Sering kali, perhatian itu lahir dari kebiasaan mengamati hal-hal kecil yang luput dari perhatian orang lain.

Salah satunya terjadi ketika ia memperhatikan kebiasaan para pegawai setiap kali gaji atau insentif dibayarkan. Hampir setiap kali dana masuk ke rekening, telepon genggam mereka serempak

berbunyi. Tidak lama kemudian, banyak pegawai bergegas menuju ATM. Lama-kelamaan Bachder memahami pola yang berulang itu.

Gaji yang baru saja diterima hampir seluruhnya masuk ke dalam pengeluaran rumah tangga. Sebagian besar pegawai bahkan tidak memiliki uang yang benar-benar dapat mereka gunakan sendiri untuk membeli kebutuhan pribadi, seperti bensin, mencukur rambut, atau membeli sepatu kerja.

"Saya melihat setiap dapat gaji, istrinya yang ambil. Masuk rekening, habis lagi. Saya pikir, kapan pegawai saya bisa menikmati hasil kerjanya sendiri," kenang Bachder sambil tertawa. Pengamatan sederhana tersebut justru melahirkan sebuah kebijakan yang hingga kini masih diingat banyak insan SUCOFINDO. Bachder memperkenalkan insentif yang ia sebut sebagai 'uang laki-laki'.

Istilahnya memang terdengar ringan, tetapi gagasan di baliknya lahir dari kepedulian terhadap kesejahteraan pegawai. Insentif tersebut diberikan secara tunai sehingga tidak langsung masuk ke rekening gaji yang selama ini digunakan untuk kebutuhan keluarga. Dengan cara itu, para pegawai memiliki sejumlah uang yang benar-benar dapat mereka gunakan sendiri untuk memenuhi kebutuhan pribadinya.

"Saya mau pegawai saya bisa beli sepatu sendiri, beli bensin sendiri, cukur rambut sendiri. Jangan semuanya harus menunggu dari uang gaji yang sudah habis dipakai kebutuhan di rumah," tuturnya.

Kebijakan tersebut sempat menuai pertanyaan dari sebagian pihak. Menurut mereka, pegawai telah menerima berbagai bentuk penghasilan dan jasa produksi sehingga tidak perlu lagi ada tambahan insentif semacam itu. Namun Bachder memiliki pandangan yang berbeda.

Kesejahteraan, dalam pandangan Bachder, tidak berhenti pada besarnya pendapatan. Ada kepuasan lain ketika seseorang bisa merasakan hasil dari kerja kerasnya sendiri. Pegawai yang merasa dihargai, menurutnya, akan bekerja dengan semangat yang berbeda.

Prinsip itu juga terlihat dari cara ia memberi apresiasi. Seorang pegawai pernah memperoleh hadiah sepeda motor setelah berhasil mencapai target penagihan piutang perusahaan. Hadiah tersebut mungkin terlihat sederhana. Namun bagi Bachder, penghargaan semacam itu penting untuk menunjukkan bahwa kerja keras tidak luput dari perhatian.

"Saya kasih motor. Orang bilang, 'kenapa dikasih motor?' Saya bilang, 'karena dia memang layak menerimanya' gitu kan," kenang Bachder.

Ketika pegawai tersebut datang menghadap dan meminta agar hadiah itu diganti menjadi biaya ibadah umrah, Bachder pun menyetujuinya tanpa ragu. Menurutnya, bentuk penghargaan dapat berbeda-beda, tetapi tujuannya tetap sama, yakni memberikan ruang bagi setiap orang untuk mewujudkan harapan yang mereka miliki.

"Kalau perusahaan mampu membantu orang mewujudkan impiannya, kenapa tidak?" ujarnya.

Cara memandang manusia itulah yang membuat Bachder tidak pernah membatasi penghormatannya hanya kepada pejabat struktural. Saat berkunjung ke kantor pusat maupun cabang, ia menyempatkan diri berbincang dengan petugas keamanan, pengemudi, petugas kebersihan, hingga pegawai kontrak.

Bahkan, ia pernah mengganti seragam satpam dengan batik berkualitas agar dapat dipakai bukan hanya saat bertugas, tetapi juga ketika menghadiri acara keluarga. Menjelang Idulfitri, ia membawa sendiri sarung dan beras untuk dibagikan kepada satpam, pengemudi, dan petugas pendukung lainnya sebagai bentuk perhatian pribadi.

"Saya selalu bilang, hormati semua orang. Jangan karena dia satpam lalu kita merasa lebih tinggi. Kita ini sama-sama bekerja untuk SUCOFINDO," tuturnya.

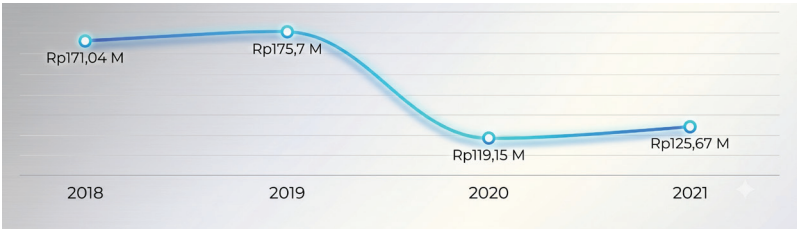
Di bawah nakhoda Bachder, pendapatan SUCOFINDO tumbuh signifikan. Pertumbuhan itu disokong melalui penguatan proses bisnis, modernisasi laboratorium, serta pengembangan infrastruktur aset gedung kantor permanen di daerah. Keberhasilan ini sesuai dengan ekspektasi banyak pihak, khususnya pemerintah selaku pemegang saham mayoritas.

> **Kepemimpinan sejati berawal dari hati, karena sebuah organisasi sejatinya digerakkan oleh manusia, bukan oleh gedung maupun teknologi**

Tuntutan agar bisnis SUCOFINDO tumbuh signifikan telah disampaikan sejak hari pertama ia menerima amanah sebagai direktur utama SUCOFINDO pada 2014. Saat itu, pendapatan SUCOFINDO berada di kisaran Rp1,7 triliun. Pemerintah sebagai pemegang saham berharap perusahaan mampu membuat lompatan pertumbuhan dalam waktu yang relatif singkat.

"Saya ditempatkan di sana oleh kementerian dengan harapan pendapatan yang waktu itu sekitar Rp1,7 triliun bisa meningkat. Alhamdulillah, dalam dua sampai tiga tahun pendapatan sudah mencapai sekitar Rp2 triliun," kenang Bachder.

Grafik 5.4 Dampak Transformasi Digital terhadap Efisiensi Biaya



Sumber: Diolah dari Laporan Tahunan SUCOFINDO 2021

Meski demikian, Bachder tidak pernah melihat pertumbuhan sebagai hasil dari satu kebijakan besar. Dalam pengalamannya, kenaikan pendapatan lahir dari serangkaian perbaikan yang dilakukan secara konsisten, mulai dari cara perusahaan mengejar peluang bisnis hingga memastikan setiap proses berjalan lebih disiplin dibanding sebelumnya.

Salah satu perhatian utamanya tertuju pada proses tender. Ia menilai banyak peluang strategis bernilai besar sesungguhnya dapat dimenangkan apabila dipersiapkan secara lebih serius. Karena itu, setiap tender dengan nilai signifikan memperoleh perhatian langsung dari dirinya.

"Kalau tender besar, tim saya minta menginap dua malam di hotel. Berkas jangan sampai ada yang kurang satu lembar pun karena bisa langsung gugur. Telepon genggam mereka saya ganti supaya fokus. Saya bahkan datang malam-malam, minum kopi bersama mereka, memastikan semuanya siap," tutur Bachder.

Pendekatan tersebut bukan dimaksudkan untuk mengawasi secara berlebihan, melainkan menunjukkan bahwa keberhasilan perusahaan merupakan tanggung jawab bersama. Kehadiran direktur utama di tengah proses persiapan tender memberi keyakinan kepada tim bahwa pekerjaan mereka memperoleh perhatian penuh dari pimpinan.

Langkah serupa juga diterapkan terhadap pengelolaan piutang. Saat mempelajari kondisi perusahaan, Bachder menemukan masih banyak tagihan yang seharusnya dapat ditagih kembali, tetapi tertunda karena tidak ada unit yang secara khusus bertanggung jawab mengelolanya.

"Saya bilang, ini uang kita. Kenapa tidak ditagih? Tidak perlu ikut tender, uangnya sudah ada, tinggal kita kejar," imbuhnya.

Temuan tersebut mendorongnya membentuk fungsi khusus yang menangani penagihan piutang. Pegawai yang ditempatkan pada unit tersebut diberikan target yang jelas sekaligus apresiasi apabila mampu mencapai hasil yang diharapkan. Dalam beberapa tahun, nilai piutang perusahaan berhasil ditekan secara signifikan sehingga memperkuat arus kas dan ruang perusahaan untuk berkembang.

Selain memperkuat proses bisnis, Bachder juga memandang investasi sebagai bagian penting dari keberlanjutan perusahaan. Ia mempertanyakan mengapa banyak kantor cabang SUCOFINDO masih beroperasi di gedung sewa, padahal perusahaan memiliki kemampuan untuk membangun asetnya sendiri.

"Saya bilang, kenapa kita terus menyewa? Lebih baik kita beli. Memang berat di awal, tetapi setelah itu menjadi aset perusahaan," ungkapnya.

Selama masa kepemimpinannya, sembilan kantor cabang berhasil memiliki gedung permanen, antara lain di Bali, Padang, Medan, Jambi, Banjarmasin, dan Palu. Kebijakan tersebut bukan sekadar mengurangi biaya sewa dalam jangka panjang, tetapi juga memperkuat posisi aset perusahaan sebagai fondasi pertumbuhan berikutnya.

Perhatian yang sama diberikan kepada laboratorium, salah satu kekuatan utama SUCOFINDO. Menurut Bachder, kepercayaan pelanggan hanya dapat dipertahankan apabila perusahaan terus mengikuti perkembangan teknologi pengujian.

"Peralatannya harus diperbarui. Ada alat laboratorium yang dulu hasilnya tiga hari, setelah kita investasi peralatan baru bisa keluar lima belas menit. Pelanggan akhirnya datang ke kita karena lebih cepat," tutur Bachder.

Modernisasi laboratorium mulai membuka ruang baru. Kapasitas layanan meningkat, sekaligus memberi SUCOFINDO kesempatan masuk lebih jauh ke sektor-sektor yang berkembang, terutama industri mineral. Namun pertumbuhan tidak hanya membutuhkan fasilitas. Bachder melihat ada satu hal lain yang harus disiapkan sejak awal: orang-orang yang akan meneruskan pekerjaan itu.

Karena itu, program *Management Trainee* (MT) mulai dibentuk untuk menyiapkan kader baru. Pada saat yang sama, pegawai kontrak yang menunjukkan kompetensi dan kinerja terbaik didorong untuk mendapatkan kesempatan yang lebih pasti.

"Kalau orang-orang bagus terus dibiarkan kontrak, nanti diambil perusahaan lain. Kita yang membina, orang lain yang menikmati. Itu sebabnya kaderisasi harus mulai disiapkan," kata Bachder.

Langkah-langkah tersebut kemudian berjalan beriringan. Kantor permanen bertambah, laboratorium semakin modern, sementara pengelolaan piutang dan proses bisnis mulai lebih tertata. Bachder melihat hasilnya bukan sekadar deretan angka di laporan keuangan. Ada perubahan yang bisa dirasakan langsung oleh orang-orang di dalam perusahaan.

"Alhamdulillah, pendapatan naik, aset naik, tantiem naik, jasa produksi juga naik. Yang penting hasil itu dirasakan bersama," kenang Bachder.

Keberhasilan tersebut kemudian menjadi salah satu alasan mengapa Bachder kembali memperoleh kepercayaan untuk memimpin SUCOFINDO pada periode berikutnya. Namun, amanah kedua itu segera dihadapkan pada tantangan yang sama sekali tidak diperkirakan sebelumnya. Belum lama memasuki masa jabatan kedua, pandemi COVID-19 mulai melanda dan mengubah hampir seluruh lanskap bisnis di Indonesia.

Ketika Pandemi Menguji

Awal 2020 menghadirkan tantangan yang sama sekali berada di luar perkiraan. Pandemi COVID-19 mengubah hampir seluruh aktivitas ekonomi dunia. Mobilitas masyarakat dibatasi, rantai pasok terganggu, dan berbagai perusahaan memilih menghentikan operasionalnya untuk melindungi pekerja. Tidak ada pengalaman sebelumnya yang dapat dijadikan acuan. Hampir setiap hari situasi berubah, sementara kebijakan pemerintah terus disesuaikan mengikuti perkembangan di lapangan.

Bagi SUCOFINDO, situasi tersebut menghadirkan dilema yang tidak sederhana. Sebagai perusahaan yang menyediakan layanan inspeksi, pengujian, sertifikasi, dan verifikasi bagi berbagai sektor strategis. Sementara menghentikan seluruh kegiatan bukanlah pilihan yang mudah dan tepat.

Banyak layanan perusahaan tetap dibutuhkan untuk mendukung keberlangsungan industri, energi, logistik, hingga perdagangan nasional. Di sisi lain, setiap penugasan juga membawa risiko bagi keselamatan pegawai.

"Kita tidak punya pengalaman menghadapi situasi seperti ini. Jadi setiap keputusan harus dipikirkan betul-betul," tutur Bachder.

Alih-alih memilih salah satu kepentingan, Bachder berusaha menjaga keseimbangan di antara keduanya. Operasional perusahaan harus tetap berjalan, tetapi keselamatan pegawai tidak boleh dikorbankan. Berbagai penyesuaian dilakukan secara bertahap, mulai dari pengaturan pola kerja bergiliran, pembatasan perjalanan dinas, hingga penerapan protokol kesehatan yang ketat bagi pegawai yang tetap harus bertugas di lapangan.

Sistem kerja pun berubah hampir dalam semalam. Sebagian pegawai bekerja dari rumah, sebagian lainnya tetap berada di lapangan untuk memastikan layanan strategis tidak terhenti. Koordinasi yang sebelumnya dilakukan melalui pertemuan tatap muka beralih ke ruang-ruang virtual, sementara komunikasi antarsatuan kerja menjadi jauh lebih intensif dibandingkan sebelumnya.

Pembatasan aktivitas tidak lantas membuat SUCOFINDO menghentikan seluruh operasional. Perusahaan memilih membagi pegawai ke dalam kelompok kerja agar layanan tetap berjalan secara bergantian. Mereka yang tetap bertugas di lapangan juga dibekali dengan ke-

butuhan alat pelindung diri untuk memastikan pekerjaan dapat dilakukan dengan tetap memperhatikan keselamatan.

"Pas *lockdown*, kami tidak tutup. Jadi pekerja dibagi dua," ujar Bachder.

Skema tersebut memungkinkan perusahaan tetap menjalankan layanan ketika banyak aktivitas usaha lainnya mengalami pembatasan. Sebab bagi Bachder, keberlangsungan operasional menjadi penting karena kebutuhan terhadap jasa SUCOFINDO tetap ada, termasuk untuk mendukung sejumlah kebutuhan yang muncul selama pandemi.

Perubahan pola kerja tersebut juga diikuti dengan upaya meningkatkan pemahaman pegawai dan keluarga mengenai pencegahan COVID-19. Misalnya, pada 2020, SUCOFINDO mengadakan webinar "CEGAH COVID-19" dengan tema "Bekerja Tenang, Keluarga Senang, Rumahku Sehat, SUCOFINDO Kuat". Digelar secara daring melalui media *online streaming*, kegiatan tersebut diikuti sekitar 3.000 peserta dari masyarakat luas, terutama pegawai SUCOFINDO beserta keluarga.

Di sisi lain, bagi Bachder, tantangan terbesar bukan terletak pada perubahan pola kerja, yang jauh lebih sulit adalah menjaga ketenangan orang-orang yang setiap hari harus bekerja di tengah ketidakpastian. Dalam berbagai rapat, ia berulang kali mengingatkan bahwa pandemi bukan semata persoalan bisnis.

Di balik setiap pegawai terdapat keluarga yang ikut menanggung kecemasan yang sama. Karena itu, setiap keputusan perusahaan harus mempertimbangkan dampaknya, bukan hanya terhadap operasional, tetapi juga terhadap kehidupan para pegawai.

Perhatian terhadap pegawai juga diwujudkan melalui pembentukan tim COVID-19 di tingkat nasional. Tim tersebut mengatur berbagai kebutuhan perusahaan dalam menghadapi pandemi, termasuk penanganan pegawai yang terpapar. Bagi Bachder, pegawai tidak seharusnya menghadapi risiko tersebut sendirian.

Pandemi juga memperlihatkan bahwa tanggung jawab seorang pemimpin tidak berhenti pada keputusan di tingkat direksi. Bachder menaruh perhatian pada bagaimana para pimpinan di unit kerja masing-masing mendampingi pegawai ketika mereka menghadapi persoalan. Dalam salah satu kasus, ia bahkan menyoroti kepala cabang yang dinilainya tidak cukup menunjukkan kepedulian ketika anak buahnya terkena COVID-19 dan harus menjalani perawatan.

Kesadaran terhadap pegawai kemudian diuji ketika banyak perusahaan mulai melakukan efisiensi besar-besaran, termasuk pemutusan hubungan kerja. Tekanan yang sama juga dirasakan oleh berbagai sektor usaha. Namun Bachder memandang persoalan itu dari sudut yang berbeda. Bagi dia, laporan keuangan memang berbicara tentang angka. Akan tetapi, setiap angka sesungguhnya mewakili kehidupan seseorang.

"Saya selalu berpikir, orang yang kita berhentikan itu punya istri, punya anak. Jangan melihat dia sebagai angka," kata Bachder.

Pandangan tersebut membuatnya berusaha mencari berbagai alternatif sebelum mengambil keputusan yang berdampak langsung terhadap pegawai. Efisiensi tetap dilakukan, tetapi diarahkan pada berbagai aspek lain agar tidak mengorbankan sumber daya manusia yang selama bertahun-tahun menjadi kekuatan utama perusahaan.

Cara berpikir itu sebenarnya bukan sesuatu yang lahir ketika pandemi datang. Sejak awal masa kepemimpinannya, Bachder telah membangun keyakinan bahwa perusahaan tidak dapat dipisahkan dari orang-orang yang menggerakkannya. Krisis hanya menjadi momen ketika keyakinan tersebut benar-benar diuji.

"Kalau dalam keadaan normal semua orang bisa memimpin, yang membedakan adalah ketika situasinya sulit," ujarnya.

Di tengah segala keterbatasan, Bachder juga berusaha menjaga agar komunikasi tidak pernah terputus. Informasi mengenai kondisi perusahaan, perkembangan kebijakan pemerintah, hingga langkah-langkah yang akan ditempuh terus disampaikan kepada jajaran direksi maupun para pegawai. Menurutnya, ketidakpastian akan menjadi jauh lebih berat apabila orang dibiarkan menebak-nebak apa yang sedang terjadi.

"Dalam kondisi seperti itu, orang jangan dibiarkan menebak-nebak. Pimpinan harus memberi kepastian, meskipun kepastian itu adalah bahwa kita masih terus mencari jalan keluarnya," tutur Bachder.

Sementara itu, hubungan dengan pelanggan pun ikut berubah. Banyak proyek mengalami penundaan, aktivitas inspeksi harus menyesuaikan protokol kesehatan, dan berbagai sektor industri mengalami perlambatan. Namun Bachder tidak ingin keadaan tersebut mengubah identitas SUCOFINDO sebagai perusahaan yang dapat diandalkan.

"Kalau pada saat pelanggan membutuhkan kita justru kita menghilang, lalu kapan lagi kita menunjukkan nilai perusahaan?" kata dia.

Kebutuhan baru yang muncul selama pandemi juga membuka ruang bagi layanan SUCOFINDO. Salah satunya berkaitan dengan pemeriksaan alat pelindung diri (APD) dan barang-barang yang digunakan untuk kebutuhan penanganan COVID-19. SUCOFINDO menjadi bagian dari sistem pemeriksaan barang tersebut ketika kebutuhan terhadap perlengkapan kesehatan meningkat.

Kebutuhan terhadap layanan kesehatan yang meningkat selama pandemi juga membuat SUCOFINDO memberikan layanan pengujian sterilitas dan kalibrasi untuk alat kesehatan (alkes), serta pemastian higiene industri dan pengelolaan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3) melalui pelatihan dan sertifikasi.

Bachder mengingat, permintaan pengujian disinfektan pun meningkat. SUCOFINDO juga memprioritaskan percepatan hasil pengujian hand sanitizer dan cairan disinfektan melalui Laboratorium Sentral SUCOFINDO di Cibitung, Bekasi, Jawa Barat.

Di tengah situasi itu, Bachder melihat kinerja perusahaan tidak semata-mata ditentukan oleh keputusan pimpinan. Para pegawai di lapangan ikut menjadi penentu bagaimana perusahaan melewati masa krisis. “Bukan karena kepemimpinan. Karyawan ini berjuang, mau hidup,” ujar Bachder.

Berbekal keyakinan tersebut, berbagai unit tetap menjalankan layanan dengan penyesuaian yang diperlukan. Teknologi dimanfaatkan lebih optimal, koordinasi diperkuat, dan setiap pekerjaan lapangan dilakukan dengan pengawasan yang lebih ketat. Bagi Bachder, krisis boleh mengubah cara bekerja, tetapi tidak boleh menurunkan standar profesionalisme yang telah dibangun selama puluhan tahun.

"Jangan karena pandemi lalu kita menurunkan standar. Justru pada saat seperti inilah orang melihat siapa yang benar-benar profesional," tegasnya.

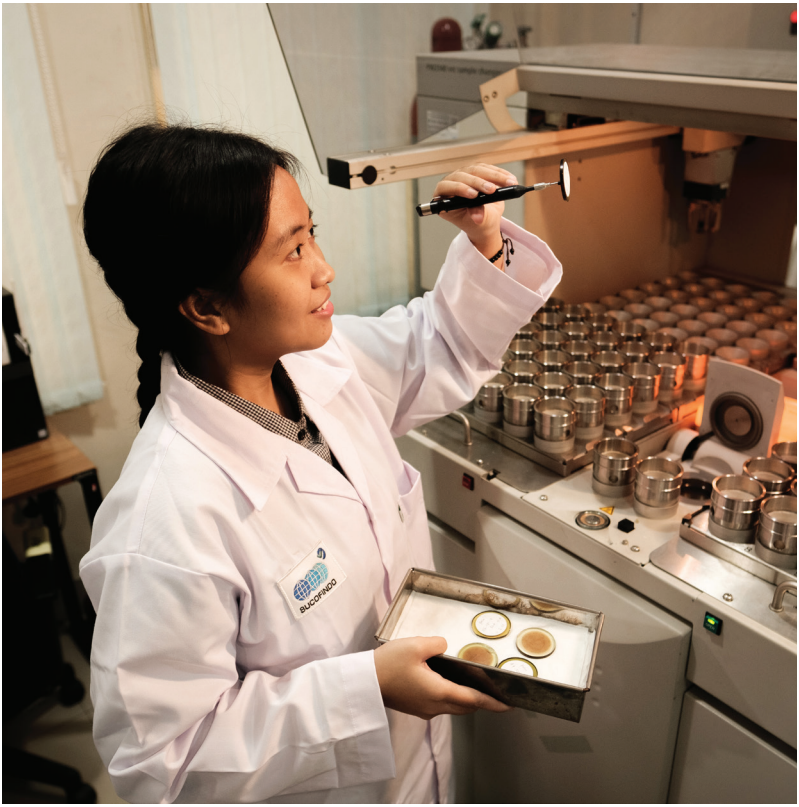
Adapun, upaya SUCOFINDO dalam menghadapi pandemi juga mendapat pengakuan. Pada 2021, PT SUCOFINDO (PERSERO) meraih penghargaan K3 dari Kementerian Ketenagakerjaan RI. Sebanyak lima lokasi kerja SUCOFINDO meraih penghargaan untuk kategori Program Pencegahan dan Penanggulangan COVID-19. Pada kategori tersebut, Kantor Pusat SUCOFINDO meraih penghargaan Platinum.

Penghargaan tersebut menjadi salah satu penanda atas upaya SUCOFINDO menjaga keselamatan dan kesehatan kerja selama pandemi. Selain penghargaan dalam kategori penanggulangan COVID-19, delapan lokasi kerja SUCOFINDO juga meraih penghargaan kategori

Zero Accident, sementara lima lokasi kerja lainnya meraih penghargaan dalam kategori Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3).

Pandemi akhirnya menjadi salah satu ujian terbesar selama Bachder memimpin SUCOFINDO. Namun ketika berbagai indikator mulai membaik dan aktivitas ekonomi perlahan kembali bergerak, keberhasilan tersebut tidak pernah ia ukur semata-mata dari pulihnya kinerja perusahaan.

Selama krisis kesehatan global, Bachder memprioritaskan keselamatan jiwa insan perusahaan sembari menjaga keberlangsungan layanan strategis nasional melalui adaptasi teknologi digital yang lincah.



Keuangan Terjaga di Masa Pandemi

Pengalaman mengelola SUCOFINDO juga diungkapkan oleh Rozainbahri Noor, Direktur SDM 2018–2021. Rozain membentuk *Crisis Management Team* guna memastikan protokol keselamatan dijalankan secara ketat tanpa melumpuhkan aktivitas bisnis inti perusahaan.

Situasi yang dihadapi SUCOFINDO tidak mudah. Sebagai BUMN yang mendukung aktivitas perdagangan, ekspor-impor, inspeksi, dan sertifikasi nasional, perusahaan tidak bisa sekadar menghentikan operasinya. Ketika sebagian besar masyarakat diminta bekerja dari rumah, banyak fungsi operasional SUCOFINDO tetap harus berjalan.

Pertanyaannya sederhana tetapi sangat berat: bagaimana menjaga keselamatan pegawai tanpa menghentikan layanan yang dibutuhkan negara?



Rozain pun membentuk *Crisis Management Team* (CMT). Berbekal pengalamannya sebagai *Crisis Management Lead* di perusahaan multinasional, ia membangun sistem pengendalian krisis yang sebelumnya belum pernah dimiliki perusahaan.

Saat itu, setiap cabang diwajibkan memiliki *Emergency Response Team*. Jalur komunikasi dibuka selama 24 jam. Berbagai grup koordinasi dibentuk untuk memastikan kantor pusat mengetahui apa yang terjadi di lapangan secara *real time*.

Ketika ada pegawai yang terindikasi terpapar, proses *tracing* harus dilakukan. Ketika ditemukan kasus, kantor harus ditutup dan dibersihkan sebelum aktivitas kembali berjalan. Ketika kebijakan WFH 50 persen diterapkan, kepatuhan pelaksanaannya dipantau secara ketat.

Tidak semua pihak menyukai pendekatan tersebut. Sebagian merasa aturan terlalu ketat. Sebagian menganggap risiko pandemi tidak sebesar yang diberitakan. Namun Rozain memilih mengambil posisi tegas. "Saya lebih baik tidak mencapai target daripada satu orang tertular lalu menulari sepuluh orang dan akhirnya membuat operasi lumpuh," tegasnya.

Bahkan dalam satu kasus, seorang kepala cabang dicopot dari jabatannya karena tidak jujur terkait kondisi di lapangan. Menurut Rozain, dalam situasi krisis tidak ada ruang untuk kompromi terhadap keselamatan manusia. Menariknya, di tengah tekanan luar biasa tersebut, SUCOFINDO tetap mampu menjaga ketahanan organisasinya.

Pada 2020 perusahaan masih membukukan pendapatan sebesar Rp2,68 triliun dan laba bersih Rp217,58 miliar. Setahun kemudian pendapatan tetap terjaga di kisaran Rp2,67 triliun dengan laba bersih sekitar Rp212 miliar. Total aset bahkan meningkat hingga Rp3,95 triliun pada 2021.

Lebih penting lagi, perusahaan tidak melakukan pemotongan gaji pegawai tetap. Gaji dibayarkan tepat waktu dan tunjangan hari raya tetap diberikan. "Kalau saya tidak salah ingat, kita tetap membayar THR. Kita tidak pernah telat membayar gaji. Alhamdulillah kondisi keuangan perusahaan waktu itu masih cukup kuat," kenangnya.

Penyesuaian tenaga kerja tetap dilakukan ketika sejumlah kontrak berakhir. Namun, perusahaan tidak memutus kontrak secara sepihak di tengah masa kerja. Rozain mengatakan keputusan itu diambil dengan hati-hati, mengingat perusahaan harus menjaga bisnis sekaligus memikirkan ribuan pekerja yang masih menggantungkan penghidupan di dalamnya.

Ada alasan lain mengapa ia begitu menekankan pentingnya perubahan. Sejarah SUCOFINDO sendiri pernah menunjukkan risikonya ketika organisasi terlambat beradaptasi. Rozain masih mengingat cerita tentang masa sulit pada awal 2000-an, ketika perusahaan harus menjual sejumlah aset untuk bertahan. Pengalaman itu menjadi pengingat bahwa posisi kuat hari ini tidak boleh membuat organisasi lengah. Sebab, bagi Rozain, perusahaan yang pernah jatuh tahu betul bahwa kejayaan tidak pernah menjadi jaminan untuk hari esok.

Rozain pun meyakini dengan sangat tantangan masa depan bahkan jauh lebih kompleks dibanding masa lalu. Jika dulu dunia bisnis banyak menggunakan konsep *volatility, uncertainty, complexity, ambiguity* (VUCA) untuk menggambarkan ketidakpastian, kini muncul berbagai kerangka baru seperti *brittle, anxious, non-linear, incomprehensible* (BANI) hingga *non-linear, accelerated, volatile, interconnected* (NAVI).

Semua konsep tersebut menurutnya menunjukkan satu hal yang sama: perubahan berlangsung semakin cepat, semakin sulit diprediksi, dan semakin saling terhubung. SUCOFINDO menurutnya tidak boleh hanya mengandalkan nama besar. Perusahaan harus terus mendengar kebutuhan pelanggan, membaca perubahan pasar, dan berani beradaptasi sebelum perubahan memaksa mereka melakukannya. "Jangan menjadi katak dalam tempurung. Nama besar penting, tetapi kemampuan menjawab kebutuhan pasar jauh lebih penting," pesan Rozain.

Tak Puas Menjadi Besar

Cara pandang Rozain tentang pentingnya membaca kebutuhan pelanggan lahir dari pengalamannya saat pertama kali bergabung dengan SUCOFINDO. Di satu sisi, ia melihat perusahaan memiliki fondasi yang sangat kuat seperti pengalaman organisasi yang panjang, sumber daya manusia yang kompeten, jaringan yang luas, serta reputasi yang telah dipercaya berbagai pemangku kepentingan.

Namun di sisi lain, ia juga menyadari tantangan yang kerap dihadapi organisasi besar: kecenderungan merasa nyaman dengan keberhasilan yang telah dicapai. "Kalau memang kita ingin menuju masa depan yang berbeda, ya cara berpikirnya juga harus berubah. Kondisi ini tidak bisa diteruskan begini-begini saja," tutur Rozain.

Mandat yang dibawanya kala itu ketika masuk ke SUCOFINDO pun tidak sederhana. Pada saat itu pemerintah tengah mengkaji pembentukan *holding* jasa survei BUMN. Dalam berbagai pembahasan awal, SUCOFINDO dipandang sebagai salah satu kandidat kuat yang berpotensi menjadi pemimpin *holding* tersebut karena skala bisnis, kompleksitas organisasi, serta reputasinya yang sudah terbangun selama puluhan tahun.

Situasi itu menciptakan tantangan yang unik. Di satu sisi, perusahaan dituntut untuk terus bertumbuh. Di sisi lain, perusahaan juga harus mempersiapkan diri menghadapi kemungkinan perubahan struktur industri yang sangat besar. Menurut Rozain, tantangan terbesar saat itu bukanlah persoalan bisnis semata.

Bisnis SUCOFINDO memang terus tumbuh. Pada 2018 perusahaan membukukan pendapatan usaha sebesar Rp2,63 triliun dengan laba bersih mencapai Rp294 miliar. Setahun kemudian, pen-

dapatan meningkat menjadi Rp2,67 triliun dan laba bersih tumbuh menjadi Rp346 miliar. Aset perusahaan juga meningkat dari Rp3,51 triliun menjadi Rp3,70 triliun.

Angka-angka tersebut menurut Rozain menunjukkan bahwa perusahaan berada dalam kondisi yang sehat. Namun justru dalam kondisi seperti itulah perubahan sering kali menjadi lebih sulit dilakukan. Sebab menurutnya, orang cenderung bertanya, mengapa harus berubah jika keadaan masih baik-baik saja?

Pertanyaan itulah yang menurut Rozain harus dijawab terlebih dahulu sebelum berbicara mengenai transformasi yang lebih besar. Salah satu hal pertama yang menarik perhatian Rozain adalah cara organisasi berkoordinasi.

Saat itu, rapat antara kantor pusat dan cabang masih sangat bergantung pada pertemuan tatap muka. Ketika direksi ingin mengumpulkan para kepala cabang, mereka harus melakukan perjalanan dari berbagai daerah menuju Jakarta. Waktu, biaya, dan energi yang dikeluarkan tidak sedikit. Bagi sebagian orang, pola tersebut dianggap biasa. Namun bagi Rozain yang terbiasa bekerja di lingkungan perusahaan tingkat global, pola tersebut terasa tidak efisien.

"Saya ingat sekali waktu itu kalau direksi memanggil kepala cabang, mereka harus menunggu naik pesawat, datang ke Jakarta, kumpul semua. Buat saya itu buang waktu dan buang energi," kenangnya.

Karena itu ia mulai memperkenalkan penggunaan teknologi *teleconference*. Saat itu bahkan *Zoom* belum menjadi platform yang umum digunakan. Yang digunakan adalah *GoToMeeting* dan berbagai sarana konferensi digital lainnya.

Perubahan tersebut pun tidak langsung diterima semua pihak. Ada yang menganggap rapat virtual tidak efektif. Ada yang merasa komunikasi tatap muka tetap lebih baik. Sebagian lainnya mempertanyakan mengapa cara yang selama ini berjalan baik harus diubah. Namun bagi Rozain, resistensi adalah bagian alami dari setiap proses perubahan.

"Ya biasa saja. Banyak yang bilang tidak efektif dan sebagainya. Tapi memang begitulah *change management*," kata dia.

Tanpa disadari, langkah sederhana tersebut kemudian menjadi salah satu investasi perubahan yang paling berharga. Ketika pandemi COVID-19 datang dua tahun kemudian dan hampir seluruh organisasi dipaksa bekerja secara virtual, insan SUCOFINDO tidak benar-benar memulai dari nol. Mereka sudah memiliki pengalaman

menggunakan pola komunikasi digital yang diperkenalkan sejak 2018.

Lebih lanjut, bagi Rozain, transformasi SDM tidak boleh hanya berhenti pada pergantian orang atau restrukturisasi organisasi. Yang jauh lebih penting adalah membangun sistem yang mampu bertahan melampaui siapa pun yang sedang menjabat. Karena itu, selama masa kepemimpinannya berbagai sistem pengelolaan SDM mulai dibangun dan diperkuat.

Sistem manajemen talenta dan karier diperkuat guna mendukung meritokrasi serta mempersiapkan perusahaan menghadapi tantangan pembentukan *holding* jasa survei BUMN.

Menurut Rozain, salah satu persoalan yang sering muncul dalam organisasi besar adalah ketidakjelasan ekspektasi. Banyak pegawai yang tidak memahami secara pasti bagaimana karier mereka berkembang atau apa yang harus dilakukan untuk mencapai jenjang tertentu. Karena itu, ia menekankan pentingnya transparansi.

"Kita harus memberikan kepastian kepada pegawai. Kalau memang ada peluang menjadi pegawai tetap, apa kriterianya. Kalau memang tidak ada, ya harus jujur disampaikan," ujarnya.

Ia juga mendorong penerapan prinsip meritokrasi yang lebih kuat. Penilaian tidak boleh hanya didasarkan pada kedekatan personal atau subjektivitas atasan. Sistem kalibrasi mulai diterapkan agar penilaian kinerja lebih objektif dan dapat dipertanggungjawabkan.

"Subjektivitas manusia tidak mungkin hilang. Tetapi objektivitasnya harus diperbesar," tegasnya.

> **“Transformasi sejati bukanlah sekadar pergantian orang atau struktur, melainkan tentang membangun sistem tangguh yang mampu bertahan melampaui siapa pun yang sedang menjabat.**

Selalu Menjaga Kepercayaan

Perjalanan panjang sebuah perusahaan tidak selalu ditentukan oleh seberapa cepat ia tumbuh. Dalam banyak kasus, justru kemampuan untuk bertahan ketika menghadapi masa-masa sulit yang menjadi penentu apakah sebuah organisasi mampu melanjutkan perjalanannya atau tidak. Bagi SUCOFINDO, integritas dan kepercayaan (*trust*) pelanggan merupakan aset terpenting yang harus dijaga dalam kondisi apa pun demi keberlangsungan reputasi perusahaan jasa survei.

Selama ini, SUCOFINDO telah melewati berbagai perubahan kebijakan, dinamika ekonomi, pergeseran kebutuhan pelanggan, hingga perkembangan teknologi yang terus bergerak semakin cepat. Di balik perjalanan tersebut, terdapat orang-orang yang menyaksikan langsung bagaimana perusahaan menghadapi setiap tantangan dan menemukan cara untuk bangkit kembali.



Salah satunya adalah Soleh Rusyadi Maryam. Bergabung sebagai inspektor barang ekspor di Cabang Utama Jakarta pada 1992, Soleh menghabiskan lebih dari tiga dekade kariernya di SUCOFINDO. Ia pernah menangani berbagai bidang pekerjaan, mulai dari operasional inspeksi, pengembangan bisnis, pemasaran, verifikasi teknis impor, perdagangan dan industri, hingga sumber daya manusia.

Pengalaman yang beragam itu memberinya kesempatan melihat perusahaan dari berbagai sudut pandang. Namun salah satu periode yang paling menentukan dalam perjalanan kariernya hadir ketika ia dipercaya memimpin Divisi Manajemen Strategis dan Risiko (MSR) pada 2019–2021, tepat ketika perusahaan menghadapi salah satu periode menantang dalam sejarah modernnya.

Bagi Soleh, memahami risiko bukan sekadar menyusun matriks atau membuat laporan evaluasi. Risiko selalu berkaitan dengan keberlangsungan organisasi dan kepercayaan yang diberikan pelanggan kepada perusahaan. Karena itu, ketika berbicara mengenai kekuatan utama perusahaan jasa survei, ia tidak pernah memulai dari teknologi atau peralatan.

"Perusahaan surveyor itu hidup dari *trust* dalam berbagai kondisi. Kalau integritasnya runtuh, teknologi secanggih apa pun tidak akan menyelamatkan reputasi itu," kata Soleh membuka cerita.

Lebih dari tiga puluh tahun berada di SUCOFINDO membuat Soleh melihat perusahaan melewati berbagai masa sulit. Dari sana, satu hal terus ia pegang: integritas dan kepercayaan tidak boleh ditukar dengan apa pun. Jauh sebelum pandemi, ketahanan perusahaan sudah beberapa kali diuji. Salah satunya ketika penugasan ATE dihentikan pada akhir 1990-an.

Saat itu, ATE menjadi salah satu sumber pendapatan terbesar SUCOFINDO. Ketika penugasan tersebut berakhir, pukulannya langsung terasa pada bisnis perusahaan. "Waktu itu ATE yang hilang itu sekitar 50 persen dari bisnis kita. Jadi bisa dibayangkan, setengah bisnis perusahaan hilang dalam waktu yang relatif singkat," kenangnya.

Sebagai salah satu karyawan yang menyaksikan langsung periode tersebut, Soleh masih mengingat bagaimana jajaran manajemen bekerja keras mencari jalan keluar di tengah situasi yang penuh tekanan. Menurutnya, berbagai opsi harus dipertimbangkan, termasuk kerja sama dengan perbankan dan pelepasan sejumlah aset perusahaan untuk menjaga likuiditas serta memastikan operasional tetap dapat berjalan sebagaimana mestinya.

Namun, yang paling diingat Soleh bukanlah kesulitannya, melainkan kemampuan perusahaan untuk bangkit kembali. "Dalam tiga sampai empat tahun itu bisa *recover*, yang hilang itu bisa tertutup lagi. Buat saya itu luar biasa," kata dia.

Krisis, bagi Soleh, bukan sesuatu yang membuat organisasi kuat dengan sendirinya, yang menentukan adalah bagaimana perusahaan merespons ketika keadaan berubah.

Pelajaran itu kembali diuji ketika pandemi COVID-19 datang pada awal 2020. Hampir semua aktivitas melambat, mobilitas dibatasi, dan organisasi dipaksa mengubah cara kerja dalam waktu singkat. SUCOFINDO menghadapi persoalan yang lebih rumit. Sebagian besar layanannya tetap harus berjalan untuk menopang aktivitas industri dan perdagangan nasional.

Perusahaan tidak bisa begitu saja berhenti, dalam situasi tersebut, manajemen segera menetapkan satu prioritas utama. "Orientasi pertama manajemen waktu itu adalah kesehatan dan keselamatan

karyawan. Itu nggak bisa ditawar lagi. Baru setelah itu kita bicara bagaimana pekerjaan tetap berjalan," jelasnya.

Setiap unit kerja diminta memantau kondisi pegawai secara intensif. Cabang-cabang menyampaikan laporan harian mengenai kesehatan karyawan, kondisi lapangan, hingga langkah-langkah penanganan yang dilakukan. Keselamatan insan SUCOFINDO ditempatkan di atas berbagai target bisnis jangka pendek.

Menurut Soleh, perhatian besar terhadap aspek kesehatan dan keselamatan tersebut sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan Direktorat SDM saat itu. Namun, perhatian terhadap keselamatan saja tidak cukup. Perusahaan juga harus memastikan layanan kepada pelanggan tetap berjalan.

"Di satu pihak kita harus terus bekerja, di pihak lain kita harus memastikan keselamatan dan kesehatan karyawan," jelas Soleh.

Dua kepentingan tersebut harus berjalan beriringan. Karena itu berbagai penyesuaian operasional dilakukan di lapangan. Penugasan personel mengikuti protokol kesehatan yang lebih ketat. Pegawai yang baru kembali dari lokasi kerja harus melalui proses pemantauan sebelum kembali bertugas. Sementara itu, koordinasi dengan pelanggan dilakukan secara lebih intensif agar seluruh proses tetap berjalan sesuai standar keselamatan.

Kendati demikian, di tengah berbagai keterbatasan, pandemi justru mempercepat transformasi yang sebelumnya berjalan secara bertahap. "COVID itu juga mempercepat digitalisasi. Yang tadinya tidak terbiasa meeting *online* jadi terbiasa," ujarnya.

Perubahan tersebut terjadi hampir di seluruh lini organisasi. Rapat yang sebelumnya dilakukan secara tatap muka beralih ke *platform* digital. Koordinasi antarwilayah yang sebelumnya membutuhkan perjalanan dinas mulai dilakukan secara virtual. Berbagai proses bisnis yang selama ini bergantung pada interaksi langsung juga mulai memanfaatkan teknologi. Menurut Soleh, perubahan paling menarik justru muncul di sektor operasional.

"Ada inovasi-inovasi pekerjaan yang tidak harus selalu datang langsung ke lokasi. Misalnya penggunaan sensor yang ditempatkan di titik tertentu untuk mengambil data secara otomatis," kata Soleh.

Di laboratorium, berbagai proses *witnessing* juga mulai dilakukan secara jarak jauh. Teknologi digunakan untuk memastikan kegiatan inspeksi dan pengujian tetap berjalan tanpa mengurangi kualitas layanan. Meski demikian, ia menegaskan bahwa teknologi hanyalah alat.

"Teknologi itu penting. Tapi *beyond* teknologi, *trust* itu yang membuat perusahaan surveyor bisa bertahan," kata dia.

Sebab, bagi Soleh, tantangan terbesar selama pandemi bukanlah bagaimana mempertahankan pendapatan atau mengubah pola kerja. Tantangan terbesarnya adalah memastikan bahwa kondisi sulit tidak menjadi alasan untuk menurunkan standar profesionalisme perusahaan. "Yang dititipkan oleh BOD waktu itu supaya tidak ada kompromi kalau masalah integritas," kenangnya.

Verifikasi tetap harus independen, dokumentasi harus lengkap, ketelitian teknis tidak boleh turun, dan setiap pekerjaan tetap harus dilakukan secara profesional meski kondisi di lapangan berubah drastis.

Prinsip itulah yang dipegang Soleh selama pandemi. Bagi dia, krisis bukan hanya soal menjaga operasional tetap berjalan, tetapi juga mempertahankan nilai yang selama puluhan tahun membangun kepercayaan terhadap SUCOFINDO.

Tekanan memang datang dari berbagai arah. Namun, ada satu hal yang menurutnya tidak boleh ditukar dengan keuntungan sesaat: reputasi. Kepercayaan yang dibangun selama puluhan tahun bisa runtuh hanya karena satu keputusan yang keliru. Karena itu, dalam keadaan sesulit apa pun, Soleh memilih memastikan standar tetap dijaga.

"Kalau sudah tidak ada *trust*, misalnya orang menganggap sertifikat bisa dibeli atau hasil pekerjaan tidak independen, ya tidak panjang umur perusahaan surveyor itu," jelasnya.

Karena itu, menjaga integritas menurut Soleh bukan sekadar memenuhi aturan



perusahaan. Menjaga integritas berarti menjaga alasan utama mengapa pelanggan masih mempercayakan pekerjaannya kepada SUCOFINDO.

Lebih lanjut, di luar pengalaman menghadapi berbagai krisis, ada satu hal lain yang selalu diingat Soleh ketika berbicara tentang SUCOFINDO. Menurutnya, salah satu kekuatan terbesar perusahaan adalah budaya belajar yang telah dibangun selama bertahun-tahun.

"Waktu saya masuk, saya sangat menikmati kerja SUCOFINDO karena ini organisasi pembelajar. Cocok untuk orang yang punya semangat belajar. Seperti ikan menemukan airnya," kenangnya.

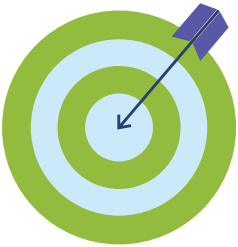
Budaya tersebut menurutnya harus terus dipertahankan. Dunia TIC menurutnya berkembang sangat cepat. Teknologi baru terus bermunculan, kebutuhan pelanggan berubah, hingga standar internasional semakin kompleks. Karena itu, perusahaan harus terus melahirkan generasi baru yang siap menghadapi tantangan tersebut.

"Harus ada *regular intake*. Harus ada calon-calon pemimpin yang disiapkan setiap tahun supaya tidak terjadi kekosongan generasi," pesannya.

Soleh masih mengingat satu periode ketika rekrutmen di SUCOFINDO nyaris berhenti cukup lama. Dampaknya baru terasa kemudian: jarak antargenerasi melebar dan regenerasi menjadi lebih sulit. Pengalaman itu membuatnya melihat bahwa menyiapkan orang baru tidak bisa ditunda. Ada pengetahuan yang harus berpindah sebelum orang-orang yang memilikinya meninggalkan perusahaan.

Sebab, yang perlu diwariskan bukan hanya jabatan. Puluhan tahun pengalaman, cara menyelesaikan masalah, dan pengetahuan yang tumbuh dari lapangan juga merupakan aset perusahaan. Teknologi bisa diperbarui, tetapi pengetahuan yang hilang tidak selalu mudah dikembalikan.

"Yang perlu diwariskan bukan hanya jabatan. Teknologi bisa diperbarui, tetapi pengetahuan yang hilang tidak selalu mudah dikembalikan.



Menavigasi Krisis dan Transformasi

Pengalaman berharga lain datang dari Mas Wigrantoro Roes Setiyadi yang memimpin SUCOFINDO di tengah pemulihan pandemi, dari tahun 2021 hingga 2023. Mas Wigrantoro berupaya menavigasi krisis sekaligus mengakselerasi komitmen SUCOFINDO melakukan transformasi digital dan meningkatkan kualitas layanan kepada para pelanggan.

Menariknya, Mas Wigrantoro mengatakan penunjukan dirinya sebagai Direktur Utama SUCOFINDO terjadi dengan cara yang tidak biasa. Tidak ada proses transisi panjang ataupun pemberitahuan jauh hari sebelumnya. Bahkan hingga beberapa saat sebelum Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) dimulai, ia mengaku belum mengetahui secara pasti posisi yang akan diembannya.

"Waktu itu saya dipanggil ikut rapat pagi. Ketika diwawancara sebelumnya saya menangkap sinyalnya ke arah komisaris, ternyata saat RUPS dibacakan, nama saya disebut sebagai Direktur Utama SUCOFINDO," tutur Mas Wigrantoro.

Penunjukan tersebut menjadi awal dari perjalanan yang penuh tantangan. Hanya berselang beberapa hari setelah keputusan itu ditetapkan, ia langsung memasuki lingkungan kerja yang masih terkenda dampak akibat pandemi COVID-19. Pengalaman hari pertama Mas Wigrantoro menjadi gambaran nyata kondisi yang sedang dihadapi perusahaan saat itu.

Ketika memasuki kantor pusat SUCOFINDO, suasana yang ditemuinya jauh berbeda dari gambaran sebuah perusahaan besar yang aktif melayani berbagai sektor industri nasional. Banyak ruang kerja kosong. Aktivitas pegawai terbatas. Sebagian besar karyawan masih menjalani pola kerja dari rumah. Ia bahkan sempat berkeliling dari lantai atas hingga ke bawah dan mendapati banyak area kantor yang sepi.

"Saya keliling dari lantai sepuluh sampai ke bawah, saya lihat kok tidak ada pegawai. Saya tanya, kenapa kosong? Dijelaskan karena masih WFH atau WFA? dan hari itu juga ada pegawai yang istrinya meninggal. Saat itu saya mulai menyadari situasinya memang serius bagi Perusahaan," lanjutnya.

Situasi tersebut tidak hanya berdampak pada operasional internal. Aktivitas bisnis perusahaan pun ikut terpengaruh. Banyak pelanggan menghentikan sementara kegiatan usaha mereka. Proyek



inspeksi tertunda, kunjungan lapangan dibatasi, mobil-mobil operasional yang biasanya aktif digunakan bahkan lebih banyak terparkir di kantor.

"Saya lihat parkiran penuh mobil operasional. Saya tanya kenapa tidak dipakai. Jawabannya karena banyak aktivitas lapangan yang tertunda dan orang-orang juga masih khawatir keluar," kata dia.

Di tengah kondisi itu, laporan awal yang diterimanya menunjukkan bahwa perusahaan masih menghadapi tantangan besar dalam mencapai target kinerja tahun berjalan. Oleh sebab itu, salah satu fokus awal yang dilakukan Mas Wigrantoro adalah memahami kondisi riil perusahaan. Ia mengumpulkan seluruh direksi, mendengarkan laporan masing-masing unit, dan memetakan tantangan yang harus segera diselesaikan. Dari diskusi tersebut ia memperoleh gambaran bahwa target pendapatan perusahaan masih menghadapi selisih yang cukup besar.

"Waktu itu saya tanya ke direktur keuangan, 'target kita berapa?' lalu dijelaskan masih kurang sekitar Rp600 miliar. Saya bilang, 'kalau begitu jangan bicara kita usahakan, kita harus raih' saat itu," kenangnya.

Baginya, pandemi tidak boleh menjadi alasan untuk menyerah pada target. Menurutnya, tantangan utama bukan sekadar pembatasan aktivitas, melainkan bagaimana perusahaan menemukan cara baru agar tetap bisa bekerja, tetap sehat, dan tetap melayani pelanggan.



“Saya bilang kepada teman-teman direksi, produktivitas harus tetap jalan. Kita harus berpikir bagaimana pekerjaan tetap bisa dilakukan, *order* tetap bisa didapat, tetapi orang-orang tetap aman,” kata dia.

Pendekatan tersebut kemudian menjadi salah satu semangat utama selama masa kepemimpinannya. Sebab, berbeda dengan para pemimpin sebelumnya yang tumbuh dan berkarier di lingkungan SUCOFINDO, Mas Wigrantoro datang dari luar organisasi. Ia mengakui bahwa pada saat ditunjuk menjadi direktur utama, dia bahkan belum memahami secara mendalam bisnis inti perusahaan.

Karena itulah bulan-bulan pertama dimanfaatkannya untuk belajar. Ia meminta seluruh aturan, pedoman, SOP, keputusan direksi, hingga perjanjian kerja bersama untuk dipelajari satu per satu.

“Saya ini ibarat naik kereta yang sedang berjalan. Keretanya tidak berhenti menunggu saya belajar. Jadi saya harus belajar cepat. Jadi, bulan pertama saya habiskan untuk membaca. Saya minta semua manual, SOP, keputusan direksi, perjanjian dengan serikat pekerja, semuanya saya pelajari,” tuturnya.

Semakin banyak ia membaca, semakin ia memahami bahwa SUCOFINDO memiliki fondasi tata kelola yang kuat. Namun ia juga melihat berbagai ruang perbaikan yang dapat dilakukan agar organisasi bergerak lebih lincah menghadapi perubahan.

Menghadapi Gejolak Jiwasraya

Selain pandemi, tantangan lain yang cukup menyita perhatian pada awal masa kepemimpinannya adalah persoalan dampak kasus Jiwasraya terhadap sebagian pensiunan perusahaan. Masalah tersebut sebenarnya bukan keputusan yang lahir pada masa kepemimpinannya. Namun sebagai direktur utama yang sedang menjabat di SUCOFINDO, ia harus menghadapi langsung berbagai tuntutan dan kekecewaan dari para pensiunan yang terdampak.

Demonstrasi beberapa kali dilakukan. Tekanan datang dari berbagai arah. Namun ia memilih menghadapi semuanya dengan pendekatan terbuka. Alih-alih menjaga jarak, ia justru meminta agar para pensiunan yang datang menyampaikan aspirasi dilayani dengan baik.

"Saya bilang ke teman-teman, mereka itu senior kita. Siapkan tempat yang layak, sediakan makanan dan minuman, jangan sampai mereka kepanasan," kata Mas Wigrantoro.

Alih-alih menjaga jarak, Mas Wigrantoro memilih menghadapi persoalan tersebut secara langsung. Ia menemui para pensiunan, mendengarkan berbagai keluhan yang disampaikan, serta berupaya menjelaskan posisi perusahaan dalam perkara tersebut. Menurutnya, komunikasi yang terbuka jauh lebih penting dibanding membiarkan kesalahpahaman berkembang tanpa penjelasan.

Sikap itu lahir dari keyakinannya bahwa setiap persoalan harus dihadapi dengan empati. Meski tidak memiliki kewenangan untuk mengubah keputusan yang telah ditetapkan pemegang saham, ia merasa penting untuk memastikan para pensiunan mendapatkan penjelasan yang layak dan didengar dengan penuh penghormatan. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan bukan hanya soal mengambil keputusan, tetapi juga keberanian hadir ketika organisasi sedang menghadapi situasi yang tidak mudah.

"Kalau saya diam, mereka mengira saya takut. Kalau saya terlalu banyak bicara, mereka mengira saya tidak peduli. Jadi saya memilih mendengarkan dan menjelaskan apa adanya," kata dia. Pendekatan tersebut perlahan membantu meredakan situasi yang cukup sensitif pada masa itu.

Melayani Pelanggan dengan Istimewa

Pandemi membuat sejumlah kelemahan yang sebelumnya samar menjadi terlihat jelas. Salah satunya ada di titik yang selama ini justru menjadi kekuatan SUCOFINDO: hubungan dengan pelanggan.

Bertahun-tahun, banyak layanan bergantung pada komunikasi langsung antarpegawai. Kedekatan personal memang membuat hubungan dengan pelanggan terjaga, tetapi situasi pandemi menunjukkan batasnya. Perusahaan membutuhkan cara lain agar layanan tetap cepat, transparan, dan bisa dipantau tanpa selalu bergantung pada pertemuan langsung.

Dari situlah percepatan transformasi digital mulai didorong. Bukan sekadar membeli perangkat lunak atau membuat aplikasi baru, tetapi mengubah cara SUCOFINDO melayani pelanggan. Teknologi, pada akhirnya, hanya alat, yang perlu berubah adalah cara organisasi berpikir tentang layanan.

"Transformasi digital itu bukan komitmen direksi. Transformasi digital harus menjadi komitmen seluruh perusahaan. Kalau hanya direksi yang bicara digital, sementara cara kerjanya masih sama, ya tidak akan terjadi perubahan," jelasnya.

Mas Wigrantoro menilai pelanggan tidak terlalu peduli dengan proses internal perusahaan. Yang mereka inginkan adalah kepastian mengenai layanan yang sedang mereka gunakan. Berangkat dari pemikiran tersebut, berbagai inisiatif digital mulai dikembangkan. Salah satunya adalah sistem *monitoring* dan *dashboard* yang memungkinkan manajemen memantau perkembangan bisnis secara lebih cepat dan *real-time*.

"Dulu laporan datang sebulan sekali. Ketika laporan sampai ke meja direksi, persoalannya sering sudah lewat. Saya ingin informasi itu bisa dilihat saat itu juga sehingga keputusan bisa diambil lebih cepat," ujarnya.

Pendekatan serupa juga diterapkan pada layanan pelanggan. Berbagai sistem mulai dikembangkan agar pelanggan dapat mengetahui perkembangan proses pekerjaan yang sedang berjalan tanpa harus menunggu informasi manual dari petugas.

"Kalau pelanggan menyerahkan pekerjaan hari ini, mereka harus tahu prosesnya sudah sampai mana. Jangan sampai mereka harus menelepon berkali-kali hanya untuk menanyakan status pekerjaannya," imbuhnya.

Ia pun menekankan, bagi pelanggan digitalisasi bukan soal aplikasi baru. Yang mereka rasakan jauh lebih sederhana: apakah layanan bisa diakses dengan mudah, informasinya jelas, dan prosesnya tidak berbelit.

Perubahan cara pelanggan berinteraksi itu kemudian berjalan beriringan dengan perubahan di luar perusahaan. Regulasi baru, misalnya, mulai membuka ruang bisnis yang sebelumnya belum banyak digarap.

Salah satunya sektor jaminan produk halal. Mas Wigrantoro melihat implementasi Undang-Undang Jaminan Produk Halal sebagai peluang besar bagi SUCOFINDO. Kompetensi inspeksi dan sertifikasi yang telah dimiliki perusahaan menjadi bekal untuk masuk ke pasar tersebut. Tetapi peluang tidak datang dengan sendirinya, kompetensi saja tidak cukup. SUCOFINDO harus membaca kebutuhan yang muncul, lalu bergerak sebelum ruang itu diisi pihak lain.

Layanan baru di sektor jaminan produk halal serta isu keberlanjutan (ESG) diperkuat untuk menangkap peluang pasar masa depan sekaligus menjaga daya saing perusahaan di tingkat nasional dan global.

Ia kemudian melakukan berbagai pembenahan, termasuk memperkuat organisasi yang menangani layanan halal dan mempercepat pengembangan kompetensi sumber daya manusia di bidang tersebut. Tujuannya bukan sekadar menambah portofolio layanan, tetapi memastikan SUCOFINDO memiliki posisi yang kuat dalam ekosistem industri halal nasional yang sedang berkembang pesat.

Selain sektor halal, perusahaan juga mulai memperkuat berbagai layanan baru yang berkaitan dengan keberlanjutan dan pengelolaan lingkungan. Isu emisi karbon, verifikasi gas rumah kaca, pemantauan lingkungan, serta berbagai kebutuhan terkait ESG mulai menjadi perhatian pelanggan dari berbagai sektor industri. Mas Wigrantoro melihat perkembangan tersebut sebagai peluang yang harus direspons lebih awal.

“Kalau kita terlambat masuk, nanti pasar sudah diambil orang lain. Jadi kita harus mulai menyiapkan kompetensi dan layanannya dari sekarang,” kata dia.

Pandangan tersebut mendorong perusahaan untuk memperkuat berbagai layanan yang berkaitan dengan sustainability, termasuk verifikasi emisi dan sistem pemantauan lingkungan berbasis teknologi.

Disiplin Membangun Tata Kelola

Di luar berbagai program besar, ada satu hal yang cukup sering muncul dalam cerita para pegawai mengenai kepemimpinan Mas Wigrantoro: kedisiplinan. Baginya, tata kelola yang baik tidak hanya dibangun melalui kebijakan besar atau dokumen formal. Tata kelola juga lahir dari kebiasaan-kebiasaan kecil yang dilakukan secara konsisten. Salah satunya adalah disiplin waktu.

Prinsip tersebut diterapkannya secara konsisten dalam berbagai kegiatan perusahaan.

Menurutnya, menghargai waktu merupakan bentuk penghargaan terhadap profesionalisme. Hal serupa juga berlaku dalam pengambilan keputusan. Ia pun dikenal sebagai sosok yang gemar membaca dokumen secara rinci sebelum memberikan persetujuan.

"Saya tidak mau tanda tangan sesuatu yang saya tidak pahami. Kalau ada yang belum jelas, saya tanya sampai saya mengerti," akunya.

Kebiasaan tersebut pada awalnya membuat sebagian orang merasa proses menjadi lebih lama. Namun dalam jangka panjang, pendekatan itu membantu memperkuat kualitas tata kelola perusahaan. Baginya, setiap keputusan harus dapat dipertanggungjawabkan.

"Kalau sudah tanda tangan, itu bukan lagi kertas. Itu tanggung jawab," imbuhnya.

Prinsip tersebut kemudian menjadi bagian penting dari budaya kerja yang terus didorong selama masa kepemimpinannya.

Di tengah berbagai tantangan yang harus dihadapi, kinerja SUCOFINDO di masa kepemimpinan Mas Wigrantoro menunjukkan perbaikan yang konsisten. Pendapatan meningkat dari Rp2,67 triliun pada 2021 menjadi Rp2,90 triliun pada 2022 dan kembali tumbuh menjadi Rp3,04 triliun pada 2023. Laba bersih juga naik signifikan dari Rp212,7 miliar menjadi Rp401,4 miliar pada akhir periode yang sama. Sementara itu, total aset perusahaan bertumbuh dari Rp3,95 triliun menjadi Rp4,64 triliun.

Pencapaian tersebut menjadi indikator bahwa berbagai langkah pemulihan dan transformasi yang dilakukan mulai menunjukkan hasil. Namun bagi Mas Wigrantoro, angka-angka tersebut bukanlah tujuan akhir. Lebih penting dari itu adalah memastikan perusahaan memiliki pondasi yang cukup kuat untuk menghadapi tantangan berikutnya.

Kedisiplinan tata kelola dan perbaikan kinerja keuangan yang solid membuktikan bahwa fondasi organisasi yang kuat mampu mengantarkan SUCOFINDO menuju babak baru dalam ekosistem jasa survei nasional. “Tugas pemimpin bukan hanya mencapai target tahun ini. Tugas pemimpin adalah memastikan organisasi siap menghadapi masa depan.”

Menjelang akhir masa kepemimpinannya, perhatian Mas Wigrantoro mulai bergeser dari target jangka pendek ke perubahan yang lebih besar di depan mata. Industri TIC nasional sedang memasuki babak baru. Pembentukan *holding* jasa survei nasional akan membawa SUCOFINDO masuk ke ekosistem yang lebih luas, sekaligus menghadirkan tantangan dan peluang yang belum pernah dihadapi sebelumnya. Bagi Mas Wigrantoro, perubahan itu bukan penutup sebuah perjalanan. Justru sebaliknya, babak baru SUCOFINDO baru saja dimulai.

“Tata kelola yang baik tidak semata dibangun melalui kebijakan besar atau dokumen formal, melainkan lahir dari kebiasaan-kebiasaan kecil yang dilakukan secara konsisten. Pada akhirnya, profesionalisme menuntut kedisiplinan dan kehati-hatian, karena sebuah tanda tangan bukanlah sekadar tinta di atas kertas, melainkan wujud nyata dari tanggung jawab yang harus bisa dipertanggungjawabkan.



SUCOFINDO

Th
SUCOFINDO
Ensuring Quality
Protecting Trust



BAB VI

TRANSFORMASI DALAM EKOSISTEM HOLDING BUMN JASA SURVEI

Enam puluh lima tahun pascapendiriannya, PT SUCOFINDO (PERSERO) tiba di salah satu titik balik terpenting dalam sejarah panjang korporasi. Transformasi kali ini tidak hanya dipicu oleh dinamika internal, melainkan merupakan bagian dari langkah strategis pemerintah untuk mengonsolidasikan industri jasa survei nasional. Melalui pembentukan *Holding* BUMN Jasa Survei, SUCOFINDO kini bersinergi dengan PT Biro Klasifikasi Indonesia (Persero) atau BKI dan PT Surveyor Indonesia (Persero) untuk memperkuat industri pemastian milik negara.



Gambar 6.1 Tahapan Awal Pembentukan Holding Jasa Survey

Sumber: Buku Putih Holding BUMN Jasa Survey, Kajian Mansec, BCG, dan KPMG

Langkah integrasi ini secara formal melahirkan identitas merek IDSurvey, yang menyatukan kapabilitas SUCOFINDO, SI, dan BKI. Konsolidasi ini bertujuan untuk menciptakan efisiensi operasional yang optimal serta memperluas cakupan layanan *Testing, Inspection, and Certification* (TIC) di pasar domestik maupun internasional. Dengan penguatan kapasitas bisnis ini, SUCOFINDO memegang peran sentral dalam menjaga standar mutu dan keamanan di berbagai sektor strategis.

Sebagai bagian dari *holding*, SUCOFINDO kini memiliki akses lebih luas terhadap sinergi sumber daya, laboratorium, teknologi, jaringan pemasaran, dan basis pelanggan dari seluruh anggota *holding*, alih-alih sekadar mengandalkan kompetensi tradisional di bidang TIC.

Sinergi dalam IDSurvey memungkinkan pengembangan portofolio layanan yang lebih komprehensif dan inovatif. Hal ini mencakup sertifikasi industri, verifikasi rantai pasok, hingga jasa layanan keberlanjutan mutakhir seperti *Environmental, Social, and Governance* (ESG) *assurance, carbon verification*, dan *digital inspection*. Dengan skala ekonomi yang lebih besar, SUCOFINDO kini memiliki daya saing yang setara dengan pemain global dalam memenangkan proyek-proyek strategis berskala internasional yang sebelumnya memiliki hambatan masuk yang tinggi.

Di sisi lain, keberadaan IDSurvey memperkuat posisi SUCOFINDO sebagai bagian dari ekosistem *strategic assurance services* yang mendukung agenda pembangunan nasional. Melalui pembagian peran (*specialization*) antaranggota *holding*, SUCOFINDO dapat lebih fokus mengembangkan keunggulan di sektor perdagangan, industri, pertambangan, energi, pangan, dan lingkungan, sementara tetap memanfaatkan sinergi dengan BKI dan SI pada proyek-proyek lintas sektor.

Kolaborasi tersebut meningkatkan efisiensi investasi, mempercepat transformasi digital, memperkuat tata kelola perusahaan, serta membuka peluang ekspansi ke pasar regional dan global. Dengan demikian, peran *holding* bukan sekadar penggabungan tiga perusahaan, tetapi menciptakan entitas jasa survei nasional yang memiliki skala ekonomi, cakupan layanan yang lebih luas, dan daya saing yang lebih tinggi untuk mendukung visi Indonesia sebagai pusat industri dan perdagangan global.

Meskipun visi masa depan telah terbentang jelas, proses menuju pembentukan *holding* BUMN Jasa Survei ini melalui fase transisi

yang penuh tantangan, terutama terkait manajemen perubahan di internal SUCOFINDO.

Gagasan penyatuan BUMN jasa survei ini sebenarnya telah diwacanakan jauh sebelum realisasi resminya. Di internal SUCOFINDO, sempat muncul aspirasi agar SUCOFINDO dapat memegang posisi sebagai induk *holding,* mengingat skala bisnis dan asetnya yang terbesar di antara anggota lainnya. Hal ini memicu dinamika psikologis dalam organisasi hingga akhirnya pemerintah menetapkan BKI sebagai perusahaan induk (*parent company*). Konsep parent company ini kemudian disempurnakan lagi dengan mendirikan entitas sendiri sebagai holding ID Survey, sehingga ketiga perusahaan jasa survei milik negara, SUCOFINDO, SI, dan BKI, dalam satu payung holding.

Mas Wigrantoro Roes Setiyadi, Direktur Utama SUCOFINDO periode 2021–2023, menguraikan bahwa tantangan kepemimpinan terberat kala dia memimpin SUCOFINDO adalah menjaga soliditas organisasi. Munculnya berbagai pertanyaan mengenai nasib kesejahteraan karyawan dan identitas perusahaan menuntut pendekatan komunikasi yang persuasif. Fokus utama manajemen adalah memberikan kepastian bahwa proses integrasi ini bertujuan untuk pertumbuhan bersama, bukan untuk mereduksi peran entitas anggota.



Mas Wigrantoro
Direktur Utama 2021-2023

Pertanyaan pun bermunculan. Bagaimana posisi SUCOFINDO setelah *holding* terbentuk? Sejauh mana kewenangan perusahaan akan berubah? Dan yang tak kalah penting, bagaimana memastikan proses penggabungan ini tidak mengganggu organisasi yang selama puluhan tahun telah tumbuh dengan identitasnya sendiri?

Melalui dialog intensif dan keterlibatan aktif seluruh pemangku kepentingan, termasuk serikat pekerja, kekhawatiran tersebut berhasil diredam. Pemahaman kolektif pun terbangun bahwa SUCOFINDO tetap memiliki peran strategis dalam ekosistem baru ini. Pijakan formal melalui Peraturan Pemerintah Nomor 66

Tahun 2021 akhirnya meresmikan berdirinya Holding BUMN Jasa Survei, yang menandai era baru kolaborasi nasional untuk daya saing global.

"Isunya waktu itu nanti pegawai akan dipindahkan ke BKI, banyak yang tidak mendukung. Tantangan bagi saya adalah bagaimana pegawai tetap bekerja dan tetap mendukung," tandas Mas Wigrantoro.

Kekhawatiran tersebut berkembang seiring beredarnya berbagai informasi mengenai kemungkinan perpindahan pegawai ke perusahaan induk. Sebagian karyawan merasa cemas terhadap masa depan mereka, sementara sebagian lainnya mempertanyakan alasan SUCOFINDO tidak menjadi pemimpin *holding*.

Menghadapi situasi tersebut, Mas Wigrantoro memilih membuka ruang dialog dengan berbagai pihak, termasuk serikat pekerja. Berbagai pertemuan dilakukan untuk menjelaskan bahwa pembentukan *holding* merupakan keputusan pemegang saham yang harus dijalankan bersama.

"Saya panggil mereka semua, panggil serikat pekerja. Saya bilang, alternatif apa yang bisa kita berikan? Ini sudah keputusan pemegang saham. Kita hanya menjalankan," terangnya.

Mas Wigrantoro memilih untuk tidak membiarkan spekulasi mengambil alih perhatian organisasi. Baginya, hal yang paling penting adalah memastikan seluruh insan SUCOFINDO tetap bekerja dan menjaga bisnis tetap berjalan.

Perubahan, menurutnya, perlu ditempatkan sebagai bagian dari perjalanan transformasi yang lebih panjang. Dengan cara pandang itu, kekhawatiran yang sempat mengemuka perlahan mulai menemukan titik terang. Dalam berbagai forum bersama pemegang saham dan kementerian, semakin jelas bahwa SUCOFINDO tetap memiliki posisi strategis dalam ekosistem baru yang tengah dibangun.

Setelah fase integrasi yang dinamis di bawah kepemimpinan Mas Wigrantoro, estafet penguatan strategis beralih pada upaya sinkronisasi operasional secara menyeluruh dalam wadah IDSurvey.

Peran itu bukan tanpa alasan. Kontribusi SUCOFINDO terhadap keseluruhan nilai bisnis *holding* menjadi salah satu faktor yang memperkuat posisi perusahaan di dalam IDSurvey. Dengan demikian, pembentukan *holding* tidak serta-merta menghapus identitas maupun peran SUCOFINDO, melainkan menempatkannya dalam ruang yang lebih luas untuk membangun sinergi.

Proses tersebut kemudian memperoleh pijakan formal. Melalui Peraturan Pemerintah Nomor 66 Tahun 2021, pemerintah resmi membentuk *Holding* BUMN Jasa Survei. Sejak saat itu, tiga perusahaan yang sebelumnya berjalan dengan jalurnya masing-masing mulai diarahkan untuk menemukan irama bersama. Sinergi di antara BKI, SUCOFINDO, dan SI diharapkan tidak hanya memperkuat daya saing industri TIC nasional, tetapi juga membawa perusahaan-perusahaan tersebut melangkah lebih jauh ke pasar global.

"Kalau saat itu saya ikut terpengaruh, artinya saya tidak bisa memimpin perusahaan," tegas Mas Wigrantoro.

Peraturan Pemerintah (PP) No. 66 Tahun 2021 tentang pembentukan *holding* BUMN Jasa Survei ditandatangani Presiden Joko Widodo pada tanggal 5 Mei 2021. *Holding* IDSurvey lalu resmi beroperasi pada 17 Desember 2021. Pembentukan holding dilakukan melalui proses inbreng saham PT SUCOFINDO, PT Surveyor Indonesia ke PT BKI. Pada tahap ini, BKI bertindak sebagai induk holding, sehingga IDSurvey belum menjadi badan hukum tersendiri. Nama "IDSurvey" hanya digunakan sebagai brand kelompok tiga BUMN tersebut (BKI, SUCOFINDO, SI).

IDSurvey baru resmi menjadi badan hukum tersendiri dengan nama PT Inspeksi Sertifikasi dan Survey Indonesia (Persero) pada 27 Maret 2025. Sejak saat itu, IDSurvey bukan lagi sekadar nama kelompok atau *brand* di bawah BKI, melainkan entitas holding perusahaan sendiri yang menaungi BKI, SUCOFINDO, dan SI sebagai anak perusahaan.



Konsolidasi dalam IDSurvey

Oktober 2021 menjadi momentum bersejarah bagi SUCOFINDO dalam memulai kiprahnya di bawah naungan IDSurvey. Rudiyanto, yang menjabat sebagai *Chairman* IDSurvey periode 2021-2022, menegaskan bahwa konsolidasi ini bukan sekadar penataan administratif saham, melainkan respons strategis terhadap potensi pasar TIC global yang nilainya diprediksi terus meningkat. Langkah ini menempatkan Indonesia pada posisi yang lebih kuat dalam rantai nilai ekonomi dunia melalui penyediaan jasa pemastian (*assurance*) yang andal.

Setelah struktur *holding* terbentuk, fokus berikutnya adalah mengimplementasikan strategi *refocusing business* untuk memastikan setiap anggota memberikan kontribusi optimal sesuai dengan kompetensi intinya.



Di permukaan, perubahan itu tampak seperti sebuah aksi korporasi besar. Ada pengalihan saham, ada struktur baru, ada induk dan anggota *holding*. Namun, bagi orang-orang yang berada di dalam prosesnya, pembentukan *holding* membawa cerita yang jauh lebih panjang.

Rudiyanto melihat pembentukan *holding* bukan semata sebagai urusan merapikan struktur perusahaan atau menyatukan tiga entitas ke dalam satu kelompok usaha. Ada perubahan yang lebih besar yang sedang dihadapi industri TIC, dan Indonesia perlu bersiap menghadapinya.

Karena itu, ketika IDSurvey mulai dibangun, pekerjaan sesungguhnya justru baru dimulai. Tantangannya bukan lagi bagaimana tiga perusahaan ditempatkan dalam satu struktur, melainkan bagaimana kekuatan yang selama ini tumbuh secara terpisah dapat dipertemukan menjadi satu daya saing.

Bagi SUCOFINDO, inilah babak ketika transformasi mengambil bentuk yang berbeda. Jika sebelumnya perubahan banyak dikerjakan dari dalam rumah sendiri, kini pintunya terbuka lebih lebar. Ada dua perusahaan lain di dalamnya, ada kepentingan yang lebih besar, and pasar global yang menunggu untuk ditaklukkan bersama.

Perubahan itu menurut Rudiyanto tidak datang secara tiba-tiba. Selama satu dekade terakhir, industri TIC berkembang menjadi salah satu sektor jasa dengan pertumbuhan paling menjanjikan di dunia. Kajian yang menjadi dasar penyusunan *masterplan* Holding BUMN Jasa Survei menunjukkan bahwa nilai pasar TIC global telah melampaui €200 miliar (sekitar Rp4.156 triliun).

Sekitar 40 persen dari pasar tersebut merupakan pasar terbuka yang dapat diakses melalui mekanisme *outsourcing*, sementara sisanya masih didominasi layanan pemerintah maupun sistem yang dikelola secara internal.

Berdasarkan data lainnya, mengutip proyeksi *Mordor Intelligence*, nilai industri TIC dunia diperkirakan meningkat dari sekitar $263,4 miliar pada 2025 menjadi $331,08 miliar pada 2030 dengan tingkat pertumbuhan tahunan sekitar 4,68 persen.

Rudiyanto menandaskan besarnya pasar tersebut menunjukkan bahwa industri TIC bukan lagi bisnis pendukung, melainkan bagian penting dari rantai nilai ekonomi global. Negara yang memiliki pemain TIC kuat akan memiliki posisi yang lebih baik dalam mendukung perdagangan, investasi, dan daya saing industri nasional.

"Pembentukan IDSurvey bukan sekadar menggabungkan tiga perusahaan, tetapi membangun kekuatan nasional di industri jasa *assurance*," jelas Rudiyanto.

Sebelum bernaung di bawah satu identitas, ketiga perusahaan tersebut telah tumbuh dengan jalur masing-masing. Mereka membangun jaringan, mengembangkan keahlian, dan menguasai ceruk bisnis yang berbeda. Masing-masing memiliki kekuatan yang sudah terbentuk jauh sebelum istilah *holding* menjadi bagian dari keseharian mereka.

BKI, misalnya, datang dengan pengalaman panjang sebagai perusahaan klasifikasi nasional. Dengan 18 cabang dan tiga laboratorium, kekuatannya bertumpu pada layanan klasifikasi dan statutori, terutama untuk sektor maritim.

SUCOFINDO memiliki bentang yang lebih luas. Sebanyak 28 cabang dan 55 laboratorium menjadi jaringan yang menopang layanan perusahaan di berbagai sektor: mulai dari perdagangan dan manufaktur hingga pertanian, pertambangan, energi, serta layanan pemerintah.

Di sisi lain, SI membawa kekuatan yang berbeda. Perusahaan ini memiliki 12 cabang dan 25 laboratorium, dengan pengalaman di

sektor infrastruktur, energi, mineral dan batubara, sekaligus layanan konsultasi dan pengawasan.

SUCOFINDO diarahkan untuk memperkuat dominasinya pada sektor perdagangan, industri, pertanian, dan lingkungan, sementara BKI dan SI fokus pada spesialisasi masing-masing. Pembagian peran ini krusial untuk menghindari tumpang tindih investasi dan menciptakan layanan yang saling melengkapi (*complementary services*). Dengan demikian, IDSurvey dapat hadir sebagai solusi terintegrasi bagi para pelaku industri di seluruh pelosok negeri.

Ketika masih berdiri sendiri, kata Rudiyanto, masing-masing memang memiliki kekuatan. Tetapi setelah berada dalam satu ekosistem, kekuatan itu berubah menjadi sesuatu yang lebih besar: jaringan nasional dengan cakupan layanan yang lebih lengkap.

Tiga perusahaan, tiga pengalaman, dan tiga jaringan yang sebelumnya berjalan sendiri-sendiri kini memiliki kesempatan untuk saling melengkapi. Di situlah gagasan besar IDSurvey mulai menemukan bentuknya, yakni bukan sekadar menyatukan perusahaan, tetapi menggabungkan kekuatan yang telah mereka bangun selama bertahun-tahun.

"SUCOFINDO, SI, dan BKI memiliki kompetensi yang berbeda. Perbedaan itulah yang menjadi kekuatan IDSurvey," lanjut Rudiyanto.



Menuju Lahirnya IDSurvey

Banyak cerita menarik seputar proses pembentukan IDSurvey. Sebelum IDSurvey muncul, ada perjalanan panjang yang berlangsung di balik layar. Tidak ada satu keputusan yang serta-merta menyatukan BKI, SUCOFINDO, dan SI. Gagasan itu harus melewati serangkaian pembahasan, kajian, hingga proses administratif yang berjalan selama bertahun-tahun.

Rudiyanto menguraikan, langkah awalnya dimulai pada November 2018. Ketiga perusahaan mulai melakukan konsolidasi internal untuk menyamakan pandangan tentang seperti apa *holding* yang akan dibangun. Dari meja-meja pembahasan itu, proses kemudian bergerak ke tahap yang lebih panjang: berbagai kajian strategis disusun dengan melibatkan kementerian, lembaga, hingga konsultan independen.

Memasuki Juni 2020, kajian bersama mulai dituangkan ke dalam berbagai dokumen yang akan menjadi pijakan pembentukan *holding*. Beberapa bulan berikutnya dihabiskan untuk mengharmonisasi regulasi dan merumuskan rancangan kebijakan. Dari Juli hingga Desember 2020, proses itu terus berjalan, perlahan mengubah gagasan besar menjadi rancangan yang semakin konkret.

Tahun 2021 menjadi fase ketika semuanya bergerak lebih cepat. Rancangan pembentukan *holding* difinalisasi. Valuasi perusahaan dilakukan oleh Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP). Usulan nilai Penyertaan Modal Negara (PMN) disampaikan, hingga akhirnya nilai PMN untuk BKI ditetapkan.

Setelah hampir tiga tahun berjalan, rangkaian panjang itu sampai pada satu titik. Oktober 2021, RUPS Holding BUMN Jasa Survei digelar dan proses *inbreng* resmi dilaksanakan. Secara formal, tiga perusahaan kini berada dalam satu struktur. Tanggal itu kemudian menjadi salah satu penanda penting dalam perjalanan ketiganya. Holding BUMN Jasa Survei lahir dan kelak dikenal sebagai IDSurvey.

Tetapi bagi Rudiyanto, pekerjaan justru belum selesai ketika dokumen ditandatangani dan struktur baru terbentuk. Sebab, menyatukan tiga perusahaan di atas kertas adalah satu hal. Membuat ketiganya benar-benar bekerja sebagai satu kekuatan adalah tantangan yang jauh lebih besar. “Tantangan sesungguhnya bukan

membentuk *holding*, tetapi memastikan *holding* mampu menciptakan nilai tambah bagi seluruh anggota dan pemangku kepentingan," tandas Rudiyanto.

Sebab, menyatukan tiga perusahaan ke dalam satu struktur bukanlah tujuan akhir. Sejak awal, Holding BUMN Jasa Survei disiapkan untuk memainkan peran yang lebih besar: menjadi mesin pertumbuhan baru bagi industri jasa survei nasional.

Rudiyanto mengingat, arah itu telah diletakkan dalam *masterplan holding*. Visi yang dirumuskan pun tidak berhenti pada ambisi menjadi perusahaan besar, melainkan membangun kelompok usaha yang mampu bersaing di tingkat dunia: *world class integrated assurance group, empowering the nation by building trust*.

Visi tersebut kemudian diterjemahkan ke dalam dua belas inisiatif strategis yang menjadi pijakan bagi langkah *holding* ke depan. Namun, membangun kekuatan bersama bukan berarti membuat ketiga perusahaan melakukan hal yang sama.

Visi tersebut kemudian diterjemahkan ke dalam dua belas inisiatif strategis yang menjadi pijakan bagi langkah *holding* ke depan. Namun, membangun kekuatan bersama bukan berarti membuat ketiga perusahaan melakukan hal yang sama.

Justru sebaliknya, *holding* mendorong strategi *refocusing business* dan *championship*. Setiap perusahaan diarahkan untuk semakin tajam menggarap bidang yang selama ini menjadi kekuatannya. Dengan begitu, BKI, SUCOFINDO, dan SI tidak perlu saling berebut ruang, tetapi dapat saling melengkapi.

Dari pendekatan itu, muncul pembagian peran yang lebih jelas. Masing-masing perusahaan diharapkan menjadi rujukan utama di sektor tertentu, sementara kekuatan yang berbeda-beda tersebut dipertemukan untuk membentuk layanan yang lebih lengkap. Strategi ini sekaligus menjadi cara untuk menghindari investasi yang tumpang tindih dan memastikan sumber daya yang dimiliki *holding* digunakan seoptimal mungkin.

Pemetaan bisnis yang dilakukan kala itu memperlihatkan ke mana kekuatan *holding* seharusnya diarahkan. *Oil and gas* menjadi sektor dengan kontribusi pendapatan terbesar, sekitar 23 persen, disusul *mining* sebesar 21 persen. Sektor *marine* dan klasifikasi menyumbang 14 persen, pemerintah 13 persen, sementara *energy and power* berada di angka 9 persen.

Angka-angka tersebut bukan sekadar peta bisnis. Di baliknya terdapat upaya untuk menentukan siapa melakukan apa, di mana kekuatan masing-masing perusahaan berada, dan bagaimana semuanya dapat bergerak menuju tujuan yang sama. Dengan cara itulah, *holding* mulai dibayangkan bukan sebagai tiga perusahaan yang ditempatkan dalam satu payung, melainkan sebagai satu kekuatan yang memiliki banyak keahlian.

"*Refocusing business* bukan sentralisasi produk. Yang dibangun adalah penguatan kompetensi sesuai kapasitas masing-masing perusahaan," jelas Rudiyanto.

Manusia sebagai Kunci Transformasi

Di tengah berbagai pembahasan mengenai sinergi bisnis, integrasi aset, dan transformasi digital, perhatian Rudiyanto justru kerap kembali pada satu hal yang menurutnya paling menentukan keberhasilan *holding*: manusia yang menjalankannya.

Dia teringat pada sebuah penugasan yang pernah diterimanya bertahun-tahun sebelumnya, saat masih bertugas di SUCOFINDO. Kala itu dia diminta meninjau sebuah lokasi di kawasan Gadog, Kabupaten Bogor, yang direncanakan menjadi pusat pelatihan bagi karyawan SUCOFINDO. Gagasan tersebut sempat mengendap dan belum terealisasi. Namun ketika Holding BUMN Jasa Survei terbentuk, ide itu kembali muncul dalam benak Rudiyanto.

"Waktu itu ada rencana membangun *training center*. Belum terealisasi saat itu, tetapi kemudian saya mencoba merealisasikannya ketika *holding* terbentuk, karena saya melihat manfaatnya sangat besar," tutur Rudiyanto. Manfaat terbesarnya adalah memperkuat pembentukan kompetensi dan budaya setiap karyawan anggota holding IDSurvey.

Sebab, menurut Rudiyanto, ada hal yang tidak bisa diselesaikan hanya dengan menyusun struktur, membagi sektor bisnis, atau merancang strategi. Di balik tiga perusahaan yang kini berada dalam satu payung, ada ribuan orang yang harus ikut bergerak ke arah yang sama.

Rudiyanto melihat persoalan itu sejak awal. BKI, SUCOFINDO, dan SI tidak hanya membawa jaringan dan portofolio bisnis yang berbeda, tetapi juga membawa orang-orang dengan pengalaman,

kompetensi, dan budaya kerja yang telah terbentuk selama puluhan tahun. Menyatukan perusahaan, pada akhirnya, berarti juga mempertemukan manusia-manusia di dalamnya.

Inilah pentingnya peran training center bagi holding. Di sinilah transformasi sumber daya manusia menjadi bagian yang tak terpisahkan dari perjalanan holding. Sebab, perubahan bisnis tidak akan banyak berarti jika kemampuan orang-orang yang menjalankannya tidak ikut berubah.

Tekanan untuk beradaptasi pun semakin besar. Teknologi berkembang, digitalisasi mengubah cara layanan diberikan, sementara kebutuhan terhadap layanan *assurance* semakin kompleks. Organisasi tidak bisa lagi mengandalkan kompetensi yang sama untuk menghadapi kebutuhan bisnis yang terus bergerak.

Rudiyanto memahami bahwa perubahan itu tidak bisa berlangsung seragam. Ada pegawai yang dapat segera mengikuti tuntutan baru, tetapi ada pula yang membutuhkan waktu untuk memperbarui keterampilan atau membangun kompetensi yang sebelumnya belum dimiliki. Karena itu, pembelajaran harus menjadi bagian dari proses transformasi, bukan sekadar program tambahan.

Namun, yang hendak diubah bukan hanya kemampuan teknis. Ada sesuatu yang lebih dalam: cara orang-orang di dalam organisasi melihat pekerjaannya.

Selama puluhan tahun, masing-masing perusahaan telah tumbuh dengan kebiasaan dan budaya kerjanya sendiri. Ketika berada dalam satu *holding*, cara kerja itu tidak lagi cukup. Dunia bisnis bergerak lebih cepat, pelanggan berubah, dan peluang tidak selalu datang dari pola yang sudah dikenal.

Maka, organisasi dituntut untuk ikut berubah, lebih lincah membaca peluang, lebih berani merespons perubahan, dan lebih peka terhadap kebutuhan pelanggan. Bagi Rudiyanto, di situlah transformasi *holding* sesungguhnya diuji. Bukan hanya pada seberapa besar bisnis yang berhasil dihimpun, tetapi pada seberapa jauh orang-orang di dalamnya mampu tumbuh bersama perubahan.

"Budaya kerja berubah total. Dulu kita terbiasa menunggu, sekarang harus aktif mencari. Dulu kita dilayani, sekarang kita harus melayani. Itu perubahan besar," terangnya.

Bagi Rudiyanto, perubahan pola pikir menjadi salah satu warisan terpenting dari pembentukan *holding*. Struktur bisa berganti dan teknologi terus berkembang, tetapi transformasi pada akhirnya ber-

gantung pada manusia yang mau belajar, beradaptasi, dan bergerak ke arah yang sama.

Semangat itu kemudian menjadi fondasi perjalanan IDSurvey. Menyatukan BKI, SUCOFINDO, dan SI bukan sekadar perkara mengintegrasikan saham atau menyelaraskan strategi bisnis. Di atas semuanya, ada pekerjaan yang lebih mendasar: membangun kepercayaan dan kolaborasi di antara orang-orang di dalamnya.

Dari sana, sinergi mulai diterjemahkan ke dalam hal-hal yang konkret. Laboratorium, infrastruktur, teknologi, sumber daya manusia, hingga jaringan bisnis mulai dilihat sebagai kekuatan yang dapat digunakan bersama.

"Ketiga BUMN ini beroperasi bersama, salah satunya ditandai dengan memanfaatkan aset bersama seperti laboratorium, integrasi infrastruktur, peralatan, sumber daya manusia, dan aset lainnya untuk meningkatkan layanan jasa pengujian, inspeksi, sertifikasi, klasifikasi, dan statutori," jelas Rudiyanto.

Harapannya, kekuatan yang sebelumnya tersebar di tiga perusahaan itu dapat menjadi satu daya dorong yang membawa IDSurvey tidak hanya menjadi Holding BUMN Jasa Survei terbesar di Indonesia, tetapi juga kelompok usaha *assurance* yang mampu bersaing di panggung global.

> **"Perubahan pola pikir menjadi salah satu warisan terpenting. Struktur bisa berganti dan teknologi terus berkembang, tetapi transformasi pada akhirnya bergantung pada manusia yang mau belajar, beradaptasi, dan bergerak ke arah yang sama.**

Bergegas Menjadi Pencipta Pasar

Memasuki tahun 2023, kepemimpinan Jobi Triananda membawa paradigma baru dalam strategi pertumbuhan SUCOFINDO. Jobi menekankan pentingnya bagi perusahaan untuk bertransformasi dari pengikut pasar (*market follower*) menjadi pencipta pasar (*market creator*). SUCOFINDO tidak boleh lagi hanya bergantung pada penugasan pemerintah, melainkan harus proaktif dalam mengidentifikasi dan membentuk ekosistem bisnis baru.

Estafet itulah yang kemudian diterima Jobi Triananda ketika dipercaya memimpin SUCOFINDO pada 2023. Berbeda dengan pendahulunya, Mas Wigrantoro, yang banyak bergulat pada proses lahirnya *holding*, Jobi memasuki organisasi pada fase ketika struktur baru telah terbentuk. Pertanyaan yang kini berada di hadapannya bukan lagi bagaimana menyatukan perusahaan, melainkan bagaimana membuat organisasi yang telah bersatu itu mampu bertumbuh lebih cepat.

Bagi sebagian besar orang, memimpin perusahaan yang telah mapan mungkin merupakan penugasan yang relatif nyaman. Reputasi telah terbentuk, bisnis berjalan, pelanggan telah mengenal layanan yang ditawarkan, dan kinerja perusahaan menunjukkan tren yang positif. Namun, cara pandang itu tidak berlaku bagi Jobi.

Sebagaimana beberapa penugasan yang pernah dijalani di berbagai BUMN, panggilan dari Kementerian BUMN datang tanpa banyak seremoni. Setiap perpindahan tugas bagi Jobi selalu berarti memasuki medan yang sama sekali baru. Sebelumnya dia pernah memimpin perusahaan dengan karakter industri yang berbeda-beda, mulai dari bidang energi gas bumi, rekayasa industri, hingga manufaktur semen. Setiap penugasan membawa tantangan yang berbeda, tidak terkecuali SUCOFINDO .

Menariknya, sebelum menerima amanah tersebut, Jobi mengaku tidak memiliki kedekatan khusus dengan SUCOFINDO. Seperti ketika pertama kali memimpin perusahaan lain, Jobi bahkan belum mengenal secara mendalam karakter bisnis maupun budaya organisasi yang akan dihadapi. Justru sebagai pendatang baru, dia datang tanpa banyak asumsi dan dapat melihat kondisi perusahaan dengan lebih objektif.

Apa yang ditemukan bukanlah perusahaan yang sedang mengalami krisis. Sebaliknya, Jobi melihat SUCOFINDO berada dalam kondisi yang sehat. Portofolio bisnis berkembang, pendapatan terus meningkat, dan posisinya sebagai salah satu pemain utama di bidang TIC di Indonesia telah memperoleh kepercayaan luas dari pemerintah maupun pelaku industri. Dari luar, hampir tidak ada alasan untuk mengatakan SUCOFINDO membutuhkan perubahan besar.

Namun, kesan pertama itu tidak bertahan lama. Semakin mengenal organisasi, Jobi mulai menangkap pola yang menurutnya perlu diperbaiki. Dia melihat budaya kerja yang selama bertahun-tahun terbentuk cenderung menempatkan perusahaan sebagai penerima peluang, bukan pencipta peluang. Banyak bisnis berkembang karena adanya penugasan pemerintah atau kebutuhan pasar yang telah terbentuk sebelumnya. Pola tersebut memang menghasilkan pertumbuhan, tetapi menurutnya belum cukup untuk membawa SUCOFINDO melompat ke tingkat berikutnya mengejar target-target yang diharapkan pemegang saham.



Jobi Triananda
Direktur Utama 2023-2025

Bagi Jobi, perusahaan dengan kompetensi seluas SUCOFINDO memiliki ruang yang jauh lebih besar daripada sekadar mempertahankan bisnis yang sudah ada. "Saya melihat sayang banget kalau kita cuma begini-begini saja. Yang saya mau adalah kita agresif, *attack the market*. Tidak hanya menunggu penugasan dari pemerintah, tapi kita harus agresif," tegas Jobi.

Ada masa ketika pekerjaan datang tanpa perlu terlalu banyak dicari. Bagi Jobi, kondisi itu justru bisa menjadi jebakan. SUCOFINDO, menurut pengamatan Jobi, perlahan masuk ke zona nyaman. Pekerjaan terus mengalir, pendapatan meningkat dari tahun ke tahun, sementara aktivitas pemasaran tidak dilakukan dengan agresif. Dari

luar, semuanya tampak baik-baik saja. Namun, di balik pertumbuhan itu, Jobi melihat satu risiko: perusahaan bisa terlalu lama bergantung pada pasar yang sudah tersedia.

Sebab, pasar yang selama ini dikerjakan akan memiliki keterbatasan. Pertanyaan yang kemudian muncul bukan lagi bagaimana memenangkan pasar tersebut, melainkan bagaimana menciptakan ruang pertumbuhan yang baru.

Cara pandang itu membawa Jobi pada satu gagasan: SUCOFINDO tidak seharusnya hanya menunggu regulasi lahir untuk kemudian menawarkan jasa inspeksi, pengujian, atau sertifikasi. Perusahaan perlu hadir lebih awal, membaca kebutuhan, bahkan ikut mendorong lahirnya pasar baru.

Strategi agar SUCOFINDO hadir lebih awal di dalam setiap kebijakan pemerintah sangat penting karena bisnis TIC sangat erat dengan kebijakan yang dibuat pemerintah. Ketika standar dibuat atau regulasi baru diterbitkan, kebutuhan terhadap layanan *assurance* ikut tumbuh. Sebaliknya, ketika aturan belum ada, pasar pun sering kali belum terbentuk.

Di situlah Jobi melihat ruang yang selama ini belum sepenuhnya digarap: bukan sekadar menunggu pasar datang, tetapi ikut menciptakannya. "Masalahnya, *market* kita tergantung terhadap adanya kebijakan dan aturan pemerintah. Kalau aturannya belum jelas, ya pasarnya untuk jasa pemastian juga belum terbentuk," tandas Jobi.

Kesadaran itulah yang membuat Jobi melihat peran SUCOFINDO secara berbeda. Menurutnya, perusahaan tidak cukup hanya menjadi pelaksana ketika sebuah aturan sudah berlaku. Sebagai BUMN yang memiliki pengalaman panjang di bidang *assurance*, SUCOFINDO justru memiliki pengetahuan teknis yang dapat membantu pemerintah menerjemahkan kebijakan menjadi sistem pemastian yang benar-benar dapat diterapkan.

Tidak sedikit kebijakan yang secara prinsip telah ditetapkan, tetapi memerlukan standar, metode pengujian, mekanisme verifikasi, hingga tata cara pemeriksaan agar dapat dijalankan secara efektif. Di titik itulah, menurut Jobi, kompetensi yang dimiliki SUCOFINDO dapat memberikan nilai tambah.

"Saya orang bisnis yang sangat tergantung pada aturan pemerintah, dan SUCOFINDO juga milik negara. Jadi menurut saya tidak ada salahnya membantu pemerintah supaya regulasinya lebih cepat lahir. Kalau regulasinya ada, pemerintah terbantu, dunia usaha punya

kepastian, dan kami juga bisa menjalankan fungsi kami sebagai lembaga *assurance*. Yang menikmati bukan Jobi, bukan direksi, tetapi negara," urainya.

Jobi pun perlahan menggeser orientasi perusahaan. Selama bertahun-tahun, keberhasilan sering diukur dari seberapa besar proyek yang berhasil diperoleh. Jobi ingin ukuran itu diperluas. Baginya, perusahaan juga harus mampu membaca perubahan yang sedang berlangsung, mengenali kebutuhan yang belum terjawab, kemudian ikut membangun ekosistem yang memungkinkan pasar baru tumbuh.

Karena itulah, dia lebih senang menggunakan istilah *market creator* daripada *market follower*. Menjadi *market creator*, menurut Jobi, bukan berarti menciptakan kebutuhan yang semu, melainkan hadir lebih awal untuk membantu membangun sistem yang dibutuhkan negara dan dunia usaha. Ketika tata kelola terbentuk dengan baik, kebutuhan terhadap layanan *assurance* akan lahir secara alami, sekaligus menciptakan manfaat yang lebih luas bagi masyarakat.

Pandangan tersebut sekaligus memperlihatkan bagaimana dia memaknai transformasi setelah lahirnya Holding IDSurvey. Jika pada fase sebelumnya perhatian perusahaan banyak diarahkan pada penyatuan kekuatan tiga entitas, maka pada periode berikutnya fokus bergeser pada bagaimana kekuatan tersebut digunakan untuk membuka ruang-ruang pertumbuhan baru.

Namun, semakin jauh Jobi memetakan peluang yang tersedia, semakin jelas pula satu persoalan yang muncul di hadapannya. Bukan pasar yang kurang besar, melainkan organisasi yang harus dipersiapkan agar mampu menangkap peluang tersebut.

Dari titik itulah, arah transformasi kemudian bergerak ke dalam. Bagi Jobi, perubahan tidak lagi hanya berbicara tentang strategi bisnis, tetapi juga tentang bagaimana organisasi harus ditata ulang agar siap menghadapi tantangan yang lebih besar.

Mengubah Cara Bermain

Keyakinan bahwa SUCOFINDO harus menjadi *market creator* membawa Jobi pada kesimpulan berikutnya. Peluang pertumbuhan, menurutnya, sebenarnya terbentang luas. Berbagai agenda pembangunan nasional mulai dari hilirisasi industri, penguatan daya saing produk nasional, hingga lahirnya standar-standar baru di berbagai sektor akan terus menciptakan kebutuhan terhadap layanan *assurance*.

Persoalannya bukan ada atau tidak adanya pasar. Yang menjadi pertanyaannya, apakah organisasi telah siap menangkap peluang tersebut. "Saya melihat potensinya luar biasa. Pertanyaannya bukan ada atau tidak ada market, karena market yang tersedia itu cukup besar. Pertanyaannya, apakah organisasi dan Sumber Daya Manusia kita siap atau tidak dalam menangkap peluang dan mengeksekusinya," tegas Jobi.

Kesadaran itulah yang mengubah arah transformasi yang ingin dia bangun. Jika pada awal kepemimpinannya perhatian banyak tertuju pada peluang-peluang baru di luar perusahaan, maka langkah berikutnya justru diarahkan ke dalam organisasi. Menurutnya, pertumbuhan tidak cukup hanya didorong oleh strategi bisnis yang lebih agresif. Organisasi juga harus memiliki cara kerja yang memungkinkan setiap peluang dapat ditangkap dengan cepat.

Alih-alih langsung menunjuk konsultan eksternal, Jobi memilih jalan yang berbeda. Dia percaya gagasan terbaik justru dapat lahir dari orang-orang yang telah bekerja di dalam SUCOFINDO dan memahami denyut bisnis Perusahaan. Karena itu, Jobi membentuk sebuah tim kecil yang beranggotakan enam pegawai internal dari berbagai fungsi. Tim tersebut kemudian dikenal sebagai *Strategic Transformation Office (STO)*.

Langkah tersebut kemudian diperkuat secara formal dalam struktur organisasi Perusahaan. STO tercatat sebagai bagian dari struktur organisasi SUCOFINDO melalui Keputusan Direksi Nomor KD 13/KD/2024 yang ditetapkan pada 27 Agustus 2024.

"Begitu saya masuk, saya melihat SUCOFINDO sebenarnya tidak punya orang komersial yang benar-benar strategis. Yang ada lebih banyak mengelola bisnis yang sudah berjalan. Akhirnya saya bentuk tim kecil, tidak pakai konsultan asing. Saya minta beberapa



talent internal. Tim tersebut bertugas untuk memetakan bisnis *existing*, melihat potensi yang belum digarap, dan menghitung arah perusahaan ke depan," kenang Jobi.

STO tidak dibebani target operasional harian. Tugasnya justru melihat apa yang sering luput ketika perusahaan terlalu sibuk mengejar pekerjaan: ke mana industri bergerak, peluang apa yang mulai muncul, proses mana yang perlu dibenahi, dan seperti apa SUCOFINDO lima hingga sepuluh tahun mendatang.

Pemetaan tersebut kemudian tidak berhenti sebagai kajian di atas kertas. Salah satu arah yang didorong Jobi adalah melihat kembali aset yang sudah dimiliki SUCOFINDO dan mencari cara agar kapasitasnya menghasilkan nilai lebih besar. Laboratorium menjadi salah satu yang pertama disorot.

Jobi melihat layanan *testing* memiliki nilai bisnis yang tinggi, tetapi kapasitas laboratorium belum seluruhnya optimal dimanfaatkan. Di Lab Central Cibitung, misalnya, hanya bekerja selama satu *shift* kerja per hari. Bagi Jobi, daripada menambah

investasi baru, kapasitas yang sudah ada seharusnya dimaksimalkan lebih dulu.

Dari sana, laboratorium mulai diarahkan untuk beroperasi lebih panjang sekaligus mencari pasar yang dapat mengisi kapasitas tersebut. "Kalau dua *shift market*-nya bagaimana, ya ayo kita cari, jangan nunggu warung. SUCOFINDO itu jangan nunggu warung, tetapi harus agresif menawarkan jasa-jasa laboratorium ke pasar yang masih besar peluangnya. Kita harus kejar, karena *market*-nya besar sekali," ujar Jobi.

Bagi Jobi, perusahaan sebesar SUCOFINDO tidak cukup hanya memastikan target tahun ini tercapai. Ada masa depan yang harus disiapkan sebelum perubahan benar-benar datang.

Pemetaan STO kemudian menunjukkan bahwa persoalannya bukan semata-mata soal pasar. Ada cara kerja yang masih dibentuk oleh kebutuhan masa lalu. Ketika lingkungan bisnis bergerak lebih cepat, proses pengambilan keputusan, pembagian kewenangan, hingga struktur organisasi pun harus ikut berubah.

Karena itu, transformasi bagi Jobi bukan perkara menggambar ulang bagan organisasi atau menambah unit baru, melainkan penyediaan mesin perusahaan yang mampu membawa SUCOFINDO bergerak lebih jauh. Untuk menggambarkan gagasan itu, Jobi kemudian menggunakan sebuah analogi sederhana.

"Saya ibaratkan begini. Pesawat saya ini DC-10, dengan pendapatan perusahaan masih sekitar Rp2,7 triliun. Lalu lima tahun lagi saya diminta menghasilkan Rp6 triliun. Apa mungkin pesawat yang sama membawa penumpang dua kali lipat? Ya tidak mungkin. Mesinnya harus ditingkatkan, sayapnya diperbesar, kursinya ditambah, kabinnya diperluas. Artinya, organisasinya harus berubah," tandas Jobi.

Analogi itu bukan sekadar menggambarkan target pertumbuhan pendapatan. Yang ingin dia tekankan adalah hubungan antara cita-cita bisnis dan kapasitas organisasi. Sebuah perusahaan dapat memasang target setinggi apa pun, tetapi tanpa perubahan pada mesin penggeraknya, target tersebut hanya akan menjadi angka di atas kertas.

Karena itu, transformasi menurut Jobi tidak pernah dimaknai sebagai proyek jangka pendek ataupun sekadar perubahan nomenklatur organisasi. Transformasi adalah proses menyiapkan perusahaan agar mampu mengerjakan sesuatu yang sebelumnya belum mampu dilakukan.

Perubahan itu akhirnya menyentuh cara SUCOFINDO bekerja dari dalam. Bukan sekadar mengganti struktur, tetapi membongkar kebiasaan yang selama bertahun-tahun membuat organisasi berjalan dengan cara yang sama.

Bagi Jobi, salah satu yang paling terasa adalah ketika setiap keputusan harus terus naik ke tingkat pusat. Semakin banyak keputusan menunggu persetujuan, semakin panjang pula waktu yang dibutuhkan Perusahaan untuk merespons pelanggan. Dalam situasi bisnis yang berubah cepat, birokrasi semacam itu bisa membuat perusahaan kehilangan momentum.

Karena itu, dia ingin kantor pusat mengambil peran yang lebih strategis. Pusat menetapkan arah dan memastikan perusahaan bergerak pada jalur yang sama, sementara unit-unit di daerah diberi ruang untuk bergerak lebih cepat. Mereka yang berhadapan langsung dengan pelanggan, menurut Jobi, justru paling tahu apa yang dibutuhkan pasar.

Cara berpikir yang sama diterapkan pada fungsi komersial. SUCOFINDO tidak cukup hanya memiliki orang-orang yang mampu menjual layanan. Perusahaan membutuhkan fungsi yang mampu membaca ke mana pasar bergerak, menemukan kebutuhan yang belum terlayani, dan mengubahnya menjadi peluang bisnis.

Kekuatan teknis yang selama ini menjadi modal SUCOFINDO harus bertemu dengan kemampuan membaca pasar. Tanpa itu, perusahaan hanya akan terus menunggu kebutuhan muncul, lalu datang sebagai penyedia layanan.

Bahkan laboratorium pun mulai dilihat dari sudut yang berbeda. Jaringan laboratorium SUCOFINDO yang tersebar di berbagai daerah bukan hanya tempat melakukan pengujian. Di tangan pengelolaan yang tepat, aset tersebut bisa menjadi sumber pertumbuhan baru. Cara pandang itu kemudian diperluas ke sejumlah layanan yang melihat peluang pasar dari kebutuhan yang belum sepenuhnya tergarap. Kalibrasi peralatan kesehatan, misalnya, menjadi salah satu bidang yang terus didorong. Jobi melihat ada kebutuhan untuk memastikan peralatan kesehatan bekerja dengan akurat, sementara fungsi pemeriksaan tersebut tidak selalu harus dilakukan oleh regulator. Di titik itu, SUCOFINDO dapat menawarkan diri sebagai lembaga independen.

Perubahan cara bermain juga terlihat dari cara SUCOFINDO memperkenalkan produk dan kompetensinya. Jobi melihat media sosial sebagai kanal yang relatif murah untuk mempromosikan layanan,

tetapi efektivitasnya bergantung pada kualitas konten. Karena itu, ia mendorong perusahaan membangun kemampuan produksi konten sendiri.

Dari anggaran yang masih tersedia, kata dia, SUCOFINDO membeli kamera dan perangkat pendukung hingga memiliki ruang studio untuk memproduksi materi multimedia.

Studio dan kanal tersebut kemudian berkembang menjadi SPACE (SUCOFINDO *Podcast and Creative Network*). Nama SPACE tercatat secara resmi dalam pendaftaran merek SUCOFINDO pada Oktober 2024, dengan cakupan layanan antara lain produksi *podcast*, publikasi elektronik, pendidikan, pelatihan, dan hiburan.

"Kalau kita mau mempromosikan produk, yang paling murah di mana? media sosial. Tapi, kalau kita membuat konten yang jelek, orang mau melihat tidak? Tidak. Jadi kontennya harus bagus," kata Jobi.

Menurutnya, daripada terus mengandalkan pihak ketiga, perusahaan perlu memiliki kemampuan produksi sendiri. "Saya juga bisa panggil narasumber-narasumber lain untuk melakukan presentasi atau untuk melakukan advokasi, sosialisasi, *in house lho*," imbuhnya.

Studio tersebut kemudian tidak hanya digunakan untuk memproduksi konten promosi. Ruang itu juga menjadi sarana pembelajaran internal. Materi mengenai produk dan layanan dapat dikemas dalam bentuk audio-visual sehingga lebih mudah disampaikan kepada pegawai di berbagai daerah. Bagi Jobi, pendekatan ini sekaligus menjawab perubahan kebiasaan generasi baru yang lebih senang menyerap informasi melalui video dan audio.

Transformasi Dimulai dari Manusia

Meski banyak berbicara mengenai transformasi organisasi, proses bisnis, hingga strategi pertumbuhan, Jobi berulang kali mengingatkan bahwa seluruh perubahan itu pada akhirnya kembali kepada satu hal: manusia yang menjalankannya.

Baginya, restrukturisasi dapat diputuskan melalui rapat direksi. Proses bisnis dapat diperbaiki melalui penyederhanaan prosedur. Teknologi dapat dibeli, sistem dapat dibangun, bahkan struktur organisasi dapat diubah dalam hitungan bulan. Namun, mengubah cara berpikir manusia merupakan pekerjaan yang jauh lebih panjang.

"Mengubah struktur organisasi ternyata jauh lebih mudah daripada mengubah cara berpikir orang-orang yang bekerja di dalamnya," tegasnya.

Kesadaran itu muncul ketika Jobi mulai berkeliling ke berbagai unit kerja and berdialog langsung dengan para pegawai. Dia menemukan banyak insan SUCOFINDO yang memiliki kompetensi teknis sangat baik, tetapi masih dibayangi budaya kerja yang menurutnya terlalu birokratis. Orang bekerja dengan hati-hati, tetapi sering kali bukan karena profesionalisme, melainkan karena takut mengambil keputusan.

"Selama saya masuk ke SUCOFINDO, saya merasa teman-teman sangat birokratis. Orang-orang bekerja mengikuti aturan, namun kurang empati. Kenapa bekerja harus selalu dengan rasa takut?" tandas Jobi.

Organisasi yang sehat dan kuat, menurut Jobi, adalah organisasi yang memberi ruang bagi setiap orang untuk berpikir, mengambil inisiatif, dan bertanggung jawab atas keputusan yang menjadi kewenangannya. Pengalaman memimpin berbagai perusahaan membuat Jobi percaya bahwa budaya seperti itulah yang akan menentukan kecepatan sebuah organisasi beradaptasi.

Ketika setiap persoalan harus selalu naik ke jenjang yang lebih tinggi, perusahaan akan kehilangan kelincahan. Sebaliknya, ketika kepercayaan diberikan kepada orang-orang yang berada paling dekat dengan persoalan, organisasi akan belajar bergerak lebih cepat tanpa kehilangan arah. Karena itu, membangun budaya *empowerment* menjadi bagian penting dari agenda transformasi yang didorong oleh Jobi. Dia ingin hubungan antara atasan dan bawahan

tidak lagi dibatasi oleh sekat formal yang membuat orang enggan menyampaikan pendapat.

"Saya selalu bilang, kalau atasan salah ya bilang salah. Masa anak buah tidak boleh memberikan masukan? Bagaimana organisasi mau maju kalau semua orang hanya mengangguk?" terangnya.

Perubahan cara kerja itu menjadi semakin penting ketika wajah SUCOFINDO sendiri mulai bergeser. Generasi muda semakin banyak mengisi posisi strategis, membawa kebiasaan kerja yang lebih terbuka, akrab dengan teknologi, dan berani menyampaikan gagasan.

Perubahan cara kerja itu menjadi semakin penting ketika wajah SUCOFINDO mulai bergeser. Generasi muda semakin banyak mengisi posisi strategis, membawa kebiasaan kerja yang lebih terbuka, akrab dengan teknologi, dan berani menyampaikan gagasan.

Bagi Jobi, pola kepemimpinan yang terlalu bertumpu pada hierarki tidak lagi cukup. Generasi baru bukan hanya perlu mengikuti cara kerja lama, tetapi organisasi juga harus belajar memahami cara mereka bekerja. Kepemimpinan, pada akhirnya, bukan sekadar memberi instruksi. Yang lebih penting adalah membuka ruang agar setiap orang bisa berkembang dan memberi kontribusi terbaiknya.

"SUCOFINDO ini generasi milenialnya lebih dari enam puluh persen. Kita harus belajar bagaimana mereka bekerja. Jangan hanya menyalin cara kerja orang-orang yang sebentar lagi pensiun. Kita harus mengembangkan mereka menjadi manusia seutuhnya," tegas Jobi.

> **"Mengubah struktur organisasi, prosedur, atau teknologi ternyata jauh lebih mudah daripada mengubah cara berpikir orang-orang di dalamnya. Padahal, seluruh keberhasilan transformasi pada akhirnya akan kembali kepada satu hal utama: manusia yang menjalankannya.**

Kalimat "mengembalikan mereka menjadi manusia seutuhnya" pun menjadi penutup yang merangkum cara pandang Jobi terhadap transformasi. Bagi Jobi, keberhasilan perusahaan tidak hanya diukur dari pertumbuhan pendapatan, bertambahnya pelanggan, ataupun lahirnya layanan baru. Semua itu hanyalah hasil dari sebuah organisasi yang manusianya berani belajar, berani berubah, dan berani mengambil tanggung jawab. Fondasi itulah yang berusaha dibangun Jobi selama memimpin SUCOFINDO.

Ketika SUCOFINDO berkembang dalam ekosistem *holding* IDSurvey, Jobi menilai *holding* merupakan sebuah rumah baru bagi tiga entitas jasa survei nasional, termasuk SUCOFINDO. Selama kepemimpinannya dia berupaya memastikan rumah tersebut memiliki arah, cara kerja, and budaya yang siap menghadapi tantangan masa depan.



Melanjutkan Transformasi

Pada Desember 2025, Sandry Pasambuna melanjutkan estafet kepemimpinan di SUCOFINDO. Di bawah kepemimpinan Sandry, PT SUCOFINDO (PERSERO) berupaya mengintegrasikan seluruh lini bisnisnya untuk memberikan pengalaman pelanggan (*customer experience*) yang lebih baik, sekaligus menyelaraskan peran strategis Perusahaan dengan *holding* IDSurvey dan Badan Pengelola Investasi Daya Anagata Nusantara (Danantara).

"Pembentukan *holding* bukan sekadar perubahan struktur organisasi, melainkan transformasi cara kita menciptakan nilai bagi bangsa," tandas Sandry.

Kalimat itu menjadi cara Sandry memandang fase baru perjalanan SUCOFINDO. *Holding* bukan tujuan yang selesai dirayakan, melainkan pijakan untuk menjawab tantangan yang terus berubah. Sebab ketika perusahaan sibuk membangun sinergi di dalam, dunia di luar telah bergerak jauh lebih cepat.

Selama bertahun-tahun, setiap layanan berjalan mengikuti alurnya sendiri. Permintaan pelanggan diterima, inspeksi dilakukan, sampel diuji, lalu sertifikat diterbitkan. Pola tersebut bekerja dengan baik ketika kebutuhan pelanggan masih sederhana. Namun ketika satu proyek mulai melibatkan berbagai jenis layanan sekaligus, batas-batas antarfungsi perlahan berubah menjadi tantangan.

Di titik itulah digitalisasi bagi Sandry menemukan perannya. Bukan sekadar memindahkan proses manual ke dalam sistem elektronik, melainkan menghubungkan proses-proses yang sebelumnya berjalan sendiri-sendiri. Informasi mengalir lebih cepat, keputusan dapat diambil dengan lebih akurat, sementara pelanggan memperoleh layanan yang lebih sederhana tanpa harus berhadapan dengan banyak pintu.

"Pelanggan tidak lagi hanya membutuhkan layanan inspeksi, pengujian, atau sertifikasi secara terpisah. Mereka membutuhkan mitra yang mampu memberikan



Sandry Pasambuna
Direktur Utama 2025-now

solusi menyeluruh, mulai dari aspek kualitas, keselamatan, kepatuhan regulasi, keberlanjutan, hingga peningkatan daya saing bisnis," tegas Sandry.

Bagi Sandry, digitalisasi bukan soal siapa yang paling cepat memakai teknologi terbaru. Ukurannya justru lebih sederhana: apakah teknologi itu membuat cara SUCOFINDO melayani pelanggan menjadi lebih baik.

Karena itu, inspeksi, pengujian laboratorium, sertifikasi, konsultansi, hingga layanan digital mulai dipertemukan sebagai satu rangkaian kapabilitas. Bukan lagi layanan yang berjalan sendiri-sendiri, melainkan kekuatan yang bisa dirangkai untuk menjawab kebutuhan pelanggan secara lebih utuh tanpa mengorbankan kualitas, independensi, dan integritas.

Cara pandang itu kemudian membawa perubahan ke dalam tubuh organisasi. Selama bertahun-tahun, setiap unit bisnis tumbuh dengan keunggulannya masing-masing. Model tersebut berhasil membawa SUCOFINDO menguasai berbagai sektor strategis. Namun, ketika kebutuhan pelanggan semakin kompleks, batas antarunit mulai terasa tidak lagi cukup.

Kapabilitas yang sebelumnya tersebar kini mulai dihubungkan secara sistematis. Kolaborasi diperkuat, proses bisnis dibuat lebih terintegrasi, dan organisasi didorong untuk bergerak dalam satu irama. Dari luar, pelanggan mungkin tetap melihat nama SUCOFINDO yang sama, namun di baliknya, mesin perusahaan sedang bertransformasi.

Dan bagi Sandry, bagian tersulit justru bukan membangun teknologinya, lantaran teknologi bisa dibuat dan sistem bisa dikembangkan. Yang jauh lebih menantang adalah mengubah kebiasaan yang telah mengakar bertahun-tahun dan mengajak ribuan insan SUCOFINDO bergerak ke arah yang sama.

"Bagi perusahaan dengan skala dan kompleksitas seperti SUCOFINDO, tantangan terbesarnya bukan hanya pada implementasi teknologi, tetapi pada harmonisasi proses bisnis, kesiapan sumber daya manusia, integrasi data lintas unit, serta menjaga konsistensi standar operasional di seluruh lini bisnis," jelas Sandry.

Di tangan Sandry, transformasi tidak diperlakukan sebagai proyek yang punya garis akhir. Sistem boleh diluncurkan, struktur boleh diperbarui, tetapi perubahan tidak berhenti di sana. Setiap langkah justru menjadi pijakan untuk langkah berikutnya. Yang harus

tetap dibawa adalah kepercayaan, modal yang telah dibangun SUCOFINDO selama hampir tujuh dekade.

Karena itu, digitalisasi bagi Sandry bukan tujuan akhir. Teknologi hanyalah alat untuk memastikan SUCOFINDO tetap relevan ketika dunia berubah semakin cepat. Tantangan sesungguhnya adalah memastikan setiap perubahan yang dibuat pada akhirnya terasa manfaatnya bagi pelanggan.

"Memimpin SUCOFINDO bagi saya berarti menjaga kepercayaan yang telah dibangun selama hampir tujuh dekade sekaligus mempersiapkan perusahaan agar tetap relevan menghadapi masa depan yang berubah semakin cepat," tandas Sandry.



Menjaga Pertumbuhan Tetap Sehat

Di balik setiap langkah besar yang diambil perusahaan, selalu ada keputusan-keputusan yang tidak pernah terlihat oleh pelanggan. Ketika sebuah sistem dibangun, layanan baru dikembangkan, atau kapabilitas diperkuat, selalu ada satu pertanyaan yang harus dijawab: apakah langkah tersebut benar-benar akan membuat perusahaan lebih kuat di masa depan?

Pertanyaan itulah yang setiap hari menyertai David Sidjabat sejak dipercaya menjabat sebagai Direktur Keuangan PT SUCOFINDO (PERSERO) pada 2024. Di tengah perubahan industri yang berlangsung semakin cepat, David melihat fungsi keuangan tidak lagi sekadar menjaga kesehatan finansial perusahaan. Perannya ikut bergeser menjadi penjaga arah, memastikan setiap keputusan bisnis memiliki fondasi yang cukup kuat untuk bertahan dalam jangka panjang.



David Sidjabat
Direktur Keuangan
Periode 2024

"Peran Direktur Keuangan hari ini tidak lagi sebatas menjaga kesehatan finansial perusahaan. Kami juga harus menjadi akselerator transformasi, memastikan setiap investasi mampu menciptakan nilai jangka panjang bagi perusahaan dan seluruh pemangku kepentingan," urai David.

Cara pandang itu mengubah makna setiap investasi. Bagi David, investasi bukan sekadar pengeluaran yang tercatat di laporan keuangan, melainkan upaya membangun kapabilitas yang akan menentukan daya saing perusahaan di masa depan. Karena itu, pertumbuhan tidak pernah diukur hanya dari besarnya pendapatan, tetapi juga dari kemampuan perusahaan menjaga profitabilitas, arus kas, dan ruang untuk terus berinvestasi.

"Pada akhirnya, perusahaan jasa yang sehat adalah perusahaan yang mampu menumbuhkan pendapatan secara berkelanjutan, menghasilkan arus kas yang kuat, menjaga profitabilitas, serta memiliki kemampuan untuk terus berinvestasi dalam inovasi dan pengembangan layanan di masa depan," imbuhnya.

David meyakini keberanian bertumbuh harus selalu berjalan beriringan dengan disiplin; tidak setiap peluang harus dikejar, dan tidak setiap investasi harus diwujudkan. Bagi David, yang lebih penting adalah memastikan setiap keputusan benar-benar memperkuat

bisnis inti, meningkatkan daya saing, dan menciptakan manfaat yang dapat dirasakan dalam jangka panjang.

"*Value creation* adalah tentang menciptakan keseimbangan antara kinerja hari ini dan kesiapan menghadapi masa depan. Ketika perusahaan mampu menghasilkan laba yang sehat, arus kas yang kuat, mengelola risiko dengan baik, dan terus berinvestasi pada inovasi serta kapabilitas, maka pertumbuhan tersebut akan menjadi fondasi bagi keberlanjutan dan peningkatan nilai perusahaan dalam jangka panjang," tegas David.

Angka-angka di laporan keuangan tidak lagi sekadar menjadi catatan tentang apa yang sudah terjadi. Di tangan David, angka menjadi penunjuk arah: seberapa sehat perusahaan, seberapa jauh ruang untuk bertumbuh, dan seberapa kuat SUCOFINDO menghadapi perubahan yang datang berikutnya.

Karena itu, fungsi keuangan tidak berhenti pada anggaran dan laporan kinerja. Profitabilitas, arus kas operasi, kualitas piutang, produktivitas aset, hingga kesehatan neraca menjadi bagian dari cara perusahaan membaca masa depannya.

Perjalanan panjang SUCOFINDO tidak asing dengan perubahan. Dari dinamika perdagangan global dan perubahan regulasi hingga gelombang digitalisasi, perusahaan telah berkali-kali dipaksa menyesuaikan diri. Bagi David, pengalaman panjang itu meninggalkan satu pelajaran penting: bertahan dalam perubahan bukan hanya soal seberapa cepat perusahaan bergerak, tetapi seberapa kuat fondasinya ketika harus melangkah lebih jauh.

"Ketahanan bukan berarti terhindar dari tantangan, tetapi memiliki kemampuan untuk tetap tumbuh dan memberikan layanan terbaik di berbagai kondisi," tandas David.

Kesadaran itu pun turut mendorong perusahaan terus memperkuat fondasi bisnis melalui pengelolaan risiko yang lebih disiplin, evaluasi investasi secara berkala, pengelolaan likuiditas, serta diversifikasi portofolio layanan. Di saat yang sama, fungsi keuangan juga bergerak semakin proaktif dengan memanfaatkan berbagai indikator untuk membaca peluang sekaligus mengantisipasi risiko sejak dini.

Bagi David, perusahaan yang mampu bertahan bukan selalu perusahaan yang tumbuh paling cepat, melainkan perusahaan yang mampu menjaga keseimbangan antara keberanian mengambil peluang dan kedisiplinan dalam setiap keputusan bisnis.

"Kami ingin memastikan setiap pertumbuhan bisnis memberikan nilai tambah yang berkelanjutan, bukan hanya peningkatan volume usaha," terangnya.

David menilai, pada akhirnya, laporan keuangan hanyalah cermin dari keputusan-keputusan yang telah diambil jauh sebelumnya. Investasi pada teknologi, pengembangan kompetensi, penguatan tata kelola, hingga manajemen risiko merupakan bagian dari ikhtiar yang sama: memastikan SUCOFINDO tidak hanya bertumbuh, tetapi juga terus menciptakan nilai bagi pelanggan, pemegang saham, dan seluruh pemangku kepentingan.



Tak Sekadar Unit Pendukung

Bagi pelanggan, perubahan itu mungkin hanya terasa dari layanan yang semakin cepat atau proses yang semakin sederhana. Sertifikat diterbitkan lebih efisien, hasil pengujian lebih mudah ditelusuri, sementara berbagai layanan yang sebelumnya berdiri sendiri kini terasa semakin terhubung. Namun, di balik setiap laporan hasil uji dan sertifikat yang diterima pelanggan, ada perubahan besar yang jarang terlihat, dan perubahan itu berlangsung di laboratorium.

Setiap hari, ribuan sampel dari berbagai sektor industri berdatangan ke laboratorium SUCOFINDO. Ada yang berasal dari kawasan industri, pertambangan, pembangkit listrik, hingga pelabuhan. Masing-masing membawa tujuan yang berbeda, tetapi seluruhnya menuntut satu hal yang sama: hasil yang cepat, akurat, dan dapat dipertanggungjawabkan.



Dani Pramantyo
Direktur Operasional
Periode 2025

Bagi Dani Pramantyo, laboratorium bukan sekadar tempat melakukan pengujian. Jauh sebelum dipercaya menjabat sebagai Direktur Operasional PT SUCOFINDO (PERSERO) pada 2025, Dani memimpin SBU Laboratorium dan menyaksikan bagaimana perubahan industri perlahan ikut mengubah wajah layanan pengujian di Indonesia.

"Peran laboratorium sangat penting dalam alur bisnis di seluruh industri perdagangan. Setiap produk harus mempunyai sertifikat mutu produk sesuai standar nasional maupun standar internasional," tegas Dani.

Kalimat itu lahir dari perubahan yang dia saksikan sendiri. Dulu, pelanggan datang ke laboratorium dengan satu kebutuhan yang relatif sederhana: memastikan produknya memenuhi persyaratan. Kini, kebutuhan itu berkembang jauh lebih kompleks.

Perubahan tersebut membuat laboratorium SUCOFINDO ikut bergeser. Pengujian dan kalibrasi tetap menjadi fondasi, tetapi perannya mulai meluas ke persoalan-persoalan yang muncul seiring perubahan industri: transisi energi, kendaraan listrik, baterai litium, hidrogen, ekonomi sirkular, hingga berbagai aspek keberlanjutan.

Laboratorium pun tidak lagi cukup hanya memberikan hasil pengujian. Ada kebutuhan untuk membantu pelanggan memahami

apa arti hasil tersebut bagi bisnis mereka dan ke mana industri sedang bergerak.

"Saat ini laboratorium tidak hanya hadir untuk memenuhi persyaratan regulasi. Ekspektasi pelanggan jauh lebih tinggi. Mereka membutuhkan mitra strategis dalam menjalankan bisnis," tandasnya.

Pada saat yang sama, pelanggan juga menginginkan proses yang semakin cepat tanpa mengurangi akurasi maupun ketertelusuran hasil pengujian. Menurut Dani, dua tuntutan tersebut tidak lagi dapat dijawab hanya dengan cara kerja yang sama seperti bertahun-tahun sebelumnya.

Transformasi pun menjadi sebuah keniscayaan. Namun bagi Dani, transformasi laboratorium tidak dimulai dari pembelian instrumen yang lebih modern. Perubahan justru dimulai dari cara seluruh proses saling terhubung.

Penerapan *Laboratory Information Management System* (SIMLAB) menjadi salah satu fondasi penting. Melalui sistem tersebut, setiap tahapan pekerjaan dapat dipantau sejak sampel pertama kali diterima, memasuki proses pengujian atau kalibrasi, hingga hasilnya diterbitkan kepada pelanggan. Informasi mengalir dalam satu sistem yang sama sehingga proses menjadi lebih cepat, lebih transparan, sekaligus lebih mudah ditelusuri.

Meski demikian, Dani menegaskan bahwa teknologi tidak pernah menggantikan peran manusia. "Laboratorium menjaga keseimbangan antara teknologi dan *technical judgement* dengan menjadikan standar mutu ISO 17025 sebagai fondasi utama serta terus meningkatkan kompetensi personel," terangnya.

Di balik sebuah hasil pengujian, ada sesuatu yang tidak selalu terlihat: orang-orang yang memastikan setiap angka dapat dipercaya. Bagi Dani, secanggih apa pun teknologi yang digunakan, kredibilitas laboratorium tetap bermula dari manusia. Kompetensi analis harus terus diperbarui, kemampuan membaca data diperkuat, dan integritas hasil pengujian tidak boleh bergeser sedikit pun.

Dari kebutuhan itulah konsep Lab 4.0 dikembangkan. Otomatisasi, analitik data, efisiensi energi, dan pengelolaan sumber daya mulai dipadukan untuk membuat laboratorium bekerja lebih cerdas. Tujuannya bukan sekadar membuat pengujian lebih cepat. Teknologi harus mampu mengubah data menjadi informasi yang lebih berguna bagi pelanggan, sehingga hasil laboratorium dapat ikut membantu mereka mengambil keputusan.

Perubahan itu mungkin tak pernah terlihat oleh pelanggan, yang sampai ke tangan mereka hanyalah hasil pengujian atau sertifikat yang terbit tepat waktu. Namun di balik selembar dokumen tersebut, ada teknologi yang terus berkembang, proses yang semakin terhubung, dan ribuan insan laboratorium yang menjaga setiap detail tetap dapat dipertanggungjawabkan.

Di situlah, bagi Dani, transformasi operasional menemukan maknanya, yakni bukan sekadar membuat laboratorium bekerja lebih cepat, tetapi membuat setiap hasilnya semakin bernilai dan semakin layak dipercaya.

"Laboratorium tidak lagi dipandang sebagai unit pendukung yang bekerja di belakang layar. Laboratorium menjadi bagian penting dari *integrated assurance services*, tempat data, teknologi, dan keahlian bertemu untuk membantu pelanggan menghadapi tantangan industri yang terus berubah," katanya.



Integritas yang Tetap Dijaga

Perubahan di laboratorium tidak selalu hadir dalam bentuk yang terlihat. Pelanggan mungkin hanya merasakan proses yang lebih cepat, layanan yang lebih sederhana, atau solusi yang kini dapat terhubung satu sama lain.

Tetapi bagi SUCOFINDO, kemudahan itu bukan akhir dari perjalanan. Di baliknya ada pertanyaan yang terus mengikuti setiap perubahan: Apakah yang dibangun hari ini benar-benar sudah menjawab kebutuhan industri yang terus bergerak? Sebab, tantangan laboratorium bukan hanya mengikuti perubahan yang sudah terjadi, melainkan membaca kebutuhan yang belum sepenuhnya terlihat.

Oleh karena itu, bagi Agus Permadi, transformasi tidak berhenti ketika perusahaan berhasil memperkuat kapabilitas internal. Justru pada titik itulah pekerjaan berikutnya dimulai. Perusahaan harus mampu keluar dari dirinya sendiri, membaca perubahan yang terjadi di pasar, memahami arah perkembangan industri, lalu memastikan setiap kemampuan yang telah dibangun benar-benar relevan bagi pelanggan.



Agus Permadi
Direktur Komersial
Periode 2025 - Now

Ketika Agus menerima amanah sebagai Direktur Komersial SUCOFINDO pada akhir Desember 2025, medan yang dihadapi sudah berubah. Menawarkan layanan yang sudah dimiliki perusahaan tidak lagi cukup untuk menjawab kebutuhan dunia usaha yang bergerak semakin cepat.

Teknologi mengubah cara industri bekerja. Rantai pasok global menjadi semakin rumit. Regulasi terus bergeser, sementara tuntutan terhadap kualitas, kepatuhan, and keberlanjutan datang hampir bersamaan. Bagi Agus, perubahan seperti itu tidak bisa dijawab hanya dengan menambah daftar layanan. Ada hal jauh lebih penting, yakni kemampuan membaca ke mana arah perubahan sebelum kebutuhan itu benar-benar menjadi pasar.

"Dari pengalaman saya di berbagai sektor, saya menyadari pentingnya memiliki sensitivitas terhadap perubahan, baik yang didorong oleh perkembangan teknologi, dinamika pasar, perubahan regulasi, maupun meningkatnya tuntutan terhadap keberlanjutan. Kemampuan membaca perubahan tersebut menjadi penting agar

kita tidak hanya mampu beradaptasi, tetapi juga melihat peluang untuk terus menciptakan nilai tambah," tegas Agus.

Dulu, keberhasilan fungsi komersial mudah dihitung: berapa banyak kontrak yang masuk, berapa pelanggan baru yang berhasil diraih. Bagi Agus, ukuran itu kini terasa terlalu sempit.

Fungsi komersial harus bekerja lebih jauh dari sekadar menjual. Agus mengatakan fungsi komersial diperluas menjadi mata dan telinga SUCOFINDO untuk menangkap perubahan yang terjadi di pasar, membaca polanya, lalu membawa temuan itu kembali ke dalam perusahaan sebagai pengetahuan.

Di tengah arus informasi yang semakin deras, mengandalkan intuisi saja tidak lagi cukup. Setiap perubahan di pasar meninggalkan jejak dalam data. Tantangannya adalah mendengarkan jejak tersebut, memahami maknanya, lalu mengubahnya menjadi keputusan bisnis sebelum peluang itu terlewat.

"Perkembangan teknologi membuka akses yang semakin luas terhadap data pasar. Hal ini memungkinkan kami mengolah berbagai informasi menjadi *insight* yang lebih komprehensif untuk memahami kebutuhan pelanggan, memetakan tren industri, serta mengantisipasi perubahan yang akan datang," tandasnya.

Namun, data bagi Agus hanyalah permulaan. Yang lebih penting adalah apa yang bisa dibaca dari balik angka-angka tersebut: perubahan kebutuhan pelanggan yang belum tentu terlihat di permukaan. Sebab, setiap industri bergerak dengan persoalannya sendiri. Kebutuhan pertambangan tidak selalu sama dengan manufaktur, pangan, energi, maupun kelautan. Regulasi, tekanan pasar, hingga tantangan bisnisnya berbeda-beda.

Karena itu, memahami pelanggan tidak seharusnya baru dimulai ketika proyek datang. SUCOFINDO perlu membaca perubahan lebih awal, sehingga ketika kebutuhan itu benar-benar muncul, kapabilitas yang diperlukan sudah lebih dulu disiapkan.

"Kami tidak boleh berhenti pada apa yang dibutuhkan pelanggan hari ini. Kami harus terus mengembangkan kapabilitas, memperluas layanan, dan menghadirkan solusi yang relevan dengan tantangan industri di masa depan," tegas Agus.

Cara pandang itu kemudian menjadi pijakan bagi strategi komersial SUCOFINDO sejak Agus menjabat sebagai direktur komersial pada 29 Desember 2025. Bagi Agus, jawabannya dimulai dari cara melihat. Perusahaan tidak cukup hanya bertanya apa yang bisa dijual

kepada pelanggan. SUCOFINDO perlu terlebih dahulu memahami dunia pelanggan dari sisi pelanggan sendiri: apa yang sedang berubah, persoalan apa yang hadapi pelanggan, dan kebutuhan apa yang mungkin muncul setelahnya.

Dari sanalah kekuatan yang sudah dibangun SUCOFINDO dapat menemukan tempatnya. Kepekaan membaca perubahan, menurut Agus, bermula dari satu kenyataan sederhana: pelanggan hari ini tidak lagi datang dengan ekspektasi yang sama seperti beberapa tahun lalu.

Jika dahulu keberhasilan sebuah perusahaan jasa TIC banyak diukur dari ketepatan hasil pengujian atau sertifikasi yang diterbitkan, kini ukuran tersebut menjadi jauh lebih luas. Pelanggan tetap menuntut akurasi dan kredibilitas, tetapi mereka juga semakin memperhatikan pengalaman yang diperoleh sepanjang proses layanan berlangsung.

"Perubahan yang paling signifikan adalah pelanggan kini memiliki ekspektasi yang jauh lebih tinggi, tidak hanya terhadap hasil layanan, tetapi juga terhadap keseluruhan pengalaman yang mereka rasakan," tandas Agus.

Perubahan ekspektasi pelanggan kini terasa hampir di setiap segmen. Pelanggan ritel menginginkan proses yang sederhana, cepat, dan transparan. Sementara pelanggan korporasi, baik swasta maupun pemerintah, mencari mitra yang memahami industrinya, mengikuti perubahan regulasi, dan mampu merespons tantangan bisnis yang terus bergerak.

Bagi Agus, perbedaan itu membuat pendekatan komersial tidak bisa lagi diseragamkan. Setiap industri memiliki karakter dan prioritasnya sendiri. Pertambangan, misalnya, lebih menekankan kepatuhan regulasi dan keandalan teknis. Sementara manufaktur berorientasi ekspor lebih sensitif terhadap kecepatan layanan, efisiensi, serta pengakuan sertifikasi di tingkat internasional.

Karena itu, pemahaman terhadap pelanggan tidak boleh hanya tersimpan dalam pengalaman personal *account manager*. Interaksi, masukan, dan perubahan kebutuhan pasar perlu dihimpun menjadi pengetahuan yang bisa dipelajari seluruh organisasi.

Penguatan *Customer Relationship Management* (CRM) dan *market intelligence* menjadi bagian dari upaya tersebut. Riwayat layanan, karakter industri, kebutuhan yang berkembang, hingga peluang kolaborasi mulai dipetakan agar SUCOFINDO tidak sekadar

menunggu permintaan datang, tetapi dapat membaca perubahan sejak lebih awal.

Bagi Agus, teknologi tetaplah sekadar alat bantu. Hubungan dengan pelanggan pada akhirnya dibangun dari satu hal yang lebih mendasar: keinginan untuk benar-benar memahami bisnis yang mereka jalankan. "Layanan yang baik tidak dimulai dari menawarkan produk, tetapi dari memahami proses bisnis pelanggan serta dinamika industri yang mereka hadapi," tutur Agus.

Bagi Agus, perubahan cara melihat pelanggan pada akhirnya mengubah pula sosok yang berdiri di garis depan bisnis. Tenaga pemasaran tidak lagi cukup hanya mencari pelanggan baru atau mengejar target penjualan. Mereka perlu terus belajar: mengikuti perkembangan industri, memahami perubahan regulasi, and membawa pengetahuan dari satu fungsi ke fungsi lainnya. Sebab, kebutuhan pelanggan tidak pernah berdiri sendiri.

Semakin dalam SUCOFINDO memahami industri yang dilayaninya, semakin besar peluang perusahaan menghadirkan layanan yang tetap relevan, bahkan ketika kebutuhan pasar kembali berubah.

Agus mengakui satu pekerjaan yang didapat SUCOFINDO bisa membuka pintu layanan lainnya. Tetapi pintu itu belum berarti apa-apa jika pelanggan tidak kembali. Di bisnis *assurance*, kepercayaan dibangun dari pengalaman yang berulang. Pelanggan kini tidak hanya mencari penyedia layanan, tetapi mitra yang memahami bagaimana bisnis mereka berjalan dan dapat ikut membaca persoalan yang mungkin muncul di depan.

"Tantangan terbesar bukan hanya memperoleh kepercayaan pelanggan, tetapi juga mempertahankannya," tegas Agus.

Ekspektasi itu membuat hubungan dengan pelanggan bergerak lebih jauh dari sekadar transaksi. SUCOFINDO dituntut memahami proses bisnis mereka, memberikan *insight*, and hadir ketika berbagai tantangan muncul. Namun, semakin dekat hubungan yang dibangun, semakin penting pula batas yang harus dijaga. Agus menilai kedekatan dan kolaborasi tidak boleh mengurangi independensi, objektivitas, dan integritas yang menjadi fondasi bisnis SUCOFINDO.

Di situlah pekerjaan komersial menemukan tantangannya: dekat dengan pelanggan, tanpa kehilangan jarak yang membuat kepercayaan itu tetap layak diberikan. Ada batas yang tidak boleh dilewati

dalam hubungan SUCOFINDO dengan pelanggan. Semakin Perusahaan memahami kebutuhan mereka, semakin penting pula menjaga jarak ketika menyangkut keputusan profesional.

Bagi Agus, kedekatan dan integritas harus berjalan beriringan. Komunikasi perlu dibangun seakrab mungkin, namun hasil inspeksi, pengujian, dan sertifikasi harus tetap berdiri di atas independensi serta objektivitas. Sebab, sekali integritas dikompromikan, kepercayaan yang dibangun selama puluhan tahun dapat sirna dalam sekejap.

Karena itu, pelanggan tidak kembali hanya karena merasa dekat dengan orang-orang SUCOFINDO. Mereka kembali karena tahu bahwa standar profesional perusahaan tidak berubah, siapa pun pelanggannya and apa pun pekerjaannya. Pada akhirnya, justru konsistensi itulah yang membuat hubungan bisa bertahan lebih lama daripada satu proyek.

"Kepercayaan tidak lahir dari kedekatan semata, tetapi dari kemampuan menjaga keseimbangan antara menjadi mitra strategis bagi pelanggan dan tetap teguh pada prinsip profesionalisme. Justru integritas itulah yang membuat hubungan jangka panjang dapat terus terjaga," jelasnya.

Agus menyebut kepercayaan tersebut tumbuh dari dua pilar. Pertama adalah *trust through experience*, yakni kepercayaan yang lahir karena pelanggan secara konsisten merasakan kualitas layanan yang andal. Kedua, *trust through credibility*, yakni kepercayaan yang dibangun melalui pengakuan regulator, lembaga akreditasi, dan asosiasi industri terhadap kompetensi SUCOFINDO. Kedua aspek ini saling melengkapi dalam menjaga hubungan jangka panjang dengan pelanggan.

Ukuran keberhasilan fungsi komersial, bagi Agus, akhirnya bukan berhenti pada kontrak yang berhasil diperoleh. Yang lebih penting adalah apa yang terjadi setelahnya: apakah pelanggan memilih untuk kembali.

Ketika kepercayaan tumbuh, satu pekerjaan dapat berubah menjadi hubungan yang lebih panjang. Dari transaksi, lahir kolaborasi; dari kolaborasi, terbuka pula ruang untuk tumbuh bersama. Itulah yang menurut Agus menjadi dasar pertumbuhan bisnis yang sehat. Bukan sekadar mengejar angka, melainkan menjaga kepercayaan yang dibangun sedikit demi sedikit setiap hari.

Tujuh dekade perjalanan SUCOFINDO pun membawa pelajaran serupa. Untuk tetap relevan, perusahaan tidak cukup hanya memperluas layanan atau mengikuti perubahan regulasi. Ia harus lebih dulu mendengar dan memahami apa yang berubah di sekitar pelanggan, membaca kebutuhan yang mulai tumbuh, lalu bersiap sebelum perubahan itu mengetuk pintu.

Transformasi Bertumpu pada Manusia

Transformasi paling besar di SUCOFINDO justru tidak selalu punya bentuk yang mudah dikenali. Bukan gedung baru, bukan pula teknologi yang semakin canggih. Dalam beberapa tahun terakhir, perusahaan memang melewati banyak perubahan yang terlihat: bergabung dalam *holding* IDSurvey, menata kembali model operasi, hingga memperkuat berbagai layanan.

Namun bagi Budi Utomo, yang dipercaya sebagai Direktur Sumber Daya Manusia sejak 2024, perubahan yang paling menentukan berlangsung jauh lebih dalam, yakni di dalam diri orang-orang yang menjalankan perusahaan.

Budi melihat transformasi bukan pertama-tama sebagai perubahan sistem, melainkan perubahan manusia yang menggerakkan sistem itu sendiri. Sebab, sehebat apa pun teknologi yang dimiliki perusahaan, seluruh investasi tersebut baru akan menghasilkan nilai ketika dijalankan oleh insan yang mampu belajar, beradaptasi, dan terus berkembang mengikuti perubahan.

"Perubahan yang terjadi saat ini bukan hanya mengubah cara perusahaan menjalankan bisnis, tetapi juga mengubah kompetensi yang dibutuhkan untuk memenangkan persaingan," tegas Budi.

Perubahan tersebut, menurut Budi, ikut menggeser cara perusahaan memandang fungsi *Human Capital* (HC). Jika dahulu pengelolaan SDM lebih banyak berkutat pada aspek administratif dan operasional, kini perannya berkembang menjadi bagian dari strategi bisnis. HC tidak lagi sekadar memastikan kebutuhan tenaga kerja terpenuhi, tetapi membantu organisasi membangun kemampuan yang diperlukan untuk menjawab tantangan masa depan.



Budi Utomo
Direktur Sumber Daya Manusia
Periode 2024 - Now

"Strategi SDM SUCOFINDO tidak lagi hanya berfokus pada pemenuhan kebutuhan tenaga kerja, tetapi pada pembangunan kapabilitas organisasi untuk menghadapi masa depan," tambah Budi.

Sebab, membangun kapabilitas organisasi dimulai dari cara perusahaan memandang kompetensi. Keahlian teknis tetap menjadi identitas utama SUCOFINDO sebagai perusahaan TIC. Namun, kompetensi tersebut kini harus berjalan berdampingan dengan kemampuan lain yang semakin menentukan daya saing perusahaan.

"Kompetensi teknis tetap menjadi fondasi, tetapi ke depan harus dilengkapi dengan kemampuan digital, pemanfaatan data, pemahaman bisnis, inovasi, dan kemampuan memberikan solusi yang terintegrasi kepada pelanggan," jelas Budi.

Di tengah perubahan yang semakin cepat, belajar tidak lagi punya jadwal khusus. Bagi Budi, pembelajaran harus menjadi bagian dari pekerjaan sehari-hari, karena kemampuan yang cukup untuk menjawab kebutuhan hari ini belum tentu mampu membawa SUCOFINDO menghadapi tantangan beberapa tahun ke depan.

Pemikiran itu ikut mengubah bagaimana perusahaan melihat talenta. Selama bertahun-tahun, keahlian tumbuh di dalam batas masing-masing unit. Setiap fungsi membangun kompetensinya sesuai kebutuhan operasional. Cara tersebut pernah membawa SUCOFINDO melewati berbagai fase pertumbuhan. Namun ketika persoalan bisnis semakin saling terhubung, batas-batas itu mulai perlu dibuka. Kompetensi tidak lagi cukup berkembang sendiri-sendiri.

"Jika sebelumnya banyak kompetensi dikembangkan secara terpisah di masing-masing unit bisnis, ke depan kami membangun organisasi yang lebih berbasis kapabilitas," terang Budi.

Pendekatan tersebut pun menjadi dasar lahirnya *capability-based organization*. Pengetahuan, pengalaman, dan keahlian tidak lagi berhenti di satu fungsi, melainkan bergerak mengikuti kebutuhan organisasi.

Fungsi komersial diperkuat agar mampu membaca kebutuhan pelanggan secara lebih utuh, sementara *Operational Excellence* menjadi pusat pengembangan metode kerja, inovasi, dan standar layanan yang dapat dimanfaatkan di seluruh perusahaan. Dengan cara itu, berbagai kapabilitas operasional tidak berjalan sendiri-sendiri, tetapi menjadi sumber daya bersama yang memperkuat kemampuan organisasi merespons perubahan.

Perubahan struktur tersebut pada akhirnya bermuara pada perubahan cara mengelola manusia. Talenta tidak lagi disiapkan hanya untuk menguasai satu bidang pekerjaan, tetapi untuk mampu bekerja dengan berbagai lini sektor.

"Fokus kami tidak lagi hanya mengembangkan kompetensi untuk satu unit kerja, tetapi membangun talenta yang mampu berkolaborasi lintas fungsi, lintas sektor, bahkan lintas wilayah," jelas Budi.

Di benak Budi, transformasi SDM tidak selesai ketika pelatihan berakhir atau kompetensi baru berhasil dibangun. Pekerjaan yang lebih besar justru memastikan manusia di dalam SUCOFINDO mampu terus bergerak ketika arah bisnis berubah. Sebab, strategi tidak pernah berjalan sendiri. Ia membutuhkan orang yang memahami arahnya, menerjemahkannya ke dalam pekerjaan, lalu berani menyesuaikan cara kerja ketika keadaan kembali berubah.

Itulah yang ingin dibangun Budi: bukan sekadar pegawai dengan kompetensi yang sesuai untuk hari ini, tetapi insan yang terus bertumbuh sehingga perusahaan tidak kehabisan orang yang mampu membawa strategi menjadi tindakan nyata.

Budi mengatakan, sebagai organisasi yang adaptif, SUCOFINDO bukanlah organisasi yang sekadar bergerak cepat. Organisasi yang adaptif adalah organisasi yang mampu belajar tanpa kehilangan arah, membuka ruang bagi ide-ide baru tanpa meninggalkan nilai-nilai yang selama puluhan tahun menjadi fondasi perusahaan. Karena itu, transformasi selalu berjalan berdampingan dengan upaya membangun budaya

> **"Transformasi sejati bukanlah sekadar perubahan sistem atau kecanggihan teknologi, melainkan tentang manusia yang menggerakkannya. Sehebat apa pun investasi perusahaan, nilainya baru akan tercipta di tangan insan yang terus belajar, beradaptasi, dan berkembang mengikuti perubahan.**

kerja yang lebih terbuka, kolaboratif, dan memberi kesempatan kepada setiap orang untuk berkembang.

Perubahan tersebut menjadi semakin penting ketika generasi baru mulai mendominasi dunia kerja. Mereka datang dengan ekspektasi yang berbeda dibanding generasi sebelumnya. "Mereka mencari lingkungan kerja yang memberikan kesempatan untuk berkembang, belajar, berinovasi, dan memberikan dampak yang nyata," jelas Budi.

Perubahan cara kerja juga mengubah apa yang diharapkan orang-orang dari tempat mereka bekerja. Bagi Budi, itu bukan sesuatu yang harus dilawan, melainkan kesempatan untuk membuat SUCOFINDO menjadi organisasi yang lebih terbuka and lincah.

Budi menambahkan, ruang untuk menyampaikan gagasan, mencoba cara baru, dan belajar dari kegagalan menjadi bagian dari budaya yang ingin dibangun di SUCOFINDO di masa kepemimpinannya. Program ini bukan berarti disiplin ditinggalkan, tetapi orang diberi kepercayaan untuk ikut membentuk cara kerja yang lebih baik.

Dari sana, perhatian Budi mengarah pada satu hal yang sering luput: pengalaman seorang pegawai. Perjalanan itu dimulai sejak hari pertama bergabung, berlanjut ketika ia belajar dan mendapat kesempatan berkembang, hingga bagaimana seorang pemimpin memberi arah dan kepercayaan.

Jika perjalanan tersebut terasa baik, hubungan pegawai dengan perusahaan ikut berubah. Mereka bukan sekadar datang untuk menyelesaikan pekerjaan, tetapi merasa menjadi bagian dari sesuatu yang sedang dibangun bersama.

Karena itu, produktivitas bagi Budi bukan hanya angka yang harus dikejar. Ia tumbuh dari lingkungan yang membuat orang merasa dihargai, diperlakukan adil, dan punya alasan untuk terus berkembang. Pada akhirnya, orang akan memberikan yang terbaik ketika mereka merasa punya tempat di dalam perjalanan perusahaan.

Cara pandang yang sama terlihat ketika Budi berbicara mengenai keseimbangan antara target kinerja dan *wellbeing*. Di tengah persaingan yang semakin ketat, perusahaan memang dituntut bergerak cepat dan menghasilkan kinerja yang unggul. Namun, menurutnya, kecepatan tidak boleh dibayar dengan berkurangnya kualitas kehidupan kerja pegawai.

"Pencapaian target kinerja dan *wellbeing* pegawai bukanlah dua hal yang saling bertentangan," tegas Budi.

Baginya, *wellbeing* bukan sekadar program kesejahteraan atau penyediaan fasilitas kerja. Ia mencakup rasa aman, kesehatan fisik dan psikologis, kesempatan berkembang, keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan, hingga hadirnya lingkungan yang saling menghargai. Organisasi yang mampu menjaga seluruh aspek tersebut akan memiliki tenaga kerja yang lebih tangguh menghadapi perubahan sekaligus lebih siap memberikan kinerja terbaiknya.

Di atas seluruh perubahan itu, ada satu hal yang diyakini Budi tidak boleh bergeser: nilai-nilai yang membentuk karakter perusahaan. Bagi Perusahaan yang telah beroperasi selama tujuh dekade di bidang TIC, kepercayaan merupakan aset yang tidak dapat digantikan oleh teknologi ataupun model bisnis baru. Kepercayaan hanya dapat dipelihara melalui integritas yang hidup dalam setiap keputusan dan tindakan.

"Integritas adalah fondasi yang menjaga kepercayaan, membentuk karakter organisasi, dan memastikan setiap keberhasilan dicapai dengan cara yang benar," tandas Budi.

Karena itu, regenerasi bagi Budi tidak sekadar menyiapkan siapa yang akan memimpin perusahaan pada masa depan. Ada yang jauh lebih penting, yakni memastikan nilai-nilai Perusahaan terus diwariskan.

Bagi Budi, perjalanan transformasi SUCOFINDO bukan sekadar kisah organisasi yang memperbarui diri, melainkan cerita tentang manusia yang tumbuh bersama perubahan, memelihara kepercayaan, dan menyiapkan estafet bagi generasi berikutnya.

Itulah sebabnya, ketika berbicara mengenai masa depan perusahaan, Budi tidak memulainya dari teknologi ataupun struktur organisasi. Ia memulainya dari manusia, karena dari sanalah seluruh transformasi memperoleh maknanya.

"Warisan terbaik yang dapat diberikan kepada generasi penerus bukan hanya sebuah perusahaan yang lebih besar, tetapi sebuah organisasi yang memiliki karakter kuat, dipercaya oleh para pemangku kepentingan, dan mampu terus menciptakan nilai bagi Indonesia," kata Budi.

Persoalan yang Menjadi Peluang

Memahami suatu perubahan merupakan sekadar langkah awal mengambil peluang dari perubahan itu sendiri. Tantangan sesungguhnya muncul ketika perubahan itu harus diterjemahkan menjadi sesuatu yang bisa diberikan kepada pelanggan. Di titik inilah pengalaman Aditya Rahman Aziz yang membidangi divisi penjualan atau marketing di SUCOFINDO. Aditya melihat bahwa bisnis TIC tidak selalu mengikuti pola sederhana: pasar membutuhkan sesuatu, perusahaan menyiapkan produk, lalu transaksi terjadi.

Sering kali justru urutannya terbalik, persoalan muncul lebih dulu. Pemerintah menghadapi tantangan baru, industri berhadapan dengan risiko yang belum pernah ada sebelumnya, sementara solusi yang dibutuhkan belum tersedia. Dari ruang kosong itulah kebutuhan layanan kemudian terbentuk.

Karena itu, bagi Aditya, SUCOFINDO tidak bisa hanya menunggu permintaan datang. Perusahaan perlu berada cukup dekat dengan persoalan pelanggan untuk mengenali kebutuhan yang bahkan belum sempat mereka rumuskan menjadi sebuah permintaan. Di situlah peluang bisnis TIC ditemukan: bukan semata dari apa yang sudah dicari pasar, tetapi dari persoalan yang belum memiliki jawaban.

"Kalau di kami penjualannya bukan sekadar *selling*, tetapi *consultative selling*. Sering kali kami justru masuk karena ada *problem*. Kami diminta membantu mencari solusi, baru dari situ layanan dibangun," ujar Aditya membuka cerita.

Cara berpikir tersebut bukan teori yang dipelajarinya di ruang kuliah. Selama lebih dari dua puluh tahun berkarier di SUCOFINDO, Aditya melihat sendiri bagaimana perubahan regulasi, dinamika perdagangan, hingga arah kebijakan pemerintah terus melahirkan tantangan baru.

Setiap perubahan menuntut sistem yang berbeda, mekanisme pengawasan yang lebih baik, serta layanan yang mampu mengikuti perkembangan zaman. Baginya, perusahaan jasa *assurance* tidak cukup hanya menjadi pelaksana. Ia harus mampu hadir sejak awal, ketika sebuah persoalan masih dicari jalan keluarnya.

Pandangan itu tumbuh seiring perjalanan kariernya yang dimulai pada 2005. Lulusan Fakultas Kehutanan Universitas Gadjah Mada

tersebut sebenarnya telah lama tertarik pada dunia sertifikasi. Ketika memperoleh kesempatan bergabung dengan SUCOFINDO, ia bahkan belum benar-benar mengenal perusahaan itu. Namun setelah mempelajari bidang usahanya, ia menemukan sesuatu yang sesuai dengan minatnya: sebuah lembaga yang membangun kepercayaan melalui proses verifikasi dan sertifikasi.

"Dari dulu saya memang ingin masuk ke lembaga sertifikasi. Setelah saya baca-baca tentang SUCOFINDO, saya merasa inilah tempat yang saya cari. Akhirnya saya masuk, dan sampai sekarang tidak pernah berpindah ke tempat lain," kenangnya.

Penugasan pertamanya membawanya menjadi verifikator industri perkayuan di Surabaya. Hampir setiap hari ia berpindah dari satu lokasi ke lokasi lain, memeriksa industri pengolahan kayu, menyusuri kawasan hutan, hingga memastikan produk yang akan diekspor memenuhi persyaratan yang ditetapkan.



Pekerjaan tersebut memperkenalkannya pada sisi lain profesi seorang surveyor yang bekerja jauh dari sorotan publik, tetapi memegang peran penting dalam menjaga kredibilitas sebuah sistem perdagangan.

Namun, tidak semua pengalaman Aditya di lapangan berjalan mulus. Dalam sejumlah penugasan, ia menghadapi berbagai bentuk tekanan, mulai dari bujukan, intimidasi, hingga ancaman ketika hasil verifikasi tidak sesuai dengan kepentingan pihak tertentu. Situasi seperti itu justru semakin menegaskan bahwa bisnis *assurance* hanya dapat berdiri di atas satu fondasi: integritas.

"Kalau kita tidak punya integritas, ya sudah. Tidak ada lagi yang bisa dijual dari jasa pemastian. Integritas itu harga mati," tegasnya.

Seiring waktu, ruang lingkup pekerjaannya berkembang. Dari sektor kehutanan, ia kemudian lebih banyak menangani fasilitasi perdagangan, mendampingi berbagai kementerian dalam penyusunan mekanisme verifikasi, pengawasan komoditas strategis, hingga pengembangan layanan baru. Pengalaman lintas sektor tersebut memperlihatkan bahwa hampir setiap kebijakan pemerintah selalu membutuhkan sistem yang dapat memastikan implementasinya berjalan secara akuntabel.



Karena itulah, menurut Aditya, pekerjaan terpenting SUCOFINDO bukan sekadar menjalankan layanan yang telah tersedia. Yang jauh lebih penting adalah memahami persoalan yang sedang dihadapi para pemangku kepentingan, lalu menerjemahkannya menjadi sebuah solusi yang dapat diimplementasikan.

"Sering kali bos saya datang membawa persoalan. Misalnya ada masalah di rotan, di sawit, atau komoditas lain. Pertanyaannya sederhana, 'punya konsep tidak?' Dari situ kami mulai menyusun skema, mempresentasikannya ke pemerintah, lalu kalau disetujui, layanan itu dijalankan," ujarnya.

Pengalaman tersebut membentuk keyakinannya bahwa perubahan bukan sesuatu yang harus ditakuti. Sebaliknya, setiap perubahan merupakan kesempatan untuk memperluas peran perusahaan.

Contoh lain, ketika arah pembangunan nasional bergerak menuju hilirisasi industri, penguatan daya saing ekspor, transisi energi, hingga pengelolaan sumber daya alam yang lebih berkelanjutan, kebutuhan terhadap layanan *assurance* justru semakin besar. Tantangannya bukan sekadar mengikuti perubahan itu, melainkan mampu membacanya lebih awal agar perusahaan siap menghadirkan solusi yang benar-benar dibutuhkan.

"Kalau kita hanya menjual layanan yang sama terus-menerus, lama-lama kita akan tertinggal. Yang harus kita pikirkan adalah perubahan apa yang sedang terjadi, lalu bagaimana SUCOFINDO bisa memberikan solusi di sana," kata dia.

Cara berpikir itulah yang kemudian dibawa Aditya ketika memimpin bidang Perdagangan, Industri, dan Kelautan (PIK) SUCOFINDO. Baginya, transformasi tidak berhenti pada perubahan struktur atau hadirnya teknologi baru.

Selama bertahun-tahun menangani sektor perdagangan, Aditya menyadari bahwa perubahan terbesar dalam bisnis TIC sering kali tidak dimulai dari dalam perusahaan, melainkan dari perubahan arah kebijakan negara. Ketika pemerintah menetapkan prioritas baru, muncul pula kebutuhan akan sistem yang mampu memastikan kebijakan tersebut berjalan secara efektif. Di titik itulah, menurutnya, perusahaan seperti SUCOFINDO memiliki ruang untuk memberikan nilai tambah.

"Kami selalu mencoba melihat apa yang sedang menjadi kebutuhan pemerintah. Dari situ kami berpikir, layanan apa yang bisa kami bangun untuk mendukungnya," ujarnya.

Salah satu pengalaman yang paling membekas baginya adalah ketika mendampingi berbagai program di sektor kelapa sawit. Selama ini sawit lebih sering dipandang sebagai komoditas ekspor atau sumber devisa negara. Padahal, di balik itu terdapat rantai tata kelola yang panjang, mulai dari perkebunan rakyat, industri pengolahan, perdagangan internasional, hingga kebijakan energi nasional.

Kompleksitas tersebut membuat pemerintah membutuhkan sistem yang mampu memastikan setiap tahapan berjalan secara akuntabel. Menurut Aditya, peran SUCOFINDO bukan mengambil alih fungsi regulator, melainkan membantu membangun mekanisme yang memungkinkan berbagai kebijakan tersebut dapat diimplementasikan dengan lebih baik.

Salah satunya melalui dukungan terhadap berbagai program yang dijalankan Badan Pengelola Dana Perkebunan Kelapa Sawit (BPDPKS), kini bernama Badan Pengelola Dana Perkebunan (BPDP). Bersama timnya, Aditya terlibat dalam pengembangan sistem verifikasi dan digitalisasi proses, termasuk pada program peremajaan sawit rakyat. Proses yang sebelumnya dilakukan secara manual perlahan diubah menjadi sistem yang lebih terintegrasi sehingga memudahkan proses verifikasi sekaligus meningkatkan transparansi.

"Kami membantu membangun aplikasinya. Data dari lapangan bisa langsung masuk ke sistem, kemudian terhubung dengan BPDPKS maupun pihak perbankan. Jadi prosesnya jauh lebih cepat dan lebih mudah dipantau," jelasnya.

Baginya, transformasi digital seperti itu bukan sekadar memindahkan proses administrasi ke dalam aplikasi. Yang lebih penting adalah membangun tata kelola yang lebih baik. "Kalau aplikasi hanya mengganti formulir kertas menjadi formulir digital, menurut

saya itu belum transformasi. Yang harus berubah adalah proses bisnisnya," kata dia.

Cara pandang itu kemudian diuji ketika pemerintah mempercepat agenda hilirisasi industri dan transisi energi. Salah satu contohnya adalah rencana implementasi biodiesel B50, yang membawa persoalan jauh lebih luas daripada sekadar mencampurkan bahan bakar nabati ke dalam solar.

Ada bahan baku yang harus dipastikan, rantai pasok yang perlu disiapkan, hingga konsekuensi terhadap perdagangan komoditas yang ikut diperhitungkan. Di tengah persoalan yang saling berkaitan itu, Aditya bersama tim lintas disiplin mendapat peran untuk membantu menyusun berbagai skenario implementasi. Mereka bukan pembuat kebijakan. Tugasnya adalah menyediakan analisis teknis agar keputusan yang diambil memiliki pijakan yang lebih kuat.

"Kami diminta membuat *modelling*. Kalau B50 dijalankan, kebutuhan CPO seperti apa, pengaruhnya terhadap ekspor bagaimana, dampaknya terhadap industri seperti apa. Semua itu dihitung supaya pemerintah punya gambaran sebelum kebijakannya diterapkan," tuturnya.

Menurut Aditya, pengalaman itu menunjukkan bahwa peran perusahaan *assurance* terus berkembang. Jika sebelumnya SUCOFINDO lebih banyak hadir pada tahap pelaksanaan, kini perusahaan juga mulai terlibat sejak tahap perencanaan melalui penyediaan data, analisis, dan rekomendasi teknis.

Pola yang sama kembali terlihat ketika pemerintah menghadapi berbagai isu baru di sektor perdagangan komoditas. Salah satunya adalah komoditas kratom yang dalam beberapa tahun terakhir menjadi perhatian karena tingginya permintaan pasar ekspor, sementara standar pengujiannya di dalam negeri masih terbatas.

Alih-alih menunggu sistem terbentuk, SUCOFINDO memilih mengambil peran lebih awal dengan membangun kemampuan laboratorium dan metodologi pengujian yang diperlukan. Langkah tersebut dilakukan agar ketika regulasi mulai diterapkan, perusahaan telah memiliki kompetensi yang dibutuhkan untuk mendukung implementasinya.

"Kratom itu contoh bagaimana sebuah komoditas baru membutuhkan sistem baru. Kami mulai menyiapkan metodologi pengujian, laboratoriumnya, sampai akhirnya bisa memberikan dukungan ketika regulasinya berjalan," ujarnya.

Perubahan standar perdagangan global membuat pekerjaan *assurance* bergeser semakin jauh dari sekadar memeriksa hasil akhir. Perusahaan kini dituntut hadir lebih awal, ketika kebijakan masih disiapkan dan industri mulai mencari cara untuk menyesuaikan diri.

Bagi Aditya, di situlah letak perannya. Layanan *assurance* tidak hanya memastikan sebuah ketentuan dipenuhi, tetapi ikut menyediakan pijakan teknis agar kebijakan dapat diterapkan secara konsisten di lapangan. Perubahan itu semakin terasa di pasar ekspor. *Traceability*, transparansi rantai pasok, dan standar lingkungan perlahan menjadi bagian dari syarat untuk menembus pasar tertentu. Apa yang dahulu mungkin hanya menjadi nilai tambah, kini mulai menentukan apakah sebuah produk dapat diterima.

"Sekarang dunia bergerak ke arah yang lebih transparan. Semua ingin tahu produknya berasal dari mana, bagaimana prosesnya, apakah memenuhi standar atau tidak. Di situ peran *assurance* menjadi semakin penting," ujarnya.

Meski demikian, Aditya mengingatkan bahwa setiap perubahan membutuhkan waktu. Berbagai isu seperti perdagangan karbon maupun implementasi standar keberlanjutan masih terus berkembang di Indonesia. Karena itu, perusahaan tidak boleh sekadar menunggu hingga pasar terbentuk.

"Kalau kita menunggu semuanya matang, kita akan terlambat. Justru sekarang waktunya menyiapkan kompetensi,



menyiapkan layanan, supaya ketika kebutuhan itu benar-benar besar, kita sudah siap," jelasnya.

Bagi Aditya, transformasi justru dimulai sebelum perubahan benar-benar terjadi. SUCOFINDO perlu membaca arah pembangunan, melihat persoalan yang mulai muncul, dan menangkap kebutuhan yang belum sepenuhnya terlihat.

Dari sana, peluang tidak sekadar dikejar, tetapi dibentuk menjadi layanan yang menjawab persoalan nyata. Negara mendapatkan dukungan yang dibutuhkan, sementara perusahaan menemukan ruang pertumbuhan baru.

Indonesia sebagai Satu Ekosistem

Selama bertahun-tahun berkecimpung di sektor perdagangan, industri, dan kelautan, Aditya semakin menyadari bahwa tantangan pembangunan tidak pernah berdiri sendiri. Sebuah komoditas tidak berhenti di titik produksi. Di belakangnya terdapat rantai pasok yang panjang, melibatkan berbagai sektor, regulasi, hingga kepentingan yang saling berkaitan. Karena itu, menurutnya, perusahaan TIC tidak dapat lagi melihat setiap sektor secara terpisah.

"Kadang kita membatasi diri. Kelautan dianggap hanya urusan Kementerian Kelautan dan Perikanan. Padahal kalau kita lihat lebih luas, dari hulu sampai hilir ada begitu banyak layanan yang sebenarnya bisa kita bangun," ujarnya.

Cara pandang tersebut membentuk pendekatan baru yang ia dorong di lingkungan Perdagangan, Industri, dan Kelautan. Alih-alih menawarkan satu jenis layanan, ia melihat setiap sektor sebagai sebuah ekosistem yang membutuhkan berbagai bentuk *assurance* secara bersamaan. Pemeriksaan mutu, pengujian laboratorium, inspeksi, sertifikasi, pemetaan geospasial, hingga sistem digital dapat saling melengkapi untuk menjawab kebutuhan pelanggan.

Menurut Aditya, Indonesia memiliki potensi luar biasa sebagai negara maritim. Namun potensi tersebut tidak cukup hanya dilihat dari hasil tangkapan ikan atau luas wilayah laut. Yang jauh lebih penting adalah bagaimana seluruh rantai kegiatan itu dapat dikelola secara lebih baik melalui dukungan sistem yang akurat dan dapat dipercaya.

"Misalnya di sektor perikanan. Yang dibutuhkan bukan hanya pengujian produknya. Ada pemetaan, ada *traceability*, ada pengawasan

kapal, ada budidaya, ada logistik. Semuanya sebenarnya saling berhubungan," jelasnya.

Pandangan tersebut membuka ruang bagi lahirnya berbagai layanan baru. Salah satunya melalui pengembangan layanan geomatika yang memanfaatkan teknologi pemetaan untuk mendukung berbagai kebutuhan pembangunan. Pemanfaatan drone, LiDAR, hingga pemetaan bawah permukaan menjadi bagian dari kompetensi yang terus dikembangkan untuk menjawab kebutuhan sektor kelautan, pertambangan, kehutanan, maupun infrastruktur.

Bagi Aditya, perkembangan teknologi telah mengubah cara perusahaan melihat sebuah layanan. Jika sebelumnya setiap pekerjaan berdiri sendiri, kini berbagai kompetensi dapat dikombinasikan menjadi solusi yang jauh lebih komprehensif.

"Sekarang kita tidak bisa lagi menjual satu jasa saja. Yang dibutuhkan pelanggan adalah solusi yang lengkap. Karena itu layanan-layanan tersebut harus bisa di-*bundling* sesuai kebutuhannya," kata dia.

Pendekatan tersebut juga diterapkan dalam berbagai program pemerintah di sektor kelautan. Ketika pemerintah menggagas penguatan kawasan pesisir dan pengembangan kampung nelayan, menurut Aditya, peran perusahaan *assurance* tidak berhenti pada satu titik pekerjaan. SUCOFINDO dapat terlibat mulai dari survei awal, pemetaan kawasan, pengujian kualitas lingkungan, hingga pendampingan berbagai aspek yang berkaitan dengan standar dan kepatuhan.

"Kalau kita melihatnya hanya dari satu pekerjaan, ruangnya memang kecil. Tapi kalau kita melihat keseluruhan ekosistemnya, ternyata banyak sekali layanan yang bisa kita berikan," ujarnya.

Persoalan pelanggan kini semakin jarang datang dalam bentuk yang sederhana. Satu kebutuhan bisa bersinggungan dengan banyak sektor sekaligus, membuat layanan inspeksi atau pengujian yang berdiri sendiri tidak selalu cukup.

Aditya melihat perubahan itu sebagai dorongan bagi SUCOFINDO untuk bekerja dengan cara yang berbeda. Pelanggan membutuhkan mitra yang memahami proses bisnis mereka secara utuh, mampu melihat risiko dari berbagai sisi, dan merangkai solusi yang saling terhubung.

Karena itu, keunggulan tidak lagi sekadar dihitung dari panjangnya daftar layanan, yang menjadi pembeda adalah kemampuan

mempertemukan berbagai kompetensi yang dimiliki perusahaan menjadi satu jawaban yang benar-benar relevan bagi pelanggan.

"Yang kita jual sebenarnya bukan masing-masing jasanya. Yang kita jual adalah solusi terhadap kebutuhan pelanggan. Karena itu kita harus melihat persoalannya secara utuh," kata Aditya.

Baginya, pendekatan seperti itulah yang akan menentukan daya saing perusahaan di masa depan. Indonesia memiliki kekayaan sumber daya alam yang sangat besar, mulai dari sektor pertanian, kehutanan, pertambangan, hingga kelautan. Masing-masing menghadirkan tantangan yang berbeda, tetapi juga membuka peluang yang sama besarnya bagi perusahaan jasa *assurance* untuk terus berkembang.

Perubahan tersebut sekaligus memperlihatkan bagaimana transformasi SUCOFINDO tidak lagi hanya berbicara mengenai pengembangan kompetensi internal. Transformasi juga berarti memperluas cara pandang terhadap berbagai sektor strategis nasional. Semakin kompleks kebutuhan pembangunan, semakin besar pula peluang bagi SUCOFINDO untuk menghadirkan layanan yang lebih terintegrasi, adaptif, dan memberi nilai tambah.

"Kuncinya jangan membatasi diri. Begitu kita melihat setiap sektor sebagai satu ekosistem, kita akan menemukan banyak peluang yang sebelumnya tidak pernah kita bayangkan," ujar Aditya.



Berawal dari Management Trainee

Regenerasi tidak lagi dipahami sebagai sekadar menggantikan pegawai yang memasuki masa purnabakti, melainkan sebagai upaya menyiapkan generasi baru yang mampu melanjutkan estafet transformasi perusahaan.

Pada 2017, SUCOFINDO telah mengambil sebuah langkah yang akan menjadi investasi penting bagi masa depannya. Di tengah perubahan industri TIC, Perusahaan untuk pertama kalinya membuka program *Management Trainee* (MT), sebuah jalur kaderisasi yang dirancang bukan sekadar untuk merekrut pegawai baru, tetapi mempersiapkan generasi yang kelak akan memimpin transformasi perusahaan.

Keputusan itu lahir pada saat yang tepat. Dahulu, kini, dan seterusnya SUCOFINDO tidak hanya menghadapi perubahan teknologi dan model bisnis, tetapi juga perubahan komposisi SDM. Banyak tenaga ahli yang selama puluhan tahun membangun reputasi perusahaan mulai mendekati masa purnabakti.



Di tengah persaingan untuk bergabung dengan SUCOFINDO, ada satu nama yang awalnya bahkan belum terlalu mengenal perusahaan itu. Fadhila Rianda Putra, lulusan Teknik Geologi Universitas Padjadjaran, justru mengetahui perusahaan itu dari seorang teman semasa kuliah.

Bagi Fadhil, SUCOFINDO bukan nama yang sejak awal sudah ada dalam daftar perusahaan yang ingin ia tuju. Pertemuan pertamanya dengan perusahaan bermula dari percakapan sederhana, sebelum akhirnya membawanya masuk ke sebuah perjalanan yang jauh lebih panjang.

"Awalnya saya benar-benar belum mengenal SUCOFINDO. Waktu itu ada teman yang memberi tahu kalau perusahaan ini membuka MT. Saya mulai mencari tahu, ternyata bisnisnya sangat berbeda dengan yang selama ini saya bayangkan," kenangnya.

Rasa penasaran itu membawanya mempelajari lebih jauh dunia TIC. Semakin banyak informasi yang ia peroleh, semakin besar pula ketertarikannya. Berbeda dengan perusahaan yang bergerak hanya

di satu sektor, SUCOFINDO hadir hampir di seluruh rantai pembangunan nasional; mulai dari energi, pertambangan, perdagangan, manufaktur, pertanian, hingga infrastruktur.

Bagi seorang lulusan baru yang ingin terus belajar, ruang eksplorasi tersebut menjadi daya tarik tersendiri. "Saya melihat bisnisnya luas sekali. Hari ini bisa belajar tentang pertambangan, besok energi, lalu perdagangan atau sektor lain. Saya merasa kesempatan belajarnya akan jauh lebih besar," ujarnya.

Namun, bukan hanya luasnya bisnis perusahaan yang membuat Fadhil mantap memilih SUCOFINDO, yang paling menarik perhatiannya justru konsep MT itu sendiri. Ia melihat program tersebut bukan sebagai jalur percepatan karier, melainkan kesempatan untuk memahami perusahaan secara menyeluruh sejak awal.

"Saya melihat ini sebagai kesempatan untuk mengenal bisnis perusahaan lebih luas, bukan hanya belajar satu pekerjaan saja," kata dia.

Pilihan itu kemudian mengubah arah perjalanan profesionalnya. Setelah melalui proses seleksi, Fadhil menjadi bagian dari angkatan pertama MT SUCOFINDO, sebuah posisi yang membawa kebanggaan sekaligus tanggung jawab.

Sebagai angkatan perdana, belum ada pola yang bisa dijadikan acuan. Belum ada senior MT yang dapat berbagi pengalaman. Mereka menjadi kelompok pertama yang menjalani program kaderisasi tersebut, sekaligus ikut membentuk standar bagi angkatan-angkatan berikutnya. "Karena kami angkatan pertama, semuanya terasa baru. Kami juga belajar sambil memberikan masukan mengenai program yang sedang dijalankan," tuturnya.

Sejak hari pertama pelatihan, para peserta langsung diperkenalkan pada ritme yang berbeda dari dunia kampus. Berbagai materi mengenai bisnis perusahaan dipadukan dengan pelatihan kepemimpinan, komunikasi, penyelesaian masalah, hingga pembentukan karakter melalui kegiatan yang mengadopsi pendekatan semi-militer. Disiplin, kerja sama, dan kemampuan mengambil keputusan di bawah tekanan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari proses pembelajaran.

Bagi Fadhil, pengalaman tersebut menjadi titik awal perubahan cara pandangnya mengenai dunia kerja. Ia mulai memahami bahwa bekerja di perusahaan jasa assurance bukan hanya soal penguasaan

kompetensi teknis, tetapi juga tentang kesiapan menghadapi situasi yang tidak selalu dapat diprediksi.

"Pelatihannya cukup menantang. Tapi dari situ kami belajar disiplin, belajar memimpin, belajar berkomunikasi, dan yang paling penting belajar bekerja sebagai satu tim," tuturnya.

Seiring berjalannya program, satu hal mulai ia pahami: MT bukan sekadar proses orientasi bagi pegawai baru. Program ini dirancang untuk membentuk cara berpikir seorang insan SUCOFINDO yang diharapkan mampu belajar lintas disiplin, cepat beradaptasi terhadap perubahan, serta siap ditempatkan di mana pun perusahaan membutuhkan.

Kesadaran itulah yang kemudian menjadi bekal ketika masa pelatihan berakhir. Ruang kelas telah memberikan fondasi, tetapi perjalanan sesungguhnya baru akan dimulai.

Belajar Menjadi Insan SUCOFINDO

Ruang kelas hanya menjadi awal dari perjalanan seorang MT. Setelah berbulan-bulan mengikuti pembekalan, Fadhil dan rekan-rekan seangkatannya mulai memasuki fase yang sesungguhnya: belajar langsung di lapangan.

Tidak ada lagi simulasi ataupun studi kasus, mereka berhadapan dengan proyek nyata, pelanggan nyata, dan keputusan-keputusan yang harus diambil dengan penuh tanggung jawab. Bagi Fadhil, perubahan itu terasa sangat kontras. Dunia yang sebelumnya hanya ia kenal melalui buku kuliah dan pelatihan kini hadir dalam kompleksitas yang jauh lebih besar.

"Begitu masuk ke lapangan, saya baru sadar ternyata bisnis SUCOFINDO jauh lebih luas daripada yang saya bayangkan. Setiap proyek memiliki karakter yang berbeda, setiap pelanggan juga memiliki kebutuhan yang berbeda," jelasnya.

Penempatan pertamanya berada di Tarakan, Kalimantan Utara. Sebagai lulusan baru yang belum pernah bekerja di industri jasa *assurance*, pengalaman tersebut menjadi tantangan sekaligus kesempatan untuk belajar dari nol. Jauh dari kantor pusat, ia harus cepat beradaptasi dengan ritme pekerjaan, lingkungan operasional, dan karakter pelanggan yang sebagian besar berasal dari sektor energi dan migas.

Di tempat itulah ia mulai memahami bahwa seorang inspektur tidak hanya dituntut menguasai aspek teknis. Lebih dari itu, ia harus mampu menjaga kepercayaan semua pihak yang terlibat. Ketelitian, objektivitas, dan integritas menjadi prinsip yang tidak boleh ditawar, karena setiap hasil inspeksi akan menjadi dasar bagi berbagai keputusan penting.

"Di lapangan kami belajar bahwa setiap pekerjaan membawa tanggung jawab. Apa yang kita tulis dalam laporan harus benar-benar bisa dipertanggungjawabkan," ujarnya.

Salah satu pengalaman yang paling membentuk cara berpikirnya adalah ketika mulai mendalami layanan *Non-Destructive Testing* (NDT). Bidang ini memiliki peran penting dalam memastikan kondisi material atau peralatan industri tanpa merusak objek yang diperiksa. Ketelitian menjadi kunci utama karena hasil pengujian sering kali berkaitan langsung dengan aspek keselamatan dan keandalan fasilitas industri.

Bagi Fadhil, bekerja di bidang tersebut mengajarkannya bahwa kualitas layanan *assurance* tidak pernah ditentukan oleh kecepatan semata. Melainkan ada hal yang jauh lebih penting yakni ketepatan, konsistensi, dan keberanian mempertahankan standar profesional, meskipun berada di bawah tekanan waktu maupun ekspektasi pelanggan.

"Saya belajar bahwa dalam bisnis ini kita tidak boleh terburu-buru, yang dicari pelanggan bukan sekadar hasil cepat, tetapi hasil yang benar dan bisa dipercaya," kata dia.

Namun pelajaran terbesar justru datang dari orang-orang yang mendampinginya selama bekerja. Sebagai pegawai baru, Fadhil hampir setiap hari bekerja bersama para senior yang telah puluhan tahun berkecimpung di dunia inspeksi dan sertifikasi. Dari merekalah ia belajar bahwa banyak hal yang tidak pernah diajarkan di ruang kelas.

Ada cara berkomunikasi dengan pelanggan ketika menghadapi situasi yang sulit. Ada cara membaca risiko sebelum pekerjaan dimulai. Ada pula ketenangan dalam mengambil keputusan ketika dihadapkan pada persoalan yang tidak memiliki jawaban hitam-putih.

"Senior-senior banyak sekali berbagi pengalaman. Mereka tidak hanya mengajari bagaimana prosedurnya, tetapi juga bagaimana cara berpikir ketika menghadapi kondisi yang berbeda-beda di lapangan," tuturnya.

Pengalaman tersebut membuatnya melihat bahwa kekuatan terbesar SUCOFINDO sesungguhnya bukan hanya pada laboratorium, peralatan, ataupun sertifikasi yang dimiliki perusahaan. Kekuatan itu berada pada akumulasi pengalaman para insan SUCOFINDO yang selama puluhan tahun menangani berbagai proyek di seluruh Indonesia.

Fadhil pun dengan bangga mengatakan pengalaman seperti itu tidak mungkin diwariskan hanya melalui buku panduan ataupun pelatihan formal. Ia hanya dapat berpindah melalui interaksi sehari-hari, ketika junior mendampingi senior menyelesaikan pekerjaan, berdiskusi mengenai berbagai persoalan, lalu perlahan membangun kepercayaan diri untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar.

"*Transfer knowledge* menurut saya menjadi sangat penting. Banyak pengalaman yang tidak tertulis, tetapi justru itu yang paling berharga ketika kita mulai bekerja," ujarnya.

Kesadaran tersebut semakin kuat ketika ia mulai mendampingi jajaran direksi dalam sejumlah penugasan. Kesempatan itu memberinya perspektif yang berbeda mengenai perusahaan. Ia tidak lagi melihat sebuah proyek hanya dari sisi teknis, tetapi juga memahami bagaimana sebuah keputusan bisnis diambil, bagaimana perusahaan membangun hubungan dengan pelanggan, serta bagaimana setiap layanan harus mampu menjawab kebutuhan yang terus berkembang.

"Mendampingi direksi menjadi pengalaman yang sangat berharga. Saya bisa melihat bagaimana persoalan dibahas dari sudut pandang yang lebih strategis, bukan hanya dari sisi pelaksanaan di lapangan," kenangnya.

Perjalanan tersebut perlahan mengubah cara pandangnya mengenai arti regenerasi. Semula ia menganggap regenerasi hanya berkaitan dengan hadirnya pegawai-pegawai muda melalui program MT. Namun setelah bekerja bersama para senior, ia memahami bahwa regenerasi sesungguhnya adalah proses menyambungkan pengalaman lintas generasi agar kualitas perusahaan tetap terjaga.

"Generasi muda memang membawa energi baru. Tetapi kami juga membutuhkan pengalaman dari senior. Justru ketika keduanya berjalan bersama, di situlah proses belajar yang sesungguhnya terjadi," ujarnya.

Menjadi Penggerak Inovasi

Kesempatan melanjutkan pendidikan magister di Universitas Indonesia menjadi salah satu titik balik penting dalam perjalanan Fadhil di SUCOFINDO. Pada 2023, perusahaan membuka program beasiswa bagi sejumlah pegawai yang dinilai memiliki potensi untuk berkembang menjadi pemimpin masa depan.

Dari sembilan orang yang terpilih, Fadhil menjadi salah satunya. Selama hampir dua tahun ia mendalami berbagai perspektif mengenai strategi bisnis, pemasaran, inovasi, hingga pengembangan organisasi, serta bidang-bidang yang kemudian mengubah cara pandangnya terhadap masa depan perusahaan.

"Program beasiswa itu menjadi kesempatan yang luar biasa bagi saya. Kami diberi ruang untuk belajar lagi, memperluas cara berpikir, lalu kembali membawa bekal tersebut ke perusahaan," tuturnya.

Sepulang dari bangku kuliah, Fadhil tidak kembali ke pekerjaan yang sama seperti sebelumnya. Ia dipercaya bergabung di Divisi Pengembangan Bisnis Korporat yang kemudian berkembang menjadi Divisi Riset dan Pengembangan Bisnis.

Penugasan tersebut mempertemukan seluruh pengalaman yang telah ia kumpulkan selama bertahun-tahun, di antaranya pengalaman bekerja di lapangan, mendampingi direksi, hingga pemahaman akademik mengenai inovasi dan strategi perusahaan. Namun ketika mulai menjalankan tugas barunya, ia melihat sebuah tantangan yang menurutnya cukup mendasar.

Potensi inovasi di SUCOFINDO pun sebenarnya sangat besar. Ribuan pegawai bekerja di berbagai cabang, berhadapan langsung dengan pelanggan dari beragam sektor industri. Merekalah yang paling memahami persoalan di lapangan sekaligus paling cepat melihat peluang lahirnya layanan baru. Sayangnya, berbagai ide tersebut sering kali berhenti sebagai pengalaman masing-masing unit dan tidak berkembang menjadi inovasi yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan secara lebih luas.

"Saya melihat justru ide-ide pengembangan paling banyak lahir dari teman-teman operasional dan cabang. Mereka yang setiap hari bertemu pelanggan dan memahami kebutuhan di lapangan. Tetapi saat itu belum ada mekanisme yang benar-benar mendorong ide-ide tersebut berkembang," ujarnya.

Pengamatan itu mendorong Fadhil bersama timnya melakukan pembenahan dari hulu. Alih-alih langsung mengejar lahirnya produk baru, mereka terlebih dahulu membangun fondasi yang memungkinkan inovasi tumbuh secara berkelanjutan. Fungsi riset dan pengembangan diperkuat, alur koordinasi disusun kembali, sementara proses pengembangan ide dirancang menjadi lebih sistematis.

"Yang pertama kami lakukan justru mengatur tata kelolanya. Bagaimana ide itu lahir, siapa yang mendampingi, bagaimana proses pengembangannya, sampai bagaimana ide tersebut dipersiapkan menuju tahap pra-komersialisasi," jelasnya.

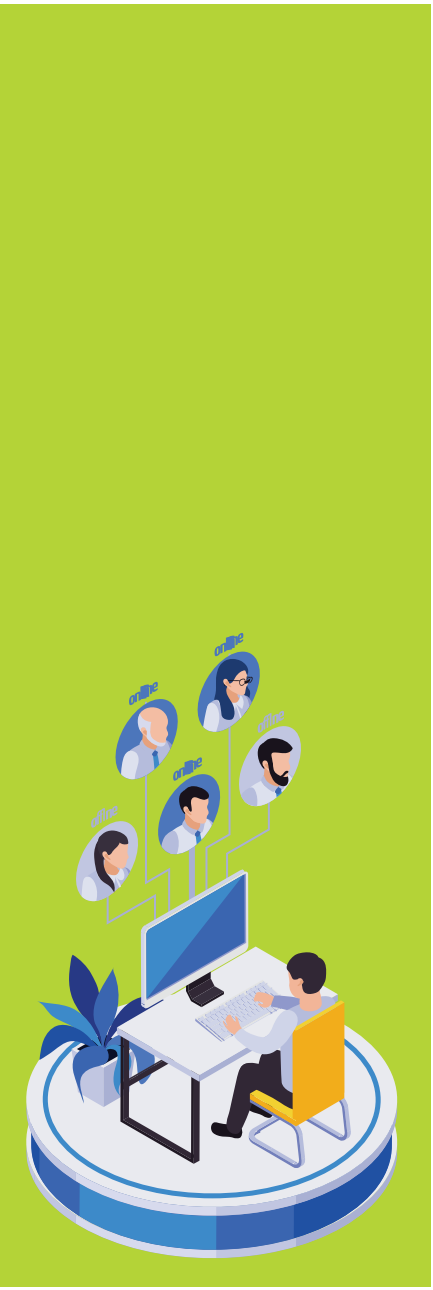
Menurut Fadhil, perubahan tersebut mungkin tidak langsung terlihat dari luar. Tidak ada produk baru yang serta-merta diluncurkan, tidak ada laboratorium baru yang diresmikan. Namun justru melalui proses itulah budaya inovasi mulai dibangun. "Sebenarnya yang sedang kami bangun adalah habit berinovasi. Kami ingin teman-teman terbiasa melihat persoalan sebagai peluang untuk menciptakan sesuatu yang baru," imbuhnya.

Semangat itu kemudian diterjemahkan ke dalam berbagai inisiatif. Salah satunya melalui penyempurnaan konsep lomba inovasi internal agar tidak hanya menghasilkan gagasan yang menarik di atas kertas, tetapi benar-benar melahirkan solusi yang relevan dengan bisnis inti perusahaan dan memiliki peluang untuk dikembangkan menjadi layanan komersial.

"Kami mencoba memperbaiki konsepnya. Jangan sampai inovasi hanya berhenti sebagai lomba. Kami ingin ide yang lahir benar-benar implementatif dan bisa dikomersialisasikan," ujarnya.

Perhatian yang sama juga diberikan terhadap pengelolaan kekayaan intelektual. Selama ini banyak gagasan lahir dari para insan SUCOFINDO, namun belum seluruhnya mendapatkan perlindungan maupun penghargaan yang memadai. Karena itu, tim yang dipimpinnya mulai merancang mekanisme pengelolaan Hak Kekayaan Intelektual (HAKI) sekaligus menyiapkan skema apresiasi bagi para inovator internal.

"Kami sedang membangun pengelolaan HAKI. Harapannya ide-ide inovasi yang lahir bisa dipatenkan dan para inovator juga mendapatkan penghargaan atas karya mereka," tuturnya.



Bagi Fadhil, ide yang baik seharusnya tidak berhenti di kepala orang yang menemukannya. Inovasi baru benar-benar berarti ketika ia mendapat ruang untuk dicoba dan berkembang menjadi sesuatu yang berguna.

SUCOFINDO sebenarnya punya modal yang besar untuk itu. Cabangnya tersebar di berbagai daerah, sementara orang-orangnya bersentuhan dengan beragam industri setiap hari. Dari sana, persoalan dan gagasan baru terus bermunculan.

Maka tantangannya bukan semata mencari ide. Pekerjaan yang lebih penting adalah membangun ekosistem yang membuat orang berani mengusulkan, menguji, bahkan memperbaiki sebuah gagasan sampai akhirnya bisa memberi nilai bagi perusahaan dan pelanggan.

Kenang Fadhil, di situlah inovasi seharusnya hidup: bukan sebagai program milik satu tim, tetapi sebagai kebiasaan yang tumbuh dari seluruh organisasi. “Yang ingin kami bangun bukan hanya satu atau dua inovasi. Kami ingin membangun sistem yang membuat inovasi terus lahir dari seluruh unit kerja,” ujarnya.

Melanjutkan Estafet Transformasi

Meski kini sehari-harinya lebih banyak bergelut dengan strategi pengembangan bisnis dan inovasi, Fadhil mengaku dirinya masih sering mengingat masa-masa ketika pertama kali ditempatkan di lapangan sebagai MT. Pengalaman itu mengajarkannya bahwa tidak ada inovasi yang lahir dari ruang kerja semata. Sebuah gagasan hanya akan benar-benar bernilai apabila berangkat dari persoalan nyata yang dihadapi pelanggan maupun insan SUCOFINDO di lapangan.

Kesadaran itulah yang kemudian memengaruhi cara pandangnya ketika membangun sistem inovasi di perusahaan. Baginya, tugas divisi riset dan pengembangan bukan menjadi 'pabrik ide' yang bekerja sendiri, melainkan menjadi fasilitator yang membantu ide-ide dari seluruh unit kerja bertumbuh menjadi solusi yang dapat diterapkan.

"Ide-ide terbaik justru banyak muncul dari teman-teman di cabang dan operasional karena mereka yang paling dekat dengan pelanggan. Tugas kami adalah bagaimana ide itu jangan berhenti sebagai ide, tetapi bisa berkembang menjadi sesuatu yang benar-benar bermanfaat bagi perusahaan," ujarnya.

Dulu, Fadhil datang sebagai peserta MT, membawa rasa ingin tahu dan belajar dari orang-orang yang lebih dulu berjalan di SUCOFINDO. Beberapa tahun kemudian, posisinya berbalik. Ia kini ikut menyiapkan ruang agar generasi setelahnya dapat mencoba, bertanya, dan melahirkan gagasan baru.

Perubahan peran itu membuat Fadhil melihat regenerasi dengan cara berbeda. Regenerasi bukan sekadar mendatangkan orang-orang muda, tetapi memastikan mereka punya lingkungan untuk terus belajar, berbagi pengetahuan, dan berani mencoba cara baru.

Dengan begitu, pengalaman tidak berhenti pada satu generasi. Ia berpindah, berkembang, lalu memberi ruang bagi generasi berikutnya untuk membawa SUCOFINDO melangkah lebih jauh.

"Menurut saya, tantangan terbesar perusahaan ke depan bukan mencari orang pintar. Banyak orang pintar. Yang lebih sulit adalah membangun sistem agar pengetahuan itu terus berkembang dan tidak berhenti pada satu orang saja," ungkapnya.

Pemikiran tersebut menjadi semakin relevan ketika industri TIC memasuki babak baru. Digitalisasi, otomatisasi, analisis data, hingga kecerdasan buatan mulai mengubah cara perusahaan memberikan layanan. Namun di tengah perubahan teknologi yang begitu cepat, Fadhil percaya bahwa satu hal tidak akan berubah: bisnis assurance tetap bertumpu pada kualitas manusianya.

Teknologi dapat membantu mempercepat proses inspeksi. Kecerdasan buatan dapat membantu mengolah data dalam jumlah besar. Akan tetapi, kepercayaan pelanggan tetap dibangun oleh manusia yang memiliki integritas, kompetensi, dan kemampuan mengambil keputusan secara profesional. Karena itu, menurutnya, pengembangan sumber daya manusia akan selalu menjadi investasi terpenting bagi SUCOFINDO.

"Kalau kita bicara bisnis TIC, pada akhirnya yang dijual adalah kompetensi orang-orangnya. Karena itu kemampuan SDM harus terus berkembang," ujarnya.

Keyakinan tersebut pula yang membuatnya optimistis terhadap masa depan perusahaan. Dengan pengalaman hampir tujuh dekade, jaringan layanan yang tersebar di seluruh Indonesia, serta keberadaan insan-insan muda yang mulai mengambil peran dalam berbagai bidang, ia melihat SUCOFINDO memiliki modal yang kuat untuk terus bertumbuh.

Namun pertumbuhan itu, menurutnya, tidak akan datang dengan sendirinya. Perusahaan harus terus membuka ruang bagi lahirnya gagasan baru, memberikan kesempatan kepada generasi muda untuk berkembang, sekaligus menjaga agar pengalaman yang dimiliki generasi senior tidak hilang begitu saja.

"Harapan saya sederhana. Semoga generasi berikutnya terus mau belajar, berani mencoba hal-hal baru, dan bisa memberikan kontribusi yang lebih besar lagi untuk SUCOFINDO. Karena perjalanan perusahaan ini tidak berhenti di generasi kami, tetapi akan terus dilanjutkan oleh generasi-generasi berikutnya," tuturnya.

Perjalanan Fadhil sendiri menjadi gambaran kecil dari estafet yang sedang dibangun SUCOFINDO. Ia datang sebagai lulusan baru yang bahkan belum mengenal dunia TIC. Dari program MT, ia belajar dari para senior, berpindah dari satu penugasan ke penugasan lain, hingga mendapat kesempatan melanjutkan pendidikan dan akhirnya ikut membangun ekosistem inovasi perusahaan.

Dari sana, ia melihat bahwa regenerasi tidak pernah sekadar soal siapa yang datang dan siapa yang pergi. Ada pengetahuan yang diwariskan, pengalaman yang dibagikan, tantangan yang diteruskan, lalu gagasan baru yang lahir dari generasi berikutnya.

Begitulah sebuah perusahaan menjaga usianya tetap panjang. Bukan hanya dengan merawat gedung, laboratorium, atau teknologi, tetapi dengan memastikan selalu ada orang yang siap menerima estafet, mempelajari apa yang telah dibangun sebelumnya, lalu membawanya sedikit lebih jauh.

Genap tujuh dekade SUCOFINDO, perjalanan Fadhil menjadi salah satu potret kecil dari proses itu: ketika seorang yang dulu datang untuk belajar, pada akhirnya ikut menyiapkan tempat bagi orang lain untuk tumbuh.

> **Meskipun teknologi dan kecerdasan buatan dapat mempercepat proses dan mengolah data secara masif, pada akhirnya kepercayaan pelanggan tetap dibangun oleh manusia yang memiliki integritas, kompetensi, dan kemampuan mengambil keputusan secara profesional.**

SUCOFINDO

Th SUCOFINDO
Ensuring Quality
Protecting Trust



BAB VII

VISI SUCOFINDO MASA DEPAN

Tujuh puluh tahun adalah waktu yang cukup panjang untuk membangun sebuah perusahaan, tetapi belum tentu cukup panjang untuk menyiapkan masa depan. Sebab setiap zaman selalu melahirkan tantangan yang berbeda. Apa yang membawa sebuah institusi bertahan hingga hari ini, belum tentu menjadi bekal yang sama untuk melangkah pada dua puluh tahun berikutnya.

Di balik angka tujuh puluh itu, tersimpan ribuan langkah, jutaan keputusan, dan kerja sunyi yang dilakukan oleh orang-orang dari generasi yang berbeda. Mereka datang silih berganti, memimpin pada masa yang berbeda, menghadapi persoalan yang berbeda, lalu meninggalkan jejak pemikiran yang menjadi bagian dari perjalanan SUCOFINDO.

Tidak semua warisan itu berwujud gedung, laboratorium, atau teknologi. Sebagiannya hidup dalam cara berpikir, keberanian mengambil keputusan, dan keyakinan bahwa perubahan tidak pernah boleh berhenti.

Dunia kini bergerak dengan kecepatan yang belum pernah terjadi sebelumnya. Kecerdasan artifisial mengubah cara bekerja, transisi energi membentuk peta industri baru, sementara tuntutan terhadap keberlanjutan membuat kepercayaan menjadi mata uang yang semakin berharga.

Di tengah perubahan tersebut, sebagai pionir perusahaan TIC, SUCOFINDO dituntut bukan hanya mampu memastikan kepatuhan, tetapi juga menghadirkan kepastian di tengah ketidakpastian.

Karena itu, memasuki usia tujuh dekade, pertanyaan yang dihadapi SUCOFINDO bukan lagi bagaimana menjadi perusahaan yang lebih besar. Pertanyaan yang jauh lebih penting adalah; bagaimana tetap menjadi perusahaan yang dibutuhkan; bagaimana pengalaman panjang yang dimiliki dapat diterjemahkan menjadi kemampuan membaca masa depan, tanpa kehilangan nilai-nilai yang telah mengantarkannya hingga hari ini.

Beragam pandangan tentang masa depan itu mengalir dari para staf, karyawan dan direksi serta mantan direksi SUCOFINDO. Pandangan ini mewakili lintas generasi yang pernah membangun SUCOFINDO, maupun yang masih berada di SUCOFINDO. Mereka berasal dari latar belakang, periode kepemimpinan, dan pengalaman yang berbeda-beda. Namun ketika berbicara tentang masa depan Perusahaan, benang merah yang muncul justru serupa: keberanian untuk berubah harus selalu berjalan beriringan dengan kemampuan menjaga kepercayaan.

Harapan-harapan itu kemudian membentuk sebuah estafet. Ada yang menitipkan pentingnya inovasi, ada yang mengingatkan agar perusahaan tetap lincah meski semakin besar. Sebagian berbicara tentang manusia sebagai aset yang paling berharga, sementara yang lain melihat masa depan melalui kolaborasi, teknologi, keber-

lanjutan, hingga keberanian menembus pasar global. Seluruhnya bertemu pada satu keyakinan bahwa perjalanan SUCOFINDO masih panjang dan diestafetkan.

Kini estafet itu berada di tangan generasi baru. Mereka mewarisi nama besar yang dibangun selama tujuh dekade, sekaligus tanggung jawab untuk memastikan nama itu tetap relevan pada dekade-dekade mendatang. Sebab pada akhirnya, usia panjang bukanlah tentang seberapa lama sebuah perusahaan berdiri, melainkan seberapa jauh ia mampu terus memberi makna bagi zaman yang terus berubah.



Mewariskan Keberanian

Ada hal-hal yang mudah terlihat ketika sebuah perusahaan berubah: struktur organisasi bergeser, strategi diperbarui, cara kerja dibenahi. Namun, di balik perubahan yang tampak itu, ada sesuatu yang jauh lebih sulit diukur, salah satunya cara manusia di dalamnya memandang perubahan.

Di titik itulah Didie B. Tedjosumirat menempatkan manusia sebagai pusat transformasi. Direktur Utama SUCOFINDO periode 2001–2008 itu melihat bahwa perusahaan tidak akan benar-benar berubah jika orang-orang di dalamnya masih berpikir dengan cara yang sama. Sebab, organisasi yang terus bertumbuh bukan hanya organisasi yang mampu menyusun strategi baru, tetapi juga mereka yang mau terus belajar dan meninggalkan cara lama ketika keadaan menuntutnya.

Bagi Didie, keberhasilan masa lalu justru bisa menjadi jebakan jika membuat perusahaan merasa cukup. Dunia terus bergerak, peluang berganti, dan persaingan semakin rapat. Karena itu, transformasi tidak pernah selesai hanya karena satu target telah tercapai atau satu strategi telah berhasil dijalankan. Ia harus menjadi kebiasaan.

"Perubahan terbesar bukan pada organisasinya, tetapi pada cara berpikir manusianya. Kalau pola pikirnya tidak berubah, organisasi juga tidak akan berubah," pesan Didie.

Dari cara berpikir itulah keberanian untuk berubah bermula. Insan SUCOFINDO dituntut tidak berhenti pada apa yang sudah nyaman dan terbukti berhasil. Tantangan tidak semata-mata dilihat sebagai hambatan, tetapi sebagai tanda bahwa ada sesuatu yang perlu dipelajari dan mungkin sebuah peluang yang bisa dibuka.

Begitu pula dengan peluang bisnis. Menunggu bukan pilihan bagi perusahaan yang ingin terus tumbuh. Peluang, dalam pandangan Didie, harus dicari—bahkan diciptakan. Sikap proaktif itu menjadi penting ketika persaingan semakin ketat dan ruang pertumbuhan tidak lagi datang dengan sendirinya.

"Jangan menunggu peluang datang. Kitalah SUCOFINDO yang harus mencari, bahkan menciptakan peluang itu," tegasnya.

Perubahan cara berpikir, seperti yang diyakini Didie, menjadi pintu masuk bagi transformasi. Namun, setelah pintu itu dibuka, ada

pekerjaan lain yang tak kalah panjang: memastikan orang-orang yang datang setelahnya tetap mau berjalan melalui pintu yang sama.

Di situlah estafet kepemimpinan menemukan maknanya. Ketika Zafar Dinesh Idham melanjutkan kepemimpinan SUCOFINDO pada periode 2003–2008, tantangannya bukan sekadar membawa gagasan baru, melainkan menjaga agar semangat perubahan yang telah tumbuh tidak ikut berakhir bersama pergantian periode.

Sebab, organisasi tidak berubah dalam semalam. Ia berubah melalui kebiasaan yang dibangun berulang-ulang, melalui keputusan yang konsisten, dan melalui orang-orang yang bersedia meneruskan apa yang sudah dimulai sembari menyesuaikannya dengan kebutuhan zaman.

"Perubahan bukan pekerjaan satu periode, karena yang paling penting adalah bagaimana kita menjaga konsistensinya agar terus berjalan," kata Zafar.

Pandangan itu membawa SUCOFINDO pada satu kesadaran: perjalanan panjang perusahaan tidak boleh membuatnya berhenti di tempat. Nama besar yang dibangun selama puluhan tahun memang menjadi modal berharga, tetapi sekaligus membawa tanggung jawab untuk terus membuktikan bahwa perusahaan masih relevan.

Industri berubah. Kebutuhan pelanggan bergerak. Kompetensi yang kemarin dianggap memadai bisa jadi tidak lagi cukup untuk menjawab tantangan hari ini. Karena itu, reputasi harus terus diikuti dengan kemauan untuk belajar, memperbarui kapabilitas, dan mencari cara baru untuk memberikan solusi.

Perubahan, dengan demikian, bukan lagi sesuatu yang cukup diumumkan. Ia harus terasa dalam cara organisasi mengambil keputusan dan menjalankan pekerjaan sehari-hari. Dan agar itu terjadi, perubahan membutuhkan seseorang yang bersedia berdiri paling depan. Bagi Zafar, orang itu adalah pemimpin.

Strategi dapat menunjukkan ke mana perusahaan hendak pergi. Namun, tanpa pemimpin yang terlebih dahulu menunjukkan langkahnya, strategi mudah kehilangan tenaga ketika diterapkan di lapangan. Keteladanan menjadi cara untuk menerjemahkan gagasan perubahan menjadi perilaku yang bisa diikuti seluruh organisasi.

"Strategi boleh saja bagus, tetapi yang menentukan keberhasilannya adalah konsistensi menjalankannya. Dan konsistensi itu harus dimulai dari pemimpinnya," kata dia.

Pandangan tersebut kemudian menemukan bentuk yang lebih luas pada masa kepemimpinan Arief Safari sebagai direktur utama SUCOFINDO periode 2008-2018. Jika Didie menekankan pentingnya mengubah pola pikir dan Zafar mengingatkan pentingnya menjaga konsistensi, Arief melihat bahwa transformasi harus menjadi proses yang tidak pernah memiliki garis akhir.

Jika perubahan harus terus dijaga, maka pertanyaan berikutnya adalah kapan waktu yang tepat untuk kembali berubah? Bagi Arief Safari, jawabannya justru bukan ketika keadaan mulai mendesak.

Pengalaman menunjukkan, banyak organisasi baru bergerak setelah berhadapan dengan krisis. Ketika keadaan sudah berubah dan tekanan semakin besar, pilihan untuk bertransformasi menjadi sulit dihindari. Masalahnya, perubahan yang dilakukan dalam kondisi terdesak biasanya membutuhkan ongkos yang lebih mahal, baik dalam waktu, tenaga, maupun sumber daya.

Arief melihat jebakan itu bisa muncul justru ketika perusahaan sedang berada dalam kondisi baik. Pencapaian yang terus bertumbuh dapat menciptakan rasa nyaman, sementara keberhasilan masa lalu perlahan membuat organisasi lupa bahwa lingkungan di sekitarnya tidak pernah berhenti bergerak.

Karena itu, bagi Arief, masa terbaik untuk berubah bukanlah ketika perusahaan sedang menghadapi masalah. Justru ketika keadaan masih sehat, saat itulah organisasi memiliki ruang yang lebih luas untuk menyiapkan diri menghadapi perubahan berikutnya.

"Perubahan jangan dilakukan ketika kita sudah terdesak. Saat perusahaan masih sehat, di situlah waktu terbaik untuk bertransformasi," tutur Arief.

Cara pandang tersebut menjadi penting bagi SUCOFINDO yang telah melewati perjalanan panjang. Reputasi yang dibangun selama puluhan tahun adalah modal besar, tetapi sekaligus tidak boleh menjadi alasan untuk berpuas diri. Nama besar hanya akan terus memiliki arti jika perusahaan mampu membuktikannya melalui inovasi dan layanan yang tetap menjawab kebutuhan pelanggan.

Sebab, kebutuhan pelanggan berubah, industri bergerak, dan standar persaingan terus bergeser. Apa yang pernah membuat sebuah perusahaan unggul belum tentu cukup untuk mempertahankan keunggulan itu di masa depan.

"Kalau merasa sudah cukup, biasanya di situlah perusahaan mulai tertinggal," kata dia.

Pesan itu pun menjadi pengingat bahwa keberhasilan hari ini tidak pernah menjamin kemenangan di masa depan. Pandangan serupa disampaikan Fahmi Sadiq, Direktur Utama SUCOFINDO periode 2013–2014. Semakin panjang perjalanan sebuah perusahaan, semakin besar pula godaan untuk merasa sudah sampai. Nama besar, pengalaman puluhan tahun, dan berbagai pencapaian yang telah diraih bisa menjadi kekuatan. Namun, di saat yang sama, semua itu juga dapat membuat organisasi kehilangan sesuatu yang dulu membawanya tumbuh: kelincahan.

Fahmi melihat tantangan itu sebagai pekerjaan rumah bagi perusahaan yang telah matang. Ukuran organisasi yang semakin besar membawa konsekuensi tersendiri. Keputusan bisa membutuhkan waktu lebih panjang, perubahan lebih sulit digerakkan, sementara dunia di luar perusahaan terus melaju tanpa menunggu kesiapan siapa pun.

Karena itu, yang perlu dijaga bukan hanya kinerja, tetapi juga semangat untuk terus mencoba. Budaya inovasi, efisiensi, kreativitas, dan keberanian mencari cara-cara baru harus tetap mendapat tempat, bahkan ketika perusahaan telah memiliki reputasi yang kuat.

"Perusahaan sebesar SUCOFINDO harus tetap berpikir seperti perusahaan yang sedang bertumbuh," kata Fahmi.



Cara berpikir itulah yang menurutnya dapat membuat nama besar SUCOFINDO menjadi pijakan, bukan batas. Reputasi yang telah dibangun selama puluhan tahun seharusnya membuka keberanian untuk melangkah lebih jauh, termasuk membawa kiprah perusahaan ke tingkat regional.

Namun, menjaga kelincahan tidak cukup hanya dengan mengandalkan sistem. Ada generasi yang harus diberi ruang untuk membawa cara pandang baru. Di tengah perubahan teknologi digital dan kecerdasan artifisial yang bergerak begitu cepat, Fahmi melihat talenta-talenta muda memiliki peran penting dalam menentukan ke mana perusahaan akan melangkah berikutnya.

"Berikan ruang kepada generasi muda. Mereka yang akan membawa SUCOFINDO menghadapi era baru," pesannya.

Harapan itu berangkat dari keyakinan bahwa kekuatan perusahaan jasa tidak semata-mata berada pada aset yang dimiliki, yang membuatnya tetap hidup adalah manusia di dalamnya, yakni orang-orang yang mampu berpikir kreatif, membaca perubahan, dan mengubah kebutuhan pelanggan menjadi solusi.

Selama kemampuan itu terus dipelihara, menjadi besar tidak harus berarti menjadi lambat. SUCOFINDO justru dapat membawa pengalaman panjangnya sebagai bekal untuk tetap bergerak lincah, terus bereksperimen, dan tumbuh bersama zaman.



Memimpin Perubahan

Strategi dapat dirancang di ruang rapat, tetapi perubahan selalu dimulai dari manusia yang menjalankannya. Pada akhirnya, kekuatan sebuah perusahaan tidak hanya diukur dari teknologi yang dimiliki atau besarnya investasi yang ditanamkan, melainkan dari kualitas kepemimpinan yang mampu menggerakkan orang-orang di dalamnya.

Di titik itulah transformasi menemukan maknanya, yakni ketika setiap perubahan tidak lagi sekadar menjadi agenda perusahaan, melainkan tumbuh menjadi keyakinan bersama.

Transformasi yang dijalankan SUCOFINDO selama bertahun-tahun pada akhirnya membawa perusahaan pada sebuah kesadaran baru. Perubahan tidak mungkin bertahan hanya karena adanya sistem, prosedur, ataupun target bisnis. Di balik seluruh pencapaian tersebut selalu ada manusia yang menggerakkannya.

Karena itu, memasuki periode kepemimpinan Bachder Djohan Buddin, Direktur Utama SUCOFINDO periode 2014-2021, perhatian tidak lagi hanya tertuju pada bagaimana memperbesar Perusahaan, tetapi juga bagaimana membangun manusia yang akan membawa Perusahaan terus bertumbuh.

Bagi Bachder, seorang pemimpin tidak cukup hanya piawai menyusun strategi. Ia harus mengenal orang-orang yang dipimpinnya, memahami potensi mereka, sekaligus menciptakan ruang agar setiap orang dapat berkembang sesuai kemampuannya. Baginya, perusahaan yang besar tidak dibangun oleh individu-individu yang hebat, melainkan oleh tim yang ditempatkan pada posisi yang tepat.

"Setiap orang punya kompetensi masing-masing, tinggal bagaimana kita menempatkannya di tempat yang tepat," kata Bachder.

Cara pandang itu kemudian membentuk filosofi kepemimpinannya. Hubungan antara pemimpin dan pegawai tidak boleh dibatasi oleh sekat jabatan semata. Pemimpin harus hadir, mendengar, membuka ruang dialog, bahkan bersedia menerima kritik. Dari sanalah rasa memiliki terhadap perusahaan tumbuh, sekaligus melahirkan kepercayaan yang menjadi fondasi sebuah organisasi.

Bachder juga percaya bahwa investasi terbesar SUCOFINDO sesungguhnya tidak berada pada laboratorium, gedung, ataupun peralatan berteknologi tinggi. Seluruh aset tersebut hanya akan mem-

beri nilai apabila ditopang oleh sumber daya manusia yang terus belajar mengikuti perkembangan zaman.

"Yang kita jual sebenarnya adalah *knowledge*. Karena itu manusianya harus terus belajar," tuturnya.

Pandangan mengenai pentingnya manusia sebagai pusat transformasi kemudian berlanjut pada masa kepemimpinan Mas Wigrantoro Roes Setiyadi. Jika Bachder berbicara tentang membangun manusia, Mas Wigrantoro yang memimpin perusahaan selama periode 2021-2023 lebih banyak menekankan bagaimana seorang pemimpin seharusnya membangun kepercayaan melalui keteladanan. Baginya, perubahan tidak dimulai dari instruksi, tetapi dari contoh yang diberikan oleh pemimpinnya sendiri.

Karena itu, Mas Wigrantoro selalu meyakini bahwa disiplin merupakan bahasa kepemimpinan yang paling mudah dipahami. Datang tepat waktu, mempersiapkan diri sebelum mengambil keputusan, hingga membaca setiap dokumen secara saksama merupakan bentuk penghormatan terhadap pekerjaan. Hal-hal yang tampak sederhana itulah yang, menurutnya, akan membentuk budaya organisasi dalam jangka panjang.

"Pemimpin harus memberi contoh terlebih dahulu. Jangan meminta orang lain melakukan sesuatu yang kita sendiri tidak melakukannya," ujarnya.

Di sisi lain, ia juga melihat bahwa pelayanan kepada pelanggan akan menjadi pembeda utama bagi perusahaan TIC di masa depan. Transformasi digital bukan sekadar menghadirkan sistem yang lebih modern, tetapi memastikan pelanggan memperoleh kepastian, transparansi, dan kemudahan dalam setiap layanan yang diterima.

"Pelanggan tidak hanya ingin dilayani, mereka ingin memperoleh kepastian," tegas Mas Wigrantoro.

Babak baru kepemimpinan kemudian diteruskan oleh Jobi Trianada Hasjim, yang membawa perspektif berbeda sepanjang periode 2023-2025. Menurutnya, perusahaan tidak cukup hanya mampu mengikuti perubahan pasar. SUCOFINDO harus berani mengambil peran lebih besar sebagai organisasi yang ikut menciptakan arah perubahan itu sendiri. Perusahaan perlu keluar dari pola pikir menunggu kebutuhan pelanggan, menuju organisasi yang mampu membaca peluang baru bahkan sebelum pasar menyadarinya.

Bagi Jobi, perubahan tidak lagi cukup dimaknai sebagai penyempurnaan proses internal. Transformasi harus melahirkan keberanian

untuk membuka pasar baru, memperkuat kolaborasi dengan berbagai pemangku kepentingan, sekaligus menghadirkan solusi yang memberi manfaat lebih luas bagi dunia usaha maupun masyarakat.

"Jangan hanya mengikuti pasar, tetapi ciptakan pasarnya," tegas Jobi.

Pada akhirnya, seluruh upaya tersebut bermuara pada tujuan yang lebih besar daripada sekadar pertumbuhan bisnis. Jobi percaya, sebagai perusahaan yang bergerak di bidang TIC, SUCOFINDO memikul tanggung jawab untuk menjaga kualitas produk, meningkatkan daya saing industri nasional, sekaligus melindungi kepentingan masyarakat.

"Karena tujuan akhirnya bukan sekadar bisnis, tetapi bagaimana kita bisa memberi manfaat dan melindungi masyarakat," ujarnya.



Integritas yang Menggerakkan

Kebaikan tidak datang dari alam, kebaikan itu harus dilakukan berulang-ulang agar menjadi kebiasaan. Itulah petikan pengetahuan yang disampaikan oleh filsuf Aristoteles tahun 383 Masehi. Filsuf Yunani itu berusaha mengabarkan, kebaikan bukan sekadar teori di atas kertas semata, ia harus dilakukan.

Kutipan filsuf itu sesuai dengan harapan penerapan integritas di SUCOFINDO. Integritas tidak datang begitu saja, ia harus dilakukan dan menjadi kebiasaan yang terus dilakukan seluruh pegawainya. Ia menjadi pengalaman yang terus berulang-ulang dilakukan oleh setiap pegawai.

Membiasakan integritas itulah yang menjadi harapan dari Azzam Yasin, Direktur Keuangan tahun 1985-1990. Pria yang berperan meletakkan pondasi modernisasi sistem keuangan di SUCOFINDO itu bilang, integritas relevan untuk semua masa. Dengan integritas, SUCOFINDO tidak terombang-ambing dalam mengarungi bisnisnya.

Namun menurut Azzam, integritas harus sejalan dengan kesejahteraan karyawannya. Integritas menjadi tiang kokohnya dan kesejahteraan karyawan menjadi pondasinya. "Kalau sudah sejahtera, karyawan akan berjuang dan mencari cara bagaimana membuat perusahaan jadi baik. Karena dia tidak lagi memikirkan dirinya dan keluarga," terang Azzam menyampaikan pesan untuk usia ke-70 SUCOFINDO.

Integritas dari setiap karyawan akan melahirkan kepercayaan kepada SUCOFINDO. Integritas tersebut akan sejalan dengan transparansi, pelaporan yang jelas, serta keberanian untuk menjelaskan setiap keputusan secara terbuka.

"Kalau kita bekerja dengan benar, tidak ada yang perlu ditutupi. Terbuka saja. Jelaskan apa yang dikerjakan dan untuk apa. Kepercayaan akan tumbuh dari sana," katanya.

Selain membudayakan integritas, Azzam juga melihat peluang bagi SUCOFINDO untuk hadir di kancah bisnis TIC global dan juga meningkatkan kontribusi SUCOFINDO ke negara. Nah, Azzam menyebut, kontribusi ke negara tidak selalu dalam bentuk cuan yang disetorkan dalam bentuk dividen.

Melainkan dalam bentuk fungsi dari SUCOFINDO, yang menjaga akuntabilitas perdagangan sehingga tidak merugikan negara serta menjamin standarisasi produk yang tidak merugikan negara.

"Mengabdi ke negara itu tidak harus selalu di pemerintahan, kita (SUCOFINDO) juga mengabdi ke negara dengan menjaga tidak ada penipuan ke negara dan konsumen kita," ungkap Azzam.

Salah satu peran yang SUCOFINDO yang menjamin kebutuhan konsumen itu jaminan verifikasi halal. Peran ini tidak hanya menjamin kebutuhan konsumen di dalam negeri, tetapi juga berkontribusi untuk konsumen, khususnya konsumen muslim di negara lainnya.

"Kita sudah membuktikan itu, dan SUCOFINDO punya peluang dan mampu bersaing," kata Azzam.

Kesimpulan yang ditarik Azzam adalah, SUCOFINDO bukan menjadi entitas bisnis milik pemerintah yang paling banyak menyetorkan dividen. Namun SUCOFINDO berkontribusi besar dalam meletakkan peran perusahaan dalam membantu negara untuk menjaga tata kelola perdagangan, mutu barang dan juga menjaga sumber daya alam.

Azzam berharap agar SUCOFINDO hadir sebagai institusi yang selalu menjaga kualitas, mencegah penyimpangan, dan memastikan setiap aktivitas ekonomi berjalan sesuai aturan. Di situlah SUCOFINDO memiliki peran strategis yang tidak tergantikan oleh entitas bisnis lainnya.

Untuk menjaga integritas tersebut diterapkan pada pegawai, Suminto R Tabri, mantan Direktur SDM menyarankan pemberlakuan *reward dan punishment*. Selain itu juga membekali pegawai dengan sikap dan karakter yang maju dan selalu menjaga disiplin dan profesionalisme. "Juga jangan mudah menyerah, harus siap bertempur," kata Suminto berpesan.

Gayung bersambut, Wina Winiarsih, mantan Kepala Divisi Informasi dan Solusi Bisnis SUCOFINDO memberikan contoh, integritas dan disiplin sangat penting bagi bisnis Perusahaan. Ia memberikan contoh, integritas dan disiplin diperlukan untuk melindungi data-data penting yang ada di SUCOFINDO. Jika lalai, data penting konsumen bisa bocor (*fraud*).

Maklum saja, bagi Wina, data layaknya komoditas emas yang bernilai tinggi karena bisa mendatangkan pendapatan baru ke perusahaan. Tak cuma itu, Wina menyarankan SUCOFINDO melakukan analisis. Sebab, hasil analisis data akan memberi kesempatan SUCOFINDO bisa menciptakan layanan baru yang dibutuhkan oleh dunia usaha.

Selain itu, penguasaan data juga bisa meningkatkan efisiensi operasional. Namun untuk melakukan hal tersebut, SUCOFINDO membutuhkan peran data analisis yang punya kompetensi dan integritas.

"Jangan sampai data-data di SUCOFINDO itu terputus (ada serial data tahunan yang hilang)," kata Wina yang juga berharap keamanan digital SUCOFINDO juga ditingkatkan.

Berbeda dengan Deny Yuswantini, mantan VP SBU Mineral di SUCOFINDO. Ia menyoroti tentang *leadership*, peran pimpinan di SUCOFINDO. Deny yang pernah menjabat posisi manager di beberapa unit bisnis di SUCOFINDO itu bilang, pegawai membutuhkan supervisi dan juga kehadiran pimpinan.

"Mendatangi bawahan itu perlu sering dilakukan. Komunikasilah. Apa namanya *coaching*. Memang sudah diterapkan, tapi pada intinya, harus benar-benar dilaksanakan," kata Deny.

Terkait tantangan yang akan dihadapi SUCOFINDO ke depan, Suminto berharap SUCOFINDO gencar melakukan kaderisasi. Sebab, untuk mengenal pasar, SUCOFINDO perlu merekrut generasi yang juga setara dengan kelompok pasar tersebut.

"Persiapkan kader agar mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi," kata Suminto.

Lalu, di tengah berbagai pesan mengenai integritas, disiplin, kepemimpinan, dan penguasaan pengetahuan, Hadrian Sjah Razaad, mantan Direktur Pengembangan SUCOFINDO, melihat seluruh nilai tersebut bertemu pada satu titik yang sama: *trust*.

Menurutnya, kepercayaan merupakan aset yang paling mahal sekaligus paling rapuh. Sekali hilang, ia tidak mudah dibangun kembali. Baginya, menjaga kepercayaan tidak cukup hanya dengan mempertahankan reputasi yang telah dibangun selama puluhan tahun.

Generasi penerus juga harus terus memperkuat kompetensi, adaptif terhadap perubahan, serta berani berkolaborasi agar SUCOFINDO tetap relevan di tengah perubahan industri.

"*Trust* adalah aset paling mahal yang dimiliki SUCOFINDO. Jangan pernah menganggapnya sebagai sesuatu yang akan selalu ada," ujar Hadrian.

Menurut Hadrian, masa depan industri TIC akan semakin bergantung pada kemampuan perusahaan menghadirkan *assurance*, kredibilitas, dan adaptabilitas. Karena itu, modernisasi harus terus dilakukan tanpa kehilangan karakter yang telah menjadi identitas perusahaan sejak awal berdiri.

"Warisan terbaik bukan hanya nama besar, tetapi kemampuan untuk terus relevan dan tetap dipercaya," pungkasnya.

Menciptakan Nilai dari Layanan

Setiap zaman melahirkan kebutuhan yang berbeda. Jika pada masa lalu dunia usaha mencari kepastian melalui pengujian, inspeksi, dan sertifikasi, maka hari ini mereka membutuhkan sesuatu yang lebih besar: mitra yang mampu memahami perubahan, membaca risiko, dan menghadirkan solusi.

Pandangan itu juga yang mewarnai cara berpikir jajaran pimpinan SUCOFINDO hari ini. Mereka melihat masa depan bukan sebagai kelanjutan dari apa yang telah dikerjakan selama tujuh dekade, melainkan ruang baru yang harus dipersiapkan sejak sekarang.

Perubahan itu paling terasa ketika SUCOFINDO melihat kembali cara perusahaan berhadapan dengan pelanggan. Di industri TIC yang semakin kompleks, kebutuhan pelanggan tidak lagi berhenti pada satu jenis layanan. Mereka membutuhkan mitra yang mampu melihat persoalan dari hulu ke hilir dan memahami konteks bisnis di balik setiap kebutuhan.

Direktur Komersial Agus Permadi melihat perubahan tersebut sebagai babak baru dalam industri TIC. Bukan lagi sekadar tentang siapa yang memiliki layanan paling banyak, tetapi tentang siapa yang mampu menghubungkan berbagai kemampuan yang dimiliki untuk menjawab persoalan pelanggan secara lebih utuh.

Cara pandang itu membawa SUCOFINDO perlahan meninggalkan pendekatan yang semata-mata berorientasi pada produk. Setiap sektor memiliki karakter, tantangan, dan kebutuhan yang berbeda. Karena itu, kapabilitas yang tersebar di berbagai lini tidak cukup hanya dimiliki. Semuanya perlu dirangkai agar menjadi solusi yang relevan bagi pelanggan.

Di titik inilah hubungan komersial berubah makna. Pelanggan tidak lagi ditempatkan sebagai pihak yang datang untuk membeli satu layanan, melainkan sebagai mitra yang persoalannya perlu dipahami dan diselesaikan bersama. Keberhasilan pun tidak lagi berhenti ketika sebuah pekerjaan selesai, tetapi ketika solusi yang diberikan benar-benar menghasilkan nilai bagi pelanggan.

"Keunggulan komersial tidak lagi ditentukan oleh siapa yang memiliki portofolio layanan paling lengkap, tetapi oleh siapa yang mampu mengintegrasikan seluruh kapabilitasnya menjadi solusi yang paling relevan," tutur Agus.

Perjalanan itu, menurut Agus, dapat dibaca sebagai tiga tahap perubahan cara SUCOFINDO memenangkan pasar. Jika sebelumnya perusahaan berangkat dari kekuatan produk, kini fokusnya bergeser pada kemampuan mengintegrasikan solusi. Ke depan, orientasinya bahkan lebih jauh: memastikan pelanggan benar-benar berhasil.

"Kalau dulu *winning the market through products*. Maka sekarang w*inning the market through integrated solutions*, dan masa depan *winning the market through customer success,*" ujarnya.

Pemahaman itu turut dipertegas oleh David Sidjabat, mantan Direktur Keuangan SUCOFINDO yang kini menjadi Direktur Sumber Daya dan Kelembagaan IDSurvey, *holding* BUMN Jasa Survey. Menurutnya, pertumbuhan yang sehat tidak cukup diukur dari meningkatnya pendapatan Perusahaan. Masa depan perusahaan justru ditentukan oleh kemampuannya menjaga keseimbangan antara ekspansi bisnis, efisiensi operasional, dan kesehatan keuangan dalam jangka panjang.

Di tengah dinamika ekonomi yang semakin kompleks, setiap investasi Perusahaan harus mampu menghasilkan manfaat yang nyata. Transformasi, bagi David, bukan sekadar perubahan struktur organisasi, melainkan investasi strategis yang harus memperkuat produktivitas, meningkatkan daya saing, sekaligus menciptakan nilai yang berkelanjutan bagi pelanggan, pemegang saham, dan negara.

"Perusahaan yang unggul bukan hanya yang mampu bertumbuh cepat, tetapi perusahaan yang mampu menjaga keseimbangan antara pertumbuhan, efisiensi, dan kesehatan keuangan," pesan David.

"Transformasi bukan sekadar perubahan organisasi, tetapi investasi strategis yang harus menghasilkan nilai jangka panjang," imbuhnya.

Menjaga keseimbangan tersebut juga menjadi semakin penting ketika ruang pertumbuhan SUCOFINDO semakin luas. Perusahaan mulai berhadapan dengan peluang di sektor hijau, sementara industri TIC terus bergerak menuju kebutuhan layanan yang lebih kompleks. Pertumbuhan membutuhkan keberanian untuk berinvestasi,

tetapi setiap langkah tetap harus dihitung agar tidak mengorbankan kesehatan perusahaan.

Direktur Keuangan–saat ini–Atika Detty K., melihat pengelolaan modal sebagai bagian penting dari cara perusahaan menyiapkan diri menghadapi perubahan tersebut. Baginya, masuk ke sektor baru bukan sekadar soal mengikuti tren, melainkan memastikan setiap investasi benar-benar memperkuat relevansi perusahaan dalam jangka panjang.

"Di usia 70 tahun, SUCOFINDO tidak cukup hanya mengikuti arus transisi energi; kami ingin ikut membentuknya lewat layanan yang kredibel. Bagi saya, ekspansi ke sektor hijau, mulai dari verifikasi karbon, energi terbarukan, hingga *assurance* ESG, adalah investasi pada relevansi SUCOFINDO untuk dekade mendatang," tutur Atika.

Karena itu, investasi tidak dilakukan dengan melepas kendali atas kesehatan finansial perusahaan. Atika menjelaskan, setiap inisiatif perlu melewati penilaian terhadap kelayakan pasar, profitabilitas yang sepadan dengan risikonya, serta masa pengembalian investasi. Pengucuran dana pun dilakukan secara bertahap mengikuti pembuktian pada setiap tahap.



Atika Detty K.
Direktur Keuangan
Periode 2026

"Setiap inisiatif hijau melewati penilaian bertahap: kelayakan pasar, profitabilitas yang sepadan dengan risikonya, dan masa pengembalian investasi. Dana dikucurkan bertahap mengikuti pembuktian di tahap sebelumnya, dan porsi investasi hijau dijaga dalam batas yang selaras dengan RKAP, sehingga kesehatan keuangan jangka panjang tetap terlindungi," jelasnya.

Cara pandang tersebut juga membuat sumber pembiayaan menjadi bagian dari perhitungan. Arus kas dari bisnis inti tetap menjadi prioritas. Jika kebutuhan ekspansi memerlukan pendanaan tambahan, perusahaan membuka kemungkinan menggunakan skema pembiayaan berkelanjutan maupun membangun kemitraan strategis dengan berbagi risiko.

Namun, di balik setiap pilihan investasi dan pembiayaan, ada satu hal yang tidak bisa ditempatkan sebagai hitungan finansial semata: kepercayaan. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang *assurance*, independensi dan imparsialitas menjadi bagian dari nilai yang harus tetap dijaga.

"Satu prinsip ya yang tidak boleh ditawar. Sebagai penyedia jasa *assurance*, independensi dan imparsialitas SUCOFINDO harus selalu terjaga dalam setiap keputusan pembiayaan dan investasi. Kepercayaan itu dibangun selama 70 tahun, dan itulah aset terbesar kami di sektor hijau," pesan Atika.

Sebab bagi Atika, fondasi keuangan yang kuat bukan berarti perusahaan berhenti mengambil peluang. Sebaliknya, fondasi itu diperlukan agar SUCOFINDO memiliki ruang untuk bergerak ketika peluang datang. Keuangan tidak hanya menjadi penjaga agar perusahaan tetap sehat, tetapi juga menjadi salah satu penopang agar perusahaan mampu berinvestasi, tumbuh, dan mempertahankan kepercayaan yang telah dibangun selama tujuh dekade.

Adapun di balik perubahan yang terlihat dari sisi layanan, ada pekerjaan yang berlangsung lebih senyap di ruang-ruang operasional. Bagi Dani Pramantyo, Direktur Operasi SUCOFINDO, di sanalah transformasi akhirnya diuji: apakah perubahan benar-benar sampai dan dirasakan oleh pelanggan.

Baginya, pengalaman pelanggan tidak dimulai ketika hasil layanan diterima. Ia terbentuk sejak proses pertama berlangsung, yaitu ketika pelanggan berinteraksi dengan SUCOFINDO, ketika pekerjaan dijalankan, hingga layanan itu akhirnya selesai diberikan. Karena itu, kualitas tidak cukup diukur dari hasil akhir. Setiap tahapan harus memberikan pengalaman yang cepat, konsisten, dan dapat dipercaya.

Pandangan tersebut kemudian diterjemahkan ke dalam berbagai pembenahan di belakang layar. Digitalisasi, standardisasi proses kerja, hingga penguatan kapabilitas laboratorium menjadi bagian dari upaya memastikan kualitas layanan tidak bergantung pada satu titik atau satu orang saja. Semuanya harus bergerak dalam standar yang sama.

Di sinilah transformasi operasional menemukan maknanya. Bukan sekadar membuat proses menjadi lebih efisien, tetapi memastikan pelanggan merasakan kualitas yang sama di setiap titik layanan SUCOFINDO.

Sebab, bagi Dani, keunggulan operasional pada akhirnya bukan hanya tentang seberapa cepat sebuah pekerjaan diselesaikan. Lebih jauh dari itu, ia adalah tentang bagaimana perusahaan menjaga kepercayaan pelanggan melalui setiap proses yang dijalankan.

"Kepercayaan pelanggan dibangun dari konsistensi pelayanan. Karena itu kualitas harus hadir di setiap proses, bukan hanya pada hasil akhirnya. Teknologi akan terus berubah, tetapi komitmen terhadap kualitas tidak boleh berubah," pesannya.

Pada akhirnya, teknologi dan proses hanya akan menjadi alat. Di balik keduanya tetap ada manusia yang memastikan setiap standar dijalankan, setiap keputusan diambil dengan benar, dan setiap kepercayaan yang diberikan pelanggan tetap terjaga. Dan ketika orang-orang yang hari ini menjalankan SUCOFINDO berganti dengan generasi berikutnya, pertanyaannya bukan hanya tentang apa yang akan mereka ubah, tetapi juga apa yang akan mereka pertahankan.

Budi Utomo, Direktur SDM dan Keuangan SUCOFINDO, melihat generasi muda SUCOFINDO berada di titik penting dalam perjalanan itu. Mereka datang ketika perusahaan sedang bergerak cepat, dengan teknologi yang terus berkembang dan tuntutan pelanggan yang semakin tinggi. Namun, perubahan tidak berarti harus meninggalkan nilai yang selama puluhan tahun membentuk perusahaan.

"Harapan saya, generasi muda SUCOFINDO tidak hanya menjadi penerus perusahaan, tetapi menjadi penggerak transformasi yang mampu membawa SUCOFINDO semakin maju. Jagalah integritas, teruslah belajar, dan beranilah berinovasi, karena masa depan perusahaan ada di tangan generasi yang siap menghadapi perubahan," tutur Budi.

Bagi Budi, ada satu hal yang tidak boleh ikut berubah di tengah semua perubahan itu: integritas. Sebab, ketika teknologi dapat diperbarui dan kompetensi dapat terus dipelajari, kepercayaan tidak memiliki jalan pintas. Ia dibangun dari nilai yang dijaga dalam setiap pekerjaan.

"Jika ada satu warisan yang harus terus dijaga, itu adalah integritas. Kompetensi dapat terus dikembangkan, tetapi integritas adalah fondasi yang menjaga kepercayaan dan akan selalu menjadi identitas SUCOFINDO," kata dia.

Barangkali karena itu pula, ketika diminta menggambarkan insan SUCOFINDO dalam satu kalimat, Budi tidak memilih kata-kata yang rumit. Ia menyebut empat hal yang menurutnya akan selalu dibutuhkan, bahkan ketika dunia kerja berubah semakin cepat.

"Insan SUCOFINDO adalah pribadi yang berintegritas, profesional, adaptif, dan selalu berkomitmen memberikan nilai terbaik bagi pelanggan, perusahaan, dan Indonesia," ujar Budi.

Empat kata itu sekaligus menggambarkan keseimbangan yang ingin dijaga SUCOFINDO: memiliki akar yang kuat, tetapi tidak berhenti tumbuh. Integritas, profesionalisme, dan orientasi pada kualitas menjadi nilai yang tidak berubah. Sementara inovasi, digitalisasi, dan pengembangan talenta menjadi cara untuk memastikan nilai-nilai tersebut tetap relevan menghadapi zaman.

Sementara itu, Aditya Rahman Aziz, VP Perdagangan, Industri, dan Kelautan, melihat masa depan SUCOFINDO melalui lensa inovasi. Menurutnya, perubahan industri menghadirkan peluang yang jauh lebih besar daripada sekadar menciptakan layanan baru. Data, teknologi, dan pengetahuan harus diolah menjadi solusi yang mampu membantu pelanggan mengambil keputusan dengan lebih baik.

Baginya, perusahaan perlu membangun budaya kewirausahaan (*entrepreneurship*) yang memberi ruang bagi lahirnya gagasan-gagasan baru. Sebab inovasi tidak selalu lahir dari perubahan teknologi, tetapi juga dari keberanian melihat persoalan dengan cara yang berbeda.

"Inovasi bukan sekadar menghadirkan layanan baru, tetapi menciptakan nilai baru bagi pelanggan. Perusahaan harus memberi ruang bagi ide-ide baru. Dari sanalah pertumbuhan masa depan akan lahir," kata dia.

Masa depan SUCOFINDO di alam pikiran Aditya tidak hanya ditentukan oleh banyaknya layanan yang dimiliki ataupun luasnya jaringan laboratorium yang tersebar di berbagai daerah. Semua itu merupakan fondasi yang telah dibangun selama puluhan tahun. Faktor penentunya adalah bagaimana mengubah pengalaman panjang tersebut menjadi pengetahuan yang mampu memberikan nilai tambah jauh melampaui sebuah pekerjaan inspeksi atau sertifikasi.

Pandangan itu muncul dari pengalamannya menangani berbagai sektor, mulai dari kehutanan, perdagangan, industri, hingga kelautan. Setiap hari, ribuan aktivitas inspeksi, pengujian, verifikasi, dan sertifikasi dilakukan oleh insan SUCOFINDO di seluruh Indonesia. Di balik setiap pekerjaan itu tersimpan informasi mengenai kualitas produk, rantai pasok, kondisi industri, pola perdagangan, hingga karakteristik berbagai komoditas nasional.

Menurut Aditya, kekayaan informasi tersebut merupakan aset yang belum sepenuhnya dimanfaatkan.

"Data kita luar biasa. Hampir setiap hari kita menghasilkan data dari berbagai sektor. Bedanya, data itu selesai ketika pekerjaan selesai. Padahal kalau dikelola dengan baik, nilainya bisa jauh lebih besar," ujarnya.

Selama ini, sebagian besar data digunakan untuk memenuhi kebutuhan proyek yang sedang berjalan. Setelah laporan disampaikan kepada pelanggan, informasi tersebut praktis berhenti pada fungsi administratifnya. Padahal di dalamnya tersimpan pengetahuan yang dapat menggambarkan dinamika berbagai sektor industri di Indonesia dari waktu ke waktu.

Gagasan itulah yang kemudian mendorong Aditya membayangkan langkah berikutnya bagi SUCOFINDO. Dalam pandangannya, perusahaan tidak hanya perlu dikenal sebagai lembaga yang memberikan jasa *assurance*, tetapi juga sebagai pusat pengetahuan yang mampu menyediakan informasi strategis bagi pemerintah, pelaku usaha, akademisi, maupun investor.

"Kenapa kita tidak punya terminal data sendiri? Orang datang ke SUCOFINDO bukan hanya untuk inspeksi atau sertifikasi, tetapi juga karena membutuhkan informasi yang kredibel," tuturnya.

Menurutnya, model semacam itu telah lama berkembang di berbagai



perusahaan global. Banyak lembaga internasional membangun bisnis baru dengan mengolah data menjadi layanan informasi, analisis pasar, hingga berbagai produk intelijen bisnis yang dimanfaatkan oleh para pengambil keputusan. "Saya pernah membeli data dari luar negeri. Setelah saya pelajari, sebenarnya data yang kita miliki jauh lebih kaya karena berasal langsung dari lapangan. Yang belum kita lakukan adalah mengolahnya menjadi *knowledge*," kata dia.

Keunggulan tersebut, menurut Aditya, dimiliki sangat sedikit organisasi. Selama hampir tujuh dekade, SUCOFINDO hadir di berbagai sektor strategis nasional. Setiap kegiatan inspeksi, pengujian laboratorium, sertifikasi, maupun verifikasi menghasilkan data primer yang diperoleh secara langsung melalui proses *assurance*.

Jika dikelola secara sistematis, data tersebut tidak hanya menjadi arsip perusahaan, tetapi dapat berkembang menjadi sumber informasi yang membantu membaca arah perkembangan industri Indonesia.

Transformasi menuju perusahaan berbasis pengetahuan itu, menurutnya, semakin mungkin diwujudkan seiring pesatnya perkembangan teknologi digital. Kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), analisis data, komputasi awan *(cloud computing*), hingga integrasi berbagai sistem informasi membuka peluang baru untuk mengolah jutaan data menjadi wawasan yang lebih bernilai.

Namun Aditya mengingatkan bahwa teknologi hanyalah alat. Yang paling menentukan tetaplah kemampuan organisasi melihat peluang di balik perubahan. "Teknologinya akan terus berkembang. AI akan semakin pintar. Tapi pertanyaannya, apakah kita bisa memanfaatkan teknologi itu untuk menciptakan layanan baru? Itu yang jauh lebih penting," ujarnya.

Karena itu, ia terus mendorong lahirnya budaya yang tidak berhenti pada pelaksanaan pekerjaan. Setiap insan perusahaan didorong untuk melihat setiap proyek sebagai kesempatan belajar, setiap tantangan sebagai sumber inovasi, dan setiap data sebagai awal dari lahirnya pengetahuan baru.

"Produk di kami itu harus di-*create.* Tidak bisa hanya menunggu. Kalau kita tidak menciptakan sesuatu hari ini, besok kita tidak punya apa yang bisa ditawarkan," tuturnya.

Generasi baru datang ke SUCOFINDO dengan bekal yang berbeda. Mereka tumbuh ketika teknologi berubah hampir setiap hari, terbiasa belajar dengan cepat, dan lebih mudah beradaptasi dengan cara ker-

ja baru. Bagi Aditya, modal itu tidak boleh berhenti pada kemampuan menggunakan teknologi. Ada pekerjaan yang lebih penting: mengubahnya menjadi keberanian untuk mencoba, menciptakan layanan baru, dan menjawab kebutuhan masyarakat yang belum tentu terlihat hari ini.

Sebab perusahaan bisa memiliki sumber daya, jaringan, dan pengalaman puluhan tahun, tetapi semuanya bisa kehilangan arti ketika organisasi terlalu lama bertahan dengan cara lama.

Sejarah, menurut Aditya, berkali-kali memperlihatkan bagaimana perusahaan besar kehilangan daya saing bukan karena tidak punya modal, melainkan karena terlambat menyadari bahwa dunia sudah bergerak.

Karena itu, generasi baru tidak cukup hanya dipersiapkan untuk meneruskan apa yang sudah ada. Mereka juga harus diberi ruang untuk mempertanyakan, mencoba, dan menemukan apa yang belum dimiliki SUCOFINDO hari ini.

"Kita belajar dari banyak perusahaan besar. Mereka pernah memimpin pasar, tetapi akhirnya tertinggal karena merasa apa yang dimiliki sudah cukup. Dunia tidak pernah berhenti berubah," ujarnya.

Memasuki usia tujuh puluh tahun, pengalaman panjang SUCOFINDO merupakan modal yang tidak ternilai. Namun pengalaman itu baru akan menjadi kekuatan apabila terus diolah menjadi gagasan, inovasi, dan pengetahuan yang mampu menjawab tantangan masa depan.

Di tengah perubahan yang berlangsung semakin cepat, perusahaan *assurance* tidak cukup hanya menjaga standar. Ia juga harus mampu membantu masyarakat, dunia usaha, dan pemerintah memahami perubahan melalui data dan pengetahuan yang dimilikinya.

"Bagaimana SUCOFINDO lima tahun ke depan sangat tergantung pada apa yang bisa kita ciptakan hari ini," kata Aditya.

> **“Masa depan perusahaan sangat bergantung pada keberanian kita mengolah data menjadi pengetahuan untuk menciptakan layanan baru hari ini, karena teknologi selalu bisa diperbarui, tetapi pengetahuan yang hilang tidak selalu mudah dikembalikan.**

Menjemput Masa Depan

Tongkat estafet tidak pernah benar-benar berhenti. Ia berpindah dari satu tangan ke tangan berikutnya, dibawa oleh pelari yang berbeda, tetapi tetap menuju garis yang sama. Begitu pula perjalanan SUCOFINDO. Tujuh dekade telah mempertemukan banyak generasi, kepemimpinan, teknologi, dan cara kerja yang berbeda. Masing-masing datang membawa zamannya sendiri, lalu meneruskan perusahaan kepada mereka yang datang setelahnya.

Di titik perpindahan itulah Sandry Pasambuna, Direktur Utama SUCOFINDO, melihat masa depan perusahaan bukan semata pada teknologi yang terus berubah atau model bisnis yang terus berkembang, melainkan pada manusia yang akan menjalankan semuanya.

Sebab perubahan tidak pernah berjalan sendiri. Teknologi boleh berganti, kebutuhan pelanggan boleh berubah, dan cara perusahaan bekerja akan terus menemukan bentuk baru. Namun, semuanya membutuhkan insan yang siap belajar, mampu beradaptasi, dan memiliki karakter yang cukup kuat untuk membawa nilai-nilai perusahaan tetap hidup di tengah perubahan.

"Saya berharap setiap insan SUCOFINDO tidak hanya menjadi profesional yang unggul dalam kompetensi, tetapi juga pribadi yang memiliki karakter kuat, integritas yang tidak tergoyahkan, dan semangat untuk terus belajar," ujar Sandry.

Ada hal-hal yang berubah mengikuti zaman, dan ada pula yang justru menjadi semakin penting ketika zaman berubah. Teknologi akan berganti, AI akan melahirkan cara-cara baru dalam bekerja, kebutuhan industri pun terus bergerak dengan kecepatan yang tidak selalu bisa ditebak. Tetapi di tengah semua itu, ada satu modal yang tidak bisa diperbarui dengan sekadar membeli teknologi atau membangun sistem baru: kepercayaan.

Di situlah Sandry menempatkan masa depan SUCOFINDO. Memasuki era digital dan AI, perusahaan tidak cukup hanya menjadi pengikut perubahan. Ia harus cukup lincah untuk bergerak ketika kebutuhan industri bergeser, cukup inovatif untuk menemukan cara baru, tetapi tetap memiliki pijakan yang membuat identitas perusahaan tidak ikut berubah.

Pijakan itu telah dibangun selama tujuh dekade. Bukan dalam satu keputusan besar, melainkan melalui pekerjaan yang dilakukan

berulang kali dengan standar yang sama: menjaga integritas, mempertahankan independensi, menepati komitmen, dan berani memilih apa yang benar. Dari sanalah kepercayaan tumbuh perlahan, tetapi menjadi modal yang menentukan ketika pelanggan menyerahkan persoalan penting kepada SUCOFINDO.

Karena itu, ketika ditanya tentang warisan yang paling penting untuk dibawa generasi berikutnya, Sandry tidak menunjuk pada teknologi tertentu, juga bukan pada model bisnis yang mungkin berubah. Di tengah dunia yang terus bergerak, ada satu hal yang menurutnya justru harus tetap tinggal: integritas dan kepercayaan (*trust*).

Integritas dan kepercayaan (*trust*) saling terkait. Dengan menjaga integritas, semua pihak terkait, khususnya pelanggan, akan memiliki *trust* kepada SUCOFINDO. "Jika ada satu hal yang harus terus diwariskan, saya memilih integritas. Kompetensi dapat dipelajari, teknologi dapat diperbarui, tetapi tanpa integritas, semuanya kehilangan makna," kata dia.

Meski demikian, Sandry percaya integritas tidak dapat berjalan sendiri. Nilai tersebut harus tumbuh bersama rasa ingin tahu, keberanian berinovasi, dan kemauan untuk terus belajar. Menurutnya, warisan terbaik yang dapat ditinggalkan sebuah generasi bukanlah perusahaan yang sekadar lebih besar, melainkan budaya yang membuat generasi berikutnya mampu melampaui pencapaian para pendahulunya.

"Warisan terbaik yang dapat kita tinggalkan bukan hanya perusahaan yang lebih besar, tetapi budaya yang membuat generasi berikutnya mampu menciptakan masa depan yang lebih baik daripada yang kita warisi," pesannya.

Harapan itu juga sejalan dengan arah yang ingin dibangun SUCOFINDO pada satu hingga dua dekade mendatang. Sandry membayangkan perusahaan berkembang menjadi institusi kelas dunia yang semakin kompetitif, andal, dan dipercaya dalam layanan *inspection, testing, certification, consulting,* dan *training*.

Menurutnya, kebutuhan terhadap perusahaan *assurance* akan terus meningkat seiring berkembangnya hilirisasi industri, transisi energi, ekonomi digital, hingga tuntutan keberlanjutan. Selama mampu memperbarui kapabilitas tanpa kehilangan jati dirinya, ia yakin SUCOFINDO akan tetap memiliki peran strategis bagi Indonesia.

"Saya percaya SUCOFINDO memiliki peluang besar untuk tetap menjadi institusi yang strategis, asalkan mampu terus memperbarui kapabilitas tanpa kehilangan jati dirinya," jelasnya.

Tujuh puluh tahun tentu meninggalkan banyak jejak. Ada angka-angka yang mencatat pertumbuhan, tonggak sejarah yang menandai perubahan arah, dan pencapaian yang menunjukkan sejauh mana SUCOFINDO telah berjalan. Namun, usia panjang sebuah perusahaan pada akhirnya tidak hanya ditentukan oleh apa yang berhasil dibangun, melainkan oleh apa yang terus dibawa ketika satu generasi menyerahkan estafet kepada generasi berikutnya.

Di sepanjang perjalanan itu, ada nilai-nilai yang tetap menjadi benang merah: keberanian untuk berubah ketika zaman menuntut, kepemimpinan yang mampu menggerakkan manusia, kemampuan menciptakan nilai bagi pelanggan dan Indonesia, serta integritas yang menjaga kepercayaan. Cara SUCOFINDO bekerja boleh berubah, tetapi nilai-nilai itulah yang membuat perubahan tidak kehilangan arah.

Karena itu, tujuh puluh tahun bukanlah sebuah garis akhir bagi SUCOFINDO. Ia adalah jeda singkat sebelum estafet kembali berpindah tangan. Generasi berikutnya akan membawa tantangan yang berbeda, teknologi yang berbeda, dan mungkin cara kerja yang sama sekali baru. Namun, mereka tetap membawa tanggung jawab yang sama: menjaga apa yang telah menjadi identitas SUCOFINDO sembari berani menciptakan sesuatu yang lebih baik.

Pada akhirnya, kebanggaan menjadi bagian dari SUCOFINDO bukan semata karena pernah menjadi bagian dari perusahaan yang telah berusia tujuh dekade. Kebanggaan itu lahir ketika setiap generasi menyadari bahwa mereka tidak hanya menerima sebuah warisan, tetapi juga mendapat kesempatan untuk menuliskannya pada bab berikutnya.

"Bagi saya, SUCOFINDO bukan sekadar sebuah perusahaan. SUCOFINDO adalah rumah bagi insan-insan yang percaya bahwa integritas adalah kehormatan, kualitas adalah komitmen, dan setiap karya yang dihasilkan adalah kontribusi bagi kemajuan Indonesia. Selama semangat itu terus hidup, saya yakin kebanggaan menjadi bagian dari SUCOFINDO akan selalu diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya," tutup Sandry.


SUCOFINDO
MSA

Dirgahayu 70 Tahun SUCOFINDO

Tujuh dekade perjalanan telah membuktikan bahwa SUCOFINDO bukan sekadar entitas bisnis, melainkan pilar penjaga kepercayaan bangsa. Melewati berbagai pergantian zaman, evolusi industri, hingga krisis yang datang silih berganti, perusahaan ini tetap berdiri kokoh berkat satu fondasi yang tak pernah lekang: integritas insan-insan di dalamnya.

Tujuh puluh tahun bukanlah sebuah garis akhir, melainkan titik perpindahan estafet untuk melangkah lebih jauh.

Semoga di usia yang sarat makna ini, SUCOFINDO terus bertumbuh menjadi institusi kelas dunia yang semakin adaptif, lincah, dan inovatif.

Teruslah menjadi rumah bagi mereka yang percaya bahwa integritas adalah sebuah kehormatan, dan kualitas adalah sebuah komitmen. Rawatlah trust sebagai warisan yang paling berharga, dan jadikan setiap karya yang ditorehkan pada bab-bab berikutnya sebagai dedikasi nyata bagi kemajuan Indonesia.

Selamat merayakan sejarah, dan selamat merangkai masa depan yang lebih gemilang!



Th

SUCOFINDO

Ensuring Quality
Protecting Trust

Daftar Pustaka

Australian Broadcasting Corporation. 2011, 30 Mei. A Bloody Business. Four Corners.

Kontan. (2025, 28 April). Gandeng Climate Bond Initiative, SUCOFINDO Ditunjuk untuk Asesmen Obligasi Hijau. Kontan.

PT Biro Klasifikasi Indonesia (Persero), PT SUCOFINDO, dan PT Surveyor Indonesia. (2021). Buku Putih Panduan Budaya BUMN Holding Jasa Survei 2021–2024.

Kasali, Rhenald. (2006). *Assure Your Confident: Pengembangan Membangun Kepercayaan Diri Pelanggan*. Jakarta

PT SUCOFINDO. 2008. Laporan Tahunan 2008. Jakarta: PT SUCOFINDO.

PT SUCOFINDO. 2009. Laporan Tahunan 2009. Jakarta: PT SUCOFINDO.

PT SUCOFINDO. 2010. Laporan Tahunan 2010. Jakarta: PT SUCOFINDO.

PT SUCOFINDO. 2011. Laporan Tahunan 2011. Jakarta: PT SUCOFINDO.

PT SUCOFINDO. 2012. Laporan Tahunan 2012. Jakarta: PT SUCOFINDO.

PT SUCOFINDO. 2013. Laporan Tahunan 2013. Jakarta: PT SUCOFINDO.

PT SUCOFINDO. 2014. Laporan Tahunan 2014. Jakarta: PT SUCOFINDO.

PT SUCOFINDO. 2015. Laporan Tahunan 2015. Jakarta: PT SUCOFINDO.

PT SUCOFINDO. 2016. Laporan Tahunan 2016. Jakarta: PT SUCOFINDO.

PT SUCOFINDO. 2017. Laporan Tahunan 2017. Jakarta: PT SUCOFINDO.

PT SUCOFINDO. 2018. Laporan Tahunan 2018. Jakarta: PT SUCOFINDO.

PT SUCOFINDO. 2019. Laporan Tahunan 2019. Jakarta: PT SUCOFINDO.

PT SUCOFINDO. 2020. Laporan Tahunan 2020. Jakarta: PT SUCOFINDO.

PT SUCOFINDO. 2021. Laporan Tahunan 2021. Jakarta: PT SUCOFINDO.

PT SUCOFINDO. 2024. Laporan Tahunan 2024. Jakarta: PT SUCOFINDO.

Wawancara

Tedjosumirat, Didie. B. (2026, April). *Wawancara mengenai sejarah dan perkembangan PT Sucofindo* (Wawancara pribadi). Mantan Direktur Utama PT Sucofindo periode 1998–2002.

Idham, Zafar. D. (2026, April). *Wawancara mengenai sejarah dan perkembangan PT Sucofindo* (Wawancara pribadi). Mantan Direktur Utama PT Sucofindo periode 2003–2008.

Safari, Arief. (2026, April). *Wawancara mengenai sejarah dan perkembangan PT Sucofindo* (Wawancara pribadi). Mantan Direktur Utama PT Sucofindo periode 2008–2013.

Rudiyanto. (2026, April). *Wawancara mengenai transformasi Sucofindo dan pembentukan Holding ID Survey* (Wawancara pribadi). Direktur Utama Holding BUMN Jasa Survei (ID Survey).

Aziz, Aditya. R (2026, Juni). *Wawancara mengenai perkembangan industri jasa survei, inspeksi, sertifikasi, dan transformasi BUMN jasa survei. Kepala SBU PIK*

Suroso, Agus. (2026, Juli). *Wawancara mengenai perkembangan bisnis, tata kelola, dan transformasi PT Sucofindo* (Wawancara pribadi). Mantan Vice President PII PT Sucofindo.

Arifin. (2026, Juni). *Wawancara mengenai tata kelola perusahaan, komunikasi korporasi, dan transformasi PT Sucofindo* (Wawancara pribadi). Vice President Corporate Secretary PT Sucofindo.

Iskandar, Asep. (2026, Februari). Wawancara mengenai pengembangan bisnis korporasi, strategi pertumbuhan, dan transformasi PT Sucofindo (Wawancara pribadi). Vice President Corporate Business Development PT Sucofindo.

Yasin, Azzam. (2026, April). *Wawancara mengenai kinerja keuangan, tata kelola, dan perkembangan bisnis PT Sucofindo* (Wawancara pribadi). Mantan Direktur Keuangan PT Sucofindo.

Buddin, Bachder. D. (2026, Juni). *Wawancara mengenai sejarah, kepemimpinan, strategi bisnis, dan perkembangan PT Sucofindo* (Wawancara pribadi). Mantan Chief Executive Officer (CEO) PT Sucofindo.

Dacca, Dahlan. (2026, April). *Wawancara mengenai operasional, layanan, dan perkembangan bisnis PT Sucofindo di tingkat cabang* (Wawancara pribadi). Kepala Cabang PT Sucofindo.

Yuswantini, Deny. (2026, Mei). *Wawancara mengenai perkembangan bisnis, tata kelola, dan transformasi PT Sucofindo* (Wawancara pribadi). Mantan Vice President SBU MIneral PT Sucofindo.

Tjiptadi, Djoko. (2026, Juni). *Wawancara mengenai pengelolaan dan perkembangan KSP serta tata kelola PT Sucofindo* (Wawancara pribadi). Mantan Vice President KSP PT Sucofindo.

Putra, Fadhila. R. (2026, Mei). *Wawancara mengenai pengalaman kerja, operasional, dan perkembangan PT Sucofindo* (Wawancara pribadi). Pegawai PT Sucofindo.

Sadiq, Fahmi. (2026, Juli). *Wawancara mengenai sejarah, kepemimpinan, strategi bisnis, dan perkembangan PT Sucofindo* (Wawancara pribadi). Mantan Chief Executive Officer (CEO) PT Sucofindo.

Kusumo, Ferdinandus. R. (2026, Mei). *Wawancara mengenai jasa perdagangan komoditas, solusi bisnis, dan perkembangan KSP PT Sucofindo* (Wawancara pribadi). Staff Ahli JPKS (Jasa Perdagangan Komoditi dan Solusi) – KSP PT Sucofindo.

Ramadan, Ganis. (2026, Mei). *Wawancara mengenai operasional, strategi bisnis, dan perkembangan PT Sucofindo* (Wawancara pribadi). Mantan Direktur Operasi PT Sucofindo.

Razaad, H. S. (2026, Mei). *Wawancara mengenai pengembangan bisnis, strategi perusahaan, dan transformasi PT Sucofindo* (Wawancara pribadi). Mantan Direktur Pengembangan PT Sucofindo.

Chakim, Heru. R. (2026, Juni). *Wawancara mengenai strategi komersial, pengembangan bisnis, dan transformasi PT Sucofindo* (Wawancara pribadi). Mantan Direktur Komersial PT Sucofindo.

Hasjim, Jobi. T. (2026, Mei). *Wawancara mengenai kepemimpinan, strategi bisnis, dan perkembangan PT Sucofindo* (Wawancara pribadi). Mantan Chief Executive Officer (CEO) PT Sucofindo.

Sunarwan, M. (2026, Juli). *Wawancara mengenai pengelolaan sumber daya manusia, organisasi, dan perkembangan PT Sucofindo* (Wawancara pribadi). Mantan Vice President Sumber Daya Manusia (SDM) PT Sucofindo.

Setiyadi, Mas Wigrantoro. R. (2026, April). *Wawancara mengenai kepemimpinan, strategi bisnis, dan perkembangan PT Sucofindo* (Wawancara pribadi). Mantan Chief Executive Officer (CEO) PT Sucofindo.

Noor, Rozainbahri. (2026, Mei). *Wawancara mengenai pengelolaan sumber daya manusia, organisasi, dan perkembangan PT Sucofindo* (Wawancara pribadi). Mantan Direktur Sumber Daya Manusia (SDM) PT Sucofindo.

Maryam, Soleh R. (2026, Mei). *Wawancara mengenai manajemen, strategi, dan pengembangan organisasi PT Sucofindo* (Wawancara pribadi). Vice President MSR PT Sucofindo.

Hanan, Sufrin. (2026, Mei). *Wawancara mengenai strategi komersial, pengembangan bisnis, dan perkembangan PT Sucofindo* (Wawancara pribadi). Mantan Direktur Komersial 2 PT Sucofindo.

Tabri, Soeminto. R. (2026, Mei). *Wawancara mengenai pengelolaan sumber daya manusia, organisasi, dan perkembangan PT Sucofindo* (Wawancara pribadi). Mantan Direktur Sumber Daya Manusia (SDM) PT Sucofindo.

Winarsih, Wina. (2026, Mei). *Wawancara mengenai pengembangan bisnis, layanan, dan perkembangan ISB PT Sucofindo* (Wawancara pribadi). Mantan Vice President ISB PT Sucofindo.




SUCOFINDO