



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

MANUAL PERENCANAAN STRATEGIS SEBAGAI PEDOMAN RJPP DAN RKAP DEPARTEMEN PERENCANAAN STRATEGIS PT HUTAMA KARYA INFRASTRUKTUR



DEBRINA PUTRI RIANDHANI

NIM: 2305311027

TUGAS AKHIR

Diajukan untuk memenuhi persyaratan D3 Politeknik Negeri Jakarta

**PROGRAM STUDI D3 ADMINISTRASI BISNIS
JURUSAN ADMINISTRASI NIAGA
POLITEKNIK NEGERI JAKARTA**

2026



LEMBAR PERSETUJUAN

Nama Mahasiswa : Debrina Putri Riandhani
NIM/Kelas : 2305311027
Program Studi : D3 Administrasi Bisnis
Judul Tugas Akhir : Manual Perencanaan Strategis sebagai Pedoman RJPP dan
RKAP Departemen Perencanaan Strategis PT Utama Karya
Infrastruktur

Depok, 09 Juli 2026

Kepala Program Studi

Dosen Pembimbing Tugas Akhir

Risya Zahrotul Firdaus, M.Si

Titik Purwinarti, S.Sos., M.Pd

NIP 198609082020122006

NIP 196209121988032003

Mengetahui,
Ketua Jurusan Administrasi Niaga

Dr. Wahvudi Utomo, S.Sos., M.Si

NIP198007112015041001

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta



LEMBAR PENGESAHAN

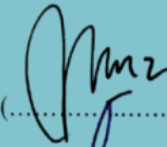
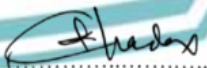
Nama Mahasiswa : Debrina Putri Riandhani
NIM/Kelas : 2305311027
Program Studi : D3 Administrasi Bisnis
Judul Tugas Akhir : Manual Perencanaan Strategis sebagai Pedoman RJPP dan
RKAP Departemen Perencanaan Strategis PT Utama Karya
Infrastruktur

Telah berhasil dipertahankan di hadapan tim penguji dan diterima sebagai bagian dari persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Ahli Madya (A.Md) pada program studi D3 Administrasi Bisnis, Jurusan Administrasi Niaga, Politeknik Negeri Jakarta, pada:

Hari : Rabu
Tanggal : 01 Juli 2026
Waktu : 13.00-14.00 WIB

TIM PENGUJI

Ketua Sidang : Titik Purwinarti, S.Sos., M.Pd
NIP : 196209121988032003
Penguji 1 : Dr. Wahyudi Utomo, S.Sos, M.Si
NIP : 198007112015041001
Penguji 2 : Dra. Ni Made Widhi Sugianingsih, M.M
NIP : 196405071992012001

()
()
()

- Hak Cipta :**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir dengan judul “Manual Perencanaan Strategis Sebagai Pedoman RJPP dan RKAP Departemen Perencanaan Strategis PT Utama Karya Infrastruktur” dengan baik dan tepat waktu. Tugas akhir ini diajukan untuk memenuhi persyaratan D3 pada Program Studi D3 Administrasi Bisnis, Jurusan Administrasi Niaga, Politeknik Negeri Jakarta. Tujuan dari penyusunan tugas akhir ini adalah untuk mengetahui Manual Perencanaan Strategis sebagai pedoman RJPP dan RKAP pada Departemen Perencanaan Strategis PT Utama Karya Infrastruktur. Penulis menyadari bahwa penyusunan tugas akhir ini masih memiliki berbagai kekurangan yang disebabkan oleh keterbatasan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki. Penyusunan tugas akhir ini juga tidak akan terselesaikan dengan baik dan tepat waktu tanpa adanya bantuan, dukungan, serta doa dari berbagai pihak.

Penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah memberikan dukungan, bimbingan, dan kesempatan dalam penyusunan tugas akhir ini, yaitu kepada:

1. Allah SWT, atas segala rahmat, nikmat, dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini dengan baik dan lancar.
2. Dr. Syamsurizal, S.E., M.M., selaku Direktur Politeknik Negeri Jakarta, atas dukungan dan kebijakan yang diberikan selama penulis menempuh pendidikan.
3. Dr. Wahyudi Utomo, S.Sos., M.Si., selaku Ketua Jurusan Administrasi Niaga Politeknik Negeri Jakarta, atas arahan dan dukungan yang diberikan kepada penulis selama masa perkuliahan.
4. Risya Zahrotul Firdaus, M.Si., selaku Kepala Program Studi D3 Administrasi Bisnis Jurusan Administrasi Niaga Politeknik Negeri Jakarta, atas bimbingan, arahan, serta motivasi yang diberikan kepada penulis.
5. Titik Purwinarti, S.Sos., M.Pd. selaku Dosen Pembimbing, atas segala bimbingan, arahan, kesabaran, waktu, serta ilmu yang telah diberikan kepada penulis selama proses penyusunan tugas akhir ini.



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

6. Bapak Eko Yulianto selaku Kepala Departemen Perencanaan Strategis PT Utama Karya Infrastruktur yang telah memberikan arahan, bimbingan, terkait proses perencanaan strategis selama penyusunan tugas akhir.
7. Bapak M. Ilham Nur Alif selaku Manajer Departemen Perencanaan Strategis PT Utama Karya Infrastruktur yang telah memberikan bimbingan, arahan, serta dukungan kepada penulis selama penyusunan tugas akhir ini.
8. Ayahanda Ahmad Yani dan Ibunda Fitriyani, orang tua penulis, serta seluruh keluarga besar yang senantiasa memberikan doa, dukungan moral, kasih sayang, dan motivasi tanpa henti sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini dengan baik.
9. Arya Rama Pradipa dan Devina Putri Riandhini, kakak penulis, atas dukungan, motivasi, dan semangat yang selalu diberikan selama proses pengerjaan tugas akhir ini.
10. Sahabat penulis selama masa perkuliahan, yaitu Naia Lakuta Lorenz, Ardita Indah Cahyani, Achmad Syauqi Fauzan, Muhammad Harits Putra Indrawan, dan Ariya Jaya, atas segala bantuan, kebersamaan, serta semangat yang diberikan selama proses penyusunan tugas akhir ini hingga dapat terselesaikan.
11. Sahabat rumah yang bernama Nayra Muna dan Nazhwa Syahreini yang memberikan dukungan motivasi, serta menjadi tempat berbagi cerita selama proses penulisan tugas akhir ini berlangsung.

Depok, 20 Juni 2026

Debrina Putri Riandhani



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN.....	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	2
1.3 Tujuan Penulisan	3
1.4 Manfaat Penulisan.....	3
1.5 Metode Pengumpulan Data	4
BAB II LANDASAN TEORI	6
2.1 Kerangka Teori.....	6
BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	15
3.1 Sejarah PT Utama Karya Infrastruktur	15
3.2 Logo PT Utama Karya Infrastruktur	16
3.3 Visi Misi PT Utama Karya Infrastruktur.....	17
3.4 Struktur Organisasi.....	18
3.4.1 Struktur Organisasi PT Utama Karya Infrastruktur	18
3.4.2 Struktur Organisasi Departemen Perencanaan Strategis.....	20
3.5 Produk atau Jasa yang Ditawarkan	21
BAB IV PEMBAHASAN.....	25
4.1 Perbaikan Pedoman Penyusunan RJPP dan RKAP pada Departemen Perencanaan Strategis PT Utama Karya Infrastruktur	25
4.1.1 Kondisi Pedoman Penyusunan RJPP dan RKAP serta Kebutuhan Penyusunan Manual Perencanaan Strategis	25
4.1.2 Proses dan Upaya Penyusunan Manual Perencanaan Strategis sebagai Pedoman RJPP dan RKAP	28
4.1.3 Manfaat yang Diharapkan dari Adanya Manual Perencanaan Strategis terhadap Proses Penyusunan RJPP dan RKAP	38



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

4.2 Hambatan dan Upaya Penyelesaian dalam Proses Perencanaan Strategis Pada Departemen Perencanaan Strategis PT Utama Karya Infrastruktur	40
BAB V PENUTUP	44
5.1 Kesimpulan	44
5.2 Saran.....	44
DAFTAR PUSTAKA	46
LAMPIRAN	49





Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Denah Lokasi Kantor PT Utama Karya Infrastruktur	16
Gambar 3.2 Logo PT Utama Karya Infrastrutur	17
Gambar 3.3 Struktur Organisasi PT Utama Karya Infrastruktur.....	18
Gambar 3.4 Struktur Organisasi Dept. Perencanaan Strategis PT HKI	20
Gambar 4.1 Alur Proses Penyusunan Manual Perencanaan Strategis	29





Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Proyek Jalan dan Jembatan PT Utama Karya Infrastruktur	22
Tabel 3.2 Proyek Konstruksi <i>Rest Area</i> PT HKI	23
Tabel 3.3 Proyek Konstruksi Infrastruktur Lainnya PT HKI	23
Tabel 3.4 Portofolio Investasi PT HKI.....	24





Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Izin Pengambilan Data	49
Lampiran 2 Lembar Konstulasi Bimbingan Tugas Akhir	50
Lampiran 3 Lembar Persetujuan Ujian Tugas Akhir.....	51
Lampiran 4 Pedoman Observasi	52
Lampiran 5 Pedoman Wawancara.....	54
Lampiran 6 Hasil Observasi.....	56
Lampiran 7 Hasil Wawancara I dengan <i>Officer Business Strategy</i>	59
Lampiran 8 Hasil Wawancara II dengan <i>Analyst Business Strategy</i>	71
Lampiran 9 Hasil Wawancara III dengan <i>Manajer Business Strategy</i>	75
Lampiran 10 Dokumentasi Kegiatan	79
Lampiran 11 Hasil Uji Turnitin.....	80



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perencanaan strategis memiliki peranan penting dalam membantu perusahaan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perusahaan membutuhkan perencanaan yang terarah agar seluruh kegiatan operasional dapat berjalan secara efektif, efisien, serta sesuai dengan target perusahaan. Selain itu, perencanaan strategis juga digunakan sebagai dasar dalam menentukan arah kebijakan, penyusunan program kerja, dan pengembangan perusahaan untuk jangka waktu tertentu. Pelaksanaan perencanaan strategis yang baik perlu didukung dengan adanya sistem yang jelas agar seluruh proses perencanaan dapat dilakukan secara konsisten dan terstruktur.

PT Utama Karya Infrastruktur (HKI) saat ini belum memiliki Manual Perencanaan Strategis yang dapat digunakan sebagai pedoman utama dalam proses perencanaan strategis perusahaan secara menyeluruh. Proses penyusunan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) dan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) masih menggunakan pedoman yang disusun secara terpisah sehingga belum terdapat satu pedoman yang terintegrasi sebagai acuan pelaksanaan perencanaan strategis perusahaan. Akibatnya, terdapat perbedaan alur kerja dan koordinasi antar pihak yang terlibat dalam penyusunan RJPP dan RKAP. Selain itu, proses penyelarasan dokumen dan pembagian alur kerja belum memiliki acuan yang seragam. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa proses perencanaan strategis perusahaan masih memerlukan perbaikan agar penyusunan RJPP dan RKAP dapat berjalan lebih terarah, sistematis, dan terstandardisasi.

Pedoman atau manual kerja menjadi salah satu hal yang penting dalam mendukung pelaksanaan kegiatan perusahaan. Pedoman kerja berfungsi sebagai acuan dalam menjelaskan tahapan pekerjaan, alur pelaksanaan, serta pihak-pihak yang terlibat sehingga proses kerja dapat berjalan secara terarah, konsisten, dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Pada Departemen Perencanaan Strategis PT Utama Karya Infrastruktur, penyusunan RJPP dan RKAP telah



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

menggunakan SOP atau pedoman kerja yang disusun secara terpisah sesuai dengan kebutuhan masing-masing dokumen. Namun, belum adanya Manual Perencanaan Strategis sebagai pedoman induk menyebabkan kedua prosedur tersebut belum terintegrasi dalam satu kerangka acuan yang sama. Oleh karena itu, diperlukan penyusunan Manual Perencanaan Strategis yang mampu mengintegrasikan proses penyusunan RJPP dan RKAP sehingga koordinasi, penyelarasan dokumen, serta pelaksanaan perencanaan strategis perusahaan dapat berjalan lebih efektif, konsisten, dan terstruktur.

Departemen Perencanaan Strategis memiliki peran utama dalam penyusunan RJPP dan RKAP sehingga juga berperan dalam penyusunan Manual Perencanaan Strategis sebagai pedoman induk bagi kedua dokumen tersebut. Penyusunan manual diharapkan mampu mengatasi berbagai hambatan yang muncul akibat belum adanya pedoman utama yang mengintegrasikan proses penyusunan RJPP dan RKAP, sekaligus mendukung peningkatan efektivitas koordinasi, penyelarasan proses, serta konsistensi pelaksanaan perencanaan strategis perusahaan. Berdasarkan kondisi tersebut, penulis tertarik untuk membahas penyusunan Manual Perencanaan Strategis sebagai Pedoman RJPP dan RKAP pada Departemen Perencanaan Strategis PT Utama Karya Infrastruktur.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penulisan Tugas Akhir ini adalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana perbaikan pedoman penyusunan RJPP dan RKAP pada Departemen Perencanaan Strategis PT Utama Karya Infrastruktur?
- b. Apa saja hambatan serta upaya penyelesaian dalam proses perencanaan strategis pada Departemen Perencanaan Strategis PT Utama Karya Infrastruktur?



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

1.3 Tujuan Penulisan

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan penulisan Tugas Akhir ini adalah sebagai berikut:

- a. Menjelaskan perbaikan pedoman penyusunan RJPP dan RKAP pada Departemen Perencanaan Strategis PT Utama Karya Infrastruktur.
- b. Mengidentifikasi hambatan serta upaya penyelesaian dalam proses perencanaan strategis pada Departemen Perencanaan Strategis PT Utama Karya Infrastruktur.

1.4 Manfaat Penulisan

Diharapkan penulisan Tugas Akhir ini dapat memberikan manfaat bagi:

- a. Penulis
 - 1) Menambah wawasan mengenai penyusunan Manual Perencanaan Strategis.
 - 2) Memahami proses penyusunan RJPP dan RKAP pada perusahaan.
 - 3) Menerapkan ilmu yang diperoleh selama perkuliahan ke dunia kerja.
- b. PT Utama Karya Infrastruktur
 - 1) Membantu penyusunan Manual Perencanaan Strategis.
 - 2) Membantu menciptakan proses perencanaan yang lebih terstruktur.
 - 3) Mendukung proses perencanaan strategis perusahaan agar lebih terarah.
- c. Politeknik Negeri Jakarta
 - 1) Menambah informasi mengenai penyusunan Manual Perencanaan Strategis pada perusahaan.
 - 2) Menjadi bahan pembelajaran terkait penyusunan manual perusahaan.
 - 3) Menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan administrasi bisnis.



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

1.5 Metode Pengumpulan Data

Dalam penyusunan Tugas Akhir ini, metode pengumpulan data yang digunakan meliputi observasi, wawancara, dan dokumentasi.

a. Wawancara

Penulis melakukan wawancara secara terstruktur sebagai salah satu metode pengumpulan data dalam penyusunan tugas akhir ini. Wawancara terstruktur merupakan metode wawancara yang dilakukan secara terencana dengan menggunakan pertanyaan yang telah disusun sebelumnya serta mengikuti urutan pertanyaan yang sudah ditetapkan. Wawancara terstruktur bertujuan untuk membantu pewawancara mengatur waktu dengan lebih baik serta memperoleh informasi yang spesifik dan sesuai dengan kebutuhan penelitian. Dengan adanya daftar pertanyaan yang telah disusun secara standar, wawancara terstruktur dapat membantu pewawancara dalam melaksanakan proses wawancara dengan lebih baik dan terarah. Selain itu, metode ini juga memudahkan pewawancara dalam memberikan penilaian yang lebih objektif dan informatif terhadap hasil wawancara (Devi dkk. 2022).

Wawancara dilakukan dengan pihak yang terlibat dalam proses penyusunan RJPP dan RKAP pada Departemen Perencanaan Strategis PT Utama Karya Infrastruktur. Narasumber dipilih karena memiliki pemahaman secara langsung mengenai proses perencanaan strategis perusahaan, penggunaan pedoman kerja, serta hambatan yang terjadi dalam perencanaan strategis perusahaan.

b. Observasi

Penulis menggunakan teknik observasi dalam pengumpulan data. Observasi merupakan kegiatan pengamatan secara langsung terhadap objek, kondisi, atau peristiwa yang diteliti untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam penelitian. Hasil pengamatan tersebut kemudian dicatat secara rinci dalam bentuk laporan observasi berdasarkan fakta dan kondisi yang ditemukan di lapangan. Observasi bertujuan untuk memperoleh informasi secara langsung agar data yang diperoleh sesuai dengan kondisi sebenarnya

serta mendukung hasil penelitian secara lebih relevan dan menyeluruh (Pratiwi, dkk. 2024).

c. Dokumentasi

Penulis menggunakan metode dokumentasi dalam pengumpulan data tugas akhir ini. Metode dokumentasi dilakukan dengan menelaah berbagai dokumen yang berkaitan dengan penelitian sebagai sumber data pendukung. Selain itu, dokumentasi juga digunakan sebagai bukti pelaksanaan penelitian, seperti foto kegiatan yang relevan (Khoirunnisa, 2022). Dokumen yang digunakan meliputi Prosedur Penyusunan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) dan Prosedur Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) sebagai bahan analisis dalam mengidentifikasi alur, tahapan, serta mekanisme penyusunan kedua dokumen sebagai dasar penyusunan Manual Perencanaan Strategis.



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

**POLITEKNIK
NEGERI
JAKARTA**



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah dilakukan, penulis memperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Perbaikan pedoman penyusunan RJPP dan RKAP pada Departemen Perencanaan Strategis PT Utama Karya Infrastruktur dilakukan melalui penyusunan Manual Perencanaan Strategis sebagai pedoman induk yang mengintegrasikan prosedur RJPP dan RKAP. Manual tersebut berfungsi untuk menyelaraskan alur proses, memperjelas peran dan tanggung jawab pihak yang terlibat, serta meningkatkan konsistensi dalam pelaksanaan perencanaan strategis perusahaan.
2. Hambatan dalam proses perencanaan strategis pada Departemen Perencanaan Strategis PT Utama Karya Infrastruktur meliputi belum adanya pedoman yang terintegrasi sebagai acuan utama, koordinasi antar departemen dan anak perusahaan yang belum optimal, keterlambatan penyampaian data, permintaan mendadak dari *stakeholder*, keterbatasan fleksibilitas dalam pengembangan pasar eksternal, serta kompleksitas pengaturan jadwal dan pembagian pekerjaan dalam penyusunan RJPP dan RKAP.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah dilakukan, penulis memberikan beberapa saran kepada Departemen Perencanaan Strategis PT Utama Karya Infrastruktur sebagai berikut:

1. Sebaiknya perusahaan segera mengimplementasikan Manual Perencanaan Strategis sebagai pedoman induk penyusunan RJPP dan RKAP agar proses perencanaan strategis berjalan lebih terintegrasi dan konsisten.
2. Sebaiknya perusahaan meningkatkan koordinasi dan komunikasi dengan departemen terkait serta anak perusahaan guna meminimalkan



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

keterlambatan dan ketidaksesuaian data dalam penyusunan RJPP dan RKAP.

3. Sebaiknya perusahaan melakukan sosialisasi Manual Perencanaan Strategis secara berkala sehingga pemahaman mengenai alur kerja, peran, dan tanggung jawab seluruh pihak dapat berjalan lebih selaras.
4. Sebaiknya perusahaan memperkuat pendekatan *top-down* dan *bottom-up* dalam proses perencanaan guna mendukung pengembangan peluang bisnis dan pasar eksternal perusahaan.
5. Sebaiknya perusahaan menyusun jadwal dan pembagian pekerjaan yang lebih terstruktur sehingga proses penyusunan RJPP dan RKAP dapat berjalan lebih efektif.





Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

DAFTAR PUSTAKA

- Almuarif. (2023). Peran Perencanaan Strategis dalam Organisasi. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(2), 164–178. <https://doi.org/10.30983/al-marsus.v1i2.6455>
- Apandi, I. (2019). *Mengenal Buku Panduan/Pedoman*. Kompasiana. Diakses pada 21 Mei 2026 melalui tautan: <https://www.kompasiana.com/idrisapandi/5f930415d541df356c63f602/mengenal-buku-panduan-pedoman>
- C-News. (2025). *Peta Perjalanan Menuju Keberlanjutan Bisnis*.
- Devi, A. S., Hotimah, K., Sakha, R., Karimullah, A., & Anshori, M. I. (2022). Mewawancarai Kandidat: Strategi untuk Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas. *MASMAN: Master Manajemen*, 2(2), 66–78. <https://doi.org/10.59603/masman.v2i2>
- Fuad, H. (2021). Perencanaan Strategis dan Pengelolaan Sumber Daya Manusia. *Jumanis Baja*, 02, 99–111. <https://doi.org/10.47080>
- Jamaludin, N., Imanika, M., Azzahra, R., & Nisa, R. (2023). Manajemen Strategik. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi*, 2(3), 1–5. <http://jurnal.anfa.co.id/index.php/mufakat>
- Kamajaya, S., Noviani, L., & Metriva, M. (2019). *Pedoman Tata Kelola Perusahaan* (E. B. Laconi, Z. Imran, & D. Darusman, Eds.). PT Penerbit IPB Press. www.ipbpress.com
- Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI). (2026). *Pengertian Manual*. Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI). Diakses pada 18 Mei 2026 melalui tautan: <https://kbbi.web.id/manual>
- Khoirunnisa, S. K. (2022). Analisis Manajemen Pendidikan Sekolah Dasar Berorientasi Multikultural. *Jurnal Eduscience (JES)*, 9(1), 255–266.
- Kurniawati, W., & Fuadah, Y. T. (2023). Proses Manajemen Strategi. *Jurnal An-Nur: Kajian Pendidikan Dan Ilmu Keislaman*, 9(2), 1–13.
- Mardatillah, A. (2024). *Manajemen Strategis Membangun Keunggulan Kompetitif di Era Digital* (Mardatillah Annisa, Ed.; 1st ed.). UIR Press. <https://uirpress.uir.ac.id>
- Mutia, N., Hardana, A., & Syahuri Zein, A. (2023). Analisis Perencanaan Strategis, Manajemen Perencanaan Strategis, Dan Strategis Kampus Padangsidimpuan. *Jurnal Penelitian Bisnis Dan Manajemen*, 1, 126–140.
- Pawesti, C. A. (2025). *Jasa Penerjemah Buku Manual untuk Perusahaan*. Penerjemah Resmi by Translation Transfer. Diakses pada 18 Mei 2026 melalui tautan: <https://penerjemahresmi.id/jasa-penerjemah-buku-manual-untuk-perusahaan/>



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

- Pratiwi, P. A., Mashalani, F., Hafizhah, M., Sabrina, A. B., Harahap, N. H., & Siregar, D. Y. (2024). Mengungkap Metode Observasi Yang Efektif Menurut Pra-Pengajar EFL. *Mutiara : Jurnal Penelitian Dan Karya Ilmiah*, 2(1), 133–149. <https://doi.org/10.59059/mutiara.v2i1.877>
- Prowanta, E. (2019). *Anggaran Perusahaan Berbasis Risiko: Suatu Kebutuhan ?* Indonesia Risk Management Professional Association. Diakses pada 19 Mei 2026 melalui tautan: <https://irmapa.org/anggaran-perusahaan-berbasis-risiko-suatu-kebutuhan/>
- PT Utama Karya Infrastruktur. (2026). *Arsip PT Utama Karya Infrastruktur*. PT Utama Karya Infrastruktur. Diakses pada 20 Mei 2026 melalui tautan: <https://hkinfrastruktur.com/>
- PT Utama Karya (Persero). (2023). *Laporan Keberlanjutan 2023*.
- PT Pertamina Hulu Energi. (2018). *Pedoman Tata Kelola Perusahaan (Code of Corporate Governance)*. Pertamina International EP.
- PT Perusahaan Pengelola Aset (Persero). (2019). *Rencana Jangka Perusaaan PT Perusahaan Pengelola Aset (Persero) 2019 - 2023*.
- Rahma, D. W. A., Mita Cahyarani, D., Putri Nugroho, G. V., Ikaningtyas, M., & Hidayat, R. (2021). Strategi Perencanaan dan Pengembangan Bisnis Pembangunan Berkelanjutan. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 4(1), 186–197.
- Rasyid, A., Steven, Sembiring, M., Syamsiyah, N., Sudirman, A., Sarjana, S., Alfa Pontoan, K., Adbd. Razak, I. S., Hasbi, H., Karman, A., Supriatna, A., Ramadonna, Y., & Yeni R, M. (2022). *Manajemen Strategik* (H. Fajar Ningrum, Ed.). CV. Media Sains Indonesia.
- Sabilli, H. I., & Candradewini, C. (2025). Penganggaran Pendapatan Usaha di PT X (Persero). *Jurnal Administrasi Negara*, 16(2), 142–151.
- Sekretariat KMMB. (2023). *Konsultan RJPP (Rencana Jangka Panjang Perusahaan) Profesional*. KMMB.
- Siregar, M. Y., Parulian, T., & Alfifto. (2024). *Manajemen Strategi* (Y. M. Siregar & A. Subhan Lubis, Eds.). Medan Area University Press.
- Siskawati, R. A., & Julaiha, S. (2021). Perencanaan Strategik dan Pengambilan Keputusan Strategik. *Jurnal Pendidikan Inovatif*, 6(2), 626–637.
- Suharyani, D. Y., & Djuarno. (2023). Perencanaan Strategis dan Pembangunan Berkelanjutan. *Jurnal Ilmiah Global Education*, 767–778.
- Suharyani, D. Y., & Djumarno. (2023). Perencanaan Strategis dan Pembangunan Berkelanjutan. *Jurnal Ilmilah Global Education*, 767.
- Sumrahyadi. (2025). *Manual Kearsipan Umum*. Pustaka UT.



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

Suwaji, B., & Nurrokhman. (2022). Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial. *Jurnal Penelitian & Pengkajian Ilmiah Mahasiswa (JPPIM)*, 3(4), 80–84.

Vera, S., Anditasari, P., Fikra, H., & Darmalaksana, W. (2024). Manual, Prosedur, dan Instruksi Kerja Proyek Kontinum Publikasi Artikel Ilmiah Mahasiswa. *Gunung Djati Conference Series*, 37, 173–182.





Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Izin Pengambilan Data

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS,
DAN TEKNOLOGI
POLITEKNIK NEGERI JAKARTA
JURUSAN ADMINISTRASI NIAGA**
Jalan Prof.DR.G.A.Siwabessy, Kampus UI, Depok 16425
Telepon (021) 7270036, Hunting, Fax (021) 7270034
Laman: <http://www.pnj.ac.id>, Pos-el: humas@pnj.ac.id

**SURAT IZIN PENGGUNAAN DATA
UNTUK TUGAS AKHIR DAN PUBLIKASI ILMIAH**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	: Muhammad Ilham Nur Alf
Jabatan	: <i>Manager Business Strategy</i>
Instansi/Perusahaan	: PT Utama Karya Infrastruktur
Alamat	: HK Tower, Jl. Letjen MT Haryono Kav.8, Cawang, Jatinegara, Jakarta Timur 13340

Dengan ini menyatakan bahwa :

Nama Mahasiswa	: Debrina Putri Riandhani
NIM	: 2305311027
Program Studi	: D3 Administrasi Bisnis
Perguruan Tinggi	: Politeknik Negeri Jakarta

Telah memperoleh izin dari Departemen Perencanaan Strategis PT Utama Karya Infrastruktur untuk menggunakan data dan informasi yang diperoleh selama pelaksanaan magang sebagai bahan referensi dalam penyusunan tugas akhir berjudul "Manual Perencanaan Strategis Sebagai Pedoman RJPP dan RKAP Departemen Perencanaan Strategis PT Utama Karya Infrastruktur".

Selain itu, instansi/perusahaan kami memberikan izin kepada yang bersangkutan untuk menggunakan data dan informasi terkait sebagai bahan referensi dalam penyusunan publikasi ilmiah yang berkaitan dengan tugas akhir. Data dan informasi tersebut dipergunakan sebagai bahan kajian, analisis, serta pengolahan dalam penyusunan tugas akhir. Adapun data dan informasi yang diizinkan untuk digunakan sebagai referensi adalah sebagai berikut:

1. Prosedur Pengelolaan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP).
2. Prosedur Pengelolaan Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP).
3. Data hasil wawancara dan observasi pada Departemen Perencanaan Strategis.
4. Struktur organisasi PT Utama Karya Infrastruktur, termasuk Departemen Perencanaan Strategis.

Demikian surat izin ini dibuat dengan sebenar-benarnya untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 26/06/..... 2026

Manager Business Strategy


Muhammad Ilham Nur Alf
NIP 2196.4050



Sumber: Politeknik Negeri Jakarta (2026)



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

Lampiran 2 Lembar Konstulasi Bimbingan Tugas Akhir



**KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS,
DAN TEKNOLOGI**
POLITEKNIK NEGERI JAKARTA
JURUSAN ADMINISTRASI NIAGA
 Jalan Prof.DR.G.A.Siwabessy, Kampus UI, Depok 16425
 Telepon (021) 7270036, Hunting, Fax (021) 7270034
 Laman: <http://www.pnj.ac.id>, Pos-el: jurnias@pnj.ac.id

LEMBAR KONSULTASI BIMBINGAN TUGAS AKHIR

Nama Mahasiswa : Debrina Putri Riandhani
 NIM/Kelas : 2305311027/AB 6C
 Judul TA : Manual Perencanaan Strategis sebagai Pedoman RJPP dan
 RKAP Departemen Perencanaan Strategis PT Utama
 Karya Infrastruktur
 Dosen Pembimbing : Titik Purwinarti, S.Sos., M.Pd

No	Konsultasi		Materi Konsultasi
	Tanggal	Paraf Dosen Pembimbing	
1.	08/05/2026		Bimbingan Konsultasi Judul Tugas Akhir
2.	15/05/2026		Bimbingan Teknik Penulisan Tugas Akhir
3.	19/05/2026		Bimbingan Bab I dan Bab II
4.	04/06/2026		Bimbingan Bab III
5.	18/06/2026		Bimbingan Bab IV dan V

Depok, 24 Juni 2026
 Dosen Pembimbing

 Titik Purwinarti, S.Sos., M.Pd
 NIP 196209121988032003

Sumber: Politeknik Negeri Jakarta (2026)



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

Lampiran 3 Lembar Persetujuan Ujian Tugas Akhir



KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS,
DAN TEKNOLOGI
POLITEKNIK NEGERI JAKARTA
JURUSAN ADMINISTRASI NIAGA
Jalan Prof.DR.G.A.Siwabessy, Kampus UI, Depok 16425
Telepon (021) 7270036, Hunting, Fax (021) 7270034
Laman: <http://www.pnj.ac.id>, Pos-el: humas@pnj.ac.id

LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN TUGAS AKHIR

Nama Dosen Pembimbing : Titik Purwinarti, S.Sos., M.Pd
NIP : 196209121988032003
Program Studi : D4 Administrasi Bisnis Terapan

Bersama ini menyatakan telah membimbing tugas akhir mahasiswa:

Nama Mahasiswa : Debrina Putri Riandhuani
NIM/Kelas : 2305311027
Program Studi : D3 Administrasi Bisnis
Judul Tugas Akhir : Manual Perencanaan Strategis sebagai Pedoman RJPP dan
RKAP Departemen Perencanaan Strategis PT Utama Karya
Infrastruktur

Hingga selesai dan menyetujui mahasiswa tersebut untuk mendaftar sidang ujian tugas akhir sesuai dengan ketentuan Program Studi D3 Administrasi Bisnis, Jurusan Administrasi Niaga, Politeknik Negeri Jakarta.

Depok, 24 Juni 2026
Dosen Pembimbing

Titik Purwinarti, S.Sos., M.Pd
NIP 196209121988032003



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

Lampiran 4 Pedoman Observasi

Observer : Debrina Putri Riandhani

Tempat Observasi : PT Utama Karya Infrastruktur

Departemen : Perencanaan Strategis

Objek Observasi : Proses perencanaan strategis yang meliputi penyusunan RJPP, RKAP, dan Manual Perencanaan Strategis pada PT Utama Karya Infrastruktur

Waktu Observasi : Mei – Juni 2026

No.	Aspek Yang Diamati	Ya	Tidak/ Belum	Keterangan
1	Terdapat pedoman/SOP penyusunan RJPP.			
2	Terdapat pedoman/SOP penyusunan RKAP.			
3	Pedoman penyusunan RJPP dan RKAP digunakan secara terpisah.			
4	Belum terdapat Manual Perencanaan Strategis yang terintegrasi.			
5	Terdapat perbedaan alur kerja dalam proses penyusunan RJPP dan RKAP.			
6	Terdapat proses koordinasi antar pihak dalam penyusunan RJPP dan RKAP.			
7	Terdapat hambatan dalam proses koordinasi dan penyelarasan dokumen.			
8	Terdapat ketidaksesuaian proses dalam penggunaan pedoman kerja.			



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

No.	Aspek Yang Diamati	Ya	Tidak/ Belum	Keterangan
9	Terdapat upaya perbaikan pedoman penyusunan RJPP dan RKAP.			
10	Terdapat proses penyusunan Manual Perencanaan Strategis.			
11	Penyusunan manual melibatkan pihak terkait dalam proses perencanaan strategis.			
12	Manual Perencanaan Strategis disusun sebagai pedoman utama dalam proses perencanaan strategis perusahaan.			

Sumber: Data diolah Penulis (2026)

**POLITEKNIK
NEGERI
JAKARTA**



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

Lampiran 5 Pedoman Wawancara

Daftar Pertanyaan Wawancara dengan *Manager, Analyst, dan Officer Business Strategy*.

Hari/Tanggal Wawancara	: Sabtu 5 Juni 2026 dan Kamis, 11 Juni 2026
Narasumber	: Ghina Martha Wulandari, Kelvin Oktalda dan Muhammad Ilham Nur Alif
Jabatan	: <i>Officer, Analyst dan Manager Business Strategy</i>
Topik Wawancara	: Proses penyusunan RJPP dan RKAP, kondisi pedoman yang digunakan, serta hambatan dan upaya penyusunan Manual Perencanaan Strategis pada Departemen Perencanaan Strategis PT Hutama Karya Infrastruktur
Perusahaan	: PT Hutama Karya Infrastruktur
Lokasi Wawancara	: <i>Google Meet dan Zoom Meeting</i>

Tujuan wawancara ini adalah untuk memperoleh informasi secara langsung mengenai proses penyusunan RJPP dan RKAP, kondisi pedoman yang digunakan, serta hambatan dan upaya penyusunan Manual Perencanaan Strategis pada Departemen Perencanaan Strategis PT Hutama Karya Infrastruktur.

a. Pertanyaan Wawancara

Berikut ini merupakan daftar pertanyaan wawancara yang diajukan kepada *Manager, Analyst, dan Officer Business Strategy*.

1. Bagaimana kondisi pedoman penyusunan RJPP dan RKAP yang saat ini digunakan pada Departemen Perencanaan Strategis PT Hutama Karya Infrastruktur?
2. Menurut Bapak/Ibu, apakah pedoman penyusunan RJPP dan RKAP yang digunakan saat ini sudah berjalan secara efektif dalam mendukung proses perencanaan strategis perusahaan?
3. Mengapa diperlukan perbaikan pedoman penyusunan RJPP dan RKAP melalui penyusunan Manual Perencanaan Strategis?
4. Bagaimana proses atau upaya yang dilakukan dalam penyusunan Manual Perencanaan Strategis sebagai pedoman RJPP dan RKAP?



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

5. Menurut Bapak/Ibu, manfaat apa yang diharapkan dari adanya Manual Perencanaan Strategis terhadap proses penyusunan RJPP dan RKAP?
6. Apa saja hambatan yang dihadapi dalam proses perencanaan strategis pada Departemen Perencanaan Strategis PT Utama Karya Infrastruktur?
7. Bagaimana perbedaan penggunaan pedoman RJPP dan RKAP yang masih disusun secara terpisah dalam proses koordinasi dan penyelarasan dokumen?
8. Apakah terdapat kendala dalam pembagian alur kerja atau koordinasi antar pihak yang terlibat dalam proses penyusunan RJPP dan RKAP?
9. Bagaimana dampak hambatan tersebut dalam pelaksanaan proses perencanaan strategis perusahaan?
10. Menurut Bapak/Ibu, solusi atau perbaikan apa yang diperlukan untuk mengatasi hambatan dalam proses perencanaan strategis perusahaan?.





Lampiran 6 Hasil Observasi

Observer : Debrina Putri Riandhani
 Tempat Observasi : PT Utama Karya Infrastruktur
 Departemen : Perencanaan Strategis
 Objek Observasi : Proses perencanaan strategis yang meliputi penyusunan RJPP, RKAP, dan Manual Perencanaan Strategis pada PT Utama Karya Infrastruktur
 Waktu Observasi : Mei – Juni 2026

No.	Aspek Yang Diamati	Ya	Tidak/ Belum	Keterangan
1	Terdapat pedoman/SOP penyusunan RJPP.	✓		Pedoman/SOP penyusunan RJPP tersedia pada <i>website</i> Odoo PT Utama Karya Infrastruktur
2	Terdapat pedoman/SOP penyusunan RKAP.	✓		Pedoman/SOP penyusunan RKAP tersedia pada <i>website</i> Odoo PT Utama Karya Infrastruktur
3	Pedoman penyusunan RJPP dan RKAP digunakan secara terpisah.	✓		Pedoman penyusunan RJPP dan RKAP tersedia dalam dokumen yang berbeda pada <i>website</i> Odoo PT Utama Karya Infrastruktur
4	Belum terdapat Manual Perencanaan Strategis yang terintegrasi.	✓		Belum ditemukan dokumen Manual Perencanaan Strategis sebagai pedoman utama yang terintegrasi pada <i>website</i> Odoo PT Utama Karya Infrastruktur.
5	Terdapat perbedaan alur kerja dalam proses penyusunan RJPP dan RKAP.	✓		Proses penyusunan RJPP dan RKAP memiliki tahapan serta alur kerja yang berbeda sesuai dengan pedoman masing-masing dokumen pada <i>website</i> Odoo PT Utama Karya Infrastruktur.

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

No.	Aspek Yang Diamati	Ya	Tidak/ Belum	Keterangan
6	Terdapat proses koordinasi antar pihak dalam penyusunan RJPP dan RKAP.	✓		Proses penyusunan RJPP dan RKAP melibatkan koordinasi antar pihak atau unit kerja terkait dalam proses perencanaan strategis perusahaan.
7	Terdapat hambatan dalam proses koordinasi dan penyelarasan dokumen.	✓		Proses koordinasi dan penyelarasan dokumen masih mengalami hambatan karena pedoman penyusunan RJPP dan RKAP digunakan secara terpisah.
8	Terdapat ketidaksesuaian proses dalam penggunaan pedoman kerja.	✓		Penggunaan pedoman kerja yang berbeda dalam penyusunan RJPP dan RKAP menyebabkan adanya perbedaan tahapan dan proses pelaksanaan kegiatan.
9	Terdapat upaya perbaikan pedoman penyusunan RJPP dan RKAP.	✓		Terdapat upaya penyusunan Manual Perencanaan Strategis sebagai perbaikan pedoman penyusunan RJPP dan RKAP.
10	Terdapat proses penyusunan Manual Perencanaan Strategis.	✓		Departemen Perencanaan Strategis melakukan proses penyusunan Manual Perencanaan Strategis sebagai pedoman penyusunan RJPP dan RKAP.
11	Penyusunan manual melibatkan pihak terkait dalam proses perencanaan strategis.	✓		Penyusunan Manual Perencanaan Strategis melibati Departemen Sekretaris Perusahaan, Manajemen Risiko & Kepatuhan, Keuangan dan Akuntansi (KAAK), Konstruksi, dan Pengembangan Bisnis.
12	Manual Perencanaan Strategis disusun sebagai pedoman utama dalam proses	✓		Penyusunan Manual Perencanaan Strategis dilakukan sebagai pedoman utama untuk mendukung proses penyusunan RJPP dan



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

No.	Aspek Yang Diamati	Ya	Tidak/ Belum	Keterangan
	perencanaan strategis perusahaan.			RKAP agar lebih terarah, sistematis, dan terstandardisasi.

Sumber: Data diolah Penulis (2026)





Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

Lampiran 7 Hasil Wawancara I dengan *Officer Business Strategy*.

Hari/Tanggal Wawancara : Sabtu, 5 Juni 2026

Narasumber : Ghina Martha Wulandari

Jabatan : *Officer Business Strategy*

Topik Wawancara : Proses penyusunan RJPP dan RKAP, kondisi pedoman yang digunakan, serta hambatan dan upaya penyusunan Manual Perencanaan Strategis pada Departemen Perencanaan Strategis PT Utama Karya Infrastruktur

Perusahaan : PT Utama Karya Infrastruktur

Lokasi Wawancara : *Zoom Meeting*

Berikut ini merupakan hasil wawancara yang diajukan kepada *Officer Business Strategy*.

Penulis : Baik, selamat malam Kak Ghina. Sebelumnya perkenalkan aku Debrina Putri Riandani, selaku magang di Departemen Perencanaan Strategis. Sebelumnya terima kasih sudah join di sesi wawancara untuk metode pengumpulan data di tugas akhir aku. Boleh diperkenalkan Kak Ghina, di posisi apa di Departemen Perencanaan Strategis?

Narasumber : Baik, terima kasih Debrina atas kesempatan yang diberikan untuk mendengarkan nanti jawaban aku. Ya, perkenalkan nama saya Ghina Martha Wulandari. Departemen Perencanaan Strategis di posisi aku sebagai *officer* di fungsi *strategic planning*.

Penulis : Baik, langsung saja mulai ke wawancaranya ya Kak Ghina. Aku izin mulai dari pertanyaan pertama. Boleh dijelaskan bagaimana kondisi pedoman penyusunan RJPP dan RKAP yang saat ini digunakan di Departemen Perencanaan Strategis?

Narasumber : Dalam kondisi terkini dari pedoman RJPP dan RKAP itu pedoman atau prosedur ini yang kita gunakan saat ini di PT HKI masih berupa prosedur yang terpisah antara RJPP dan RKAP. Jadi belum terintegrasi dalam satu manual yang akan kita buat nanti. Jadi harus ada suatu dokumen atau SOP yang memayungi kedua prosedur tersebut sehingga prosesnya itu bisa selaras. Jadi kan antara RJPP dan RKAP itu sebenarnya mirip dalam prosesnya, tetapi nanti



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

RJPP itu untuk yang 5 tahun dan RKAP itu untuk jangka waktu 1 tahun. Karena mirip, itu perlu diselaraskan dalam satu proses. Prosesnya itu dijelaskan di dalam manual.

Penulis : Menurut Kak Ghina sendiri, apakah pedoman penyusunan RJPP dan RKAP yang digunakan saat ini sudah berjalan secara efektif dalam mendukung proses perencanaan strategis?

Narasumber : Secara efektivitas sudah cukup efektif untuk prosedur RJPP dan RKAP. Namun yang saya sempat bilang bahwa meskipun sudah efektif, tetapi kedua dokumen ini itu perlu dalam satu payung, satu dokumen lagi untuk diselaraskan prosesnya, definisinya karena masih ada perlu konsistensi saja. Sebenarnya di RJPP itu seperti nanti baru didetailkan di prosedurnya, jadi di manualnya dibuat secara in general, apa namanya prosedurnya, prosesnya, nanti di prosedur didetailkan di RJPP dan di RKAP. Jadi secara efektivitas sudah efektif, tetapi perlu diperkuat lagi konsistensi prosesnya dan agar selaras saja kedua prosedur ini.

Penulis : Mengapa diperlukan perbaikan pedoman penyusunan RJPP dan RKAP melalui Manual Perencanaan Strategis?

Narasumber : Perlu adanya perbaikan karena bukan artinya prosedur ini tidak memadai tetapi dengan adanya manual ini jadi kerangka acuan induk yang ada untuk kedua prosedur ini. Jadi dengan adanya manual, proses penyusunan RJPP dan RKAP memiliki landasan yang lebih komprehensif, lebih teratur mencakup aspek koordinasi bagaimana penyelarasan antardepartemen, antarmanajemen, antarpihak lainnya yang terkait lalu bagaimana standar *monitoring* yang secara garis besarnya itu seperti apa sih untuk RJPP dan RKAP karena yang sudah aku bilang tadi bahwa proses RJPP dan RKAP ini merupakan dokumen yang mirip dan tetapi beda jadi kayak harusnya itu sama tetapi perlu proses sama tetapi kayak perlu antar RJPP itu seperti apa RKAP itu tetap seperti apa tetapi karena masih ada perbedaan-perbedaan ini makanya perlu diselesaikan di manual gitu.

Penulis : Oke baik, terima kasih Kak Ghina Selanjutnya, bagaimana proses atau upaya yang dilakukan dalam penyusunan Manual Perencanaan Strategis sebagai pedoman RJPP dan RKAP mungkin bisa dijelaskan



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

seperti tahapan dan komponen yang dimuat di dalam Manual Perencanaan Strategis tersebut

Narasumber : Baik, kalau di proses penyusunan itu proses penyusunan kita seperti pertama itu kita terlebih dahulu itu membaca, mengulik dulu apa sih gap, bukan *gap* ya apa sih hal yang sama yang konsisten dilakukan di prosedur RJPP dan RKAP itu di list dulu lalu kita juga membaca dokumen-dokumen lain manual-manual lain yang ada di Departemen yang ada di PT HKI agar formatnya tuh selaras sama gitu sedangkan nanti isinya kita kembangkan itu pertama lalu setelah itu nanti di dalam manual tersebut isinya kita perlu konfirmasi juga terhadap beberapa Departemen misalnya ada di bab 2 itu terkait dengan dasar hukum dasar hukum itu bisa kita koordinasi dengan Departemen seper bagian legal jadi kita berkoordinasi mengkonfirmasi apakah manual ini sudah sesuai dasar hukumnya atau belum lalu referensi, ada bagian referensi terkait referensi terkait ini kita bisa apa namanya berkoordinasi mengkonfirmasinya ke Departemen SIT sebagai Departemen Pengolahan Seluruh Dokumen atau SOP dalam PT HKI nah disitu di bab referensi terkait ini kita perlu konfirmasi dengan Departemen SIT lalu tadi itu bagian bab 2 nya bab 2 itu nanti adalah proses bersama kedua Departemen tersebut lalu bab 3 nya ada tahapan kegiatan ini yang saya bilang tadi bahwa perlu di list antara kegiatan-kegiatan RJPP dan RKAP seperti apa nah di bab 3 ini di tahapan kegiatan ini yang kita gabungin bagaimana sih RJPP dan RKAP itu in generalnya itu gimana nah itu kita masukin di bab 3 di tahapan kegiatan di tahapan kegiatan itu ada sosialisasi penyusunan RJPP dan RKAP atau kick-off nah di RJPP dan RKAP baik di RJPP maupun RKAP pasti pendahuluannya itu ada di *kick-off* atau sosialisasi agar Departemen itu bisa tahu bagaimana arahan bagaimana kondisi arahan dari pemegang saham arahan dari manajemen bagaimana kondisi makro, mikro kondisi perusahaan kita atau seperti apa karena itu akan disampaikan di *kick-off* RJPP maupun RKAP itu menjadi satu hal proses yang sama salah satunya adalah sosialisasi *kick-off* ini yang kedua proses *mapping* nah sebenarnya *mapping* data ini kalau di RJPP lebih ke strategis karena



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

RJPP itu membutuhkan kayak kalau RKAP itu breakdown dari RJPP jadi kayak lebih detail lagi lebih praktikal lagi kalau RJPP itu lebih strategis jadi kita masih membicarakan bagaimana visi-misi ke depan 5 tahun ke depan bagaimana strategi atau roadmap yang akan kita susun 5 tahun ke depan mau dibawa arah ke mana perusahaan kita di jangka panjang nanti di RKAP itu akan di breakdown di keuangannya di pemasarannya meskipun nanti di RJPP juga ada tapi lebih detailnya itu di RKAP nah *mapping* data inilah yang menjadi kegiatan yang cukup berbeda di antara RKAP dan RJPP tetapi secara definisi secara kegiatan sama yaitu terkait dengan collecting data *mapping* data permintaan tetapi perbedaannya adalah detail dan substansi dari data-data tersebut lalu di ketiga itu konsolidasi nah ini sama baik di RJPP maupun di RKAP sama kita setelah melakukan permintaan data kita melakukan konfirmasi data yaitu kita langsung konsolidasi semua baik secara strategis program kerja program kerja anak perusahaan program kerja departemen kita konsol kita selaraskan apakah ada hal yang tidak sesuai dengan visi-misi kita strategi kita sasaran tujuan kita itu di perlaksanaan konsolidasi data yang dilaksanakan departemen perencanaan strategis lalu kegiatan selanjutnya tentunya yang sama ada di persetujuan dan pengesahan ini pasti ada di kegiatan RJPP dan RKAP itu sih poin pentingnya kalau di RJPP RKAP terus proses selanjutnya eh proses selanjutnya di bab selanjutnya kita membahas perorganisasian itu tuh lebih menjelaskan sih bagaimana sih tugas dan tanggung jawab dari departemen perencanaan strategis sendiri lalu juga departemen terkait nah di prosedur di prosedur itu tidak menjelaskan tetapi tidak apa ya tugas dan tanggung jawabnya tuh dijelaskannya melalui hmm lebih ke apa ya detail dan bagian alir kalau di manual ini kita susun tugas dan tanggung jawabnya itu lebih naratif deskriptif, nah gitu kalau misalnya di prosedur lebih di *flowchart*-nya, di bagian alirnya kalau di manual lebih naratif dan deskriptif, gitu sih proses di manual eh terus selanjutnya ada bagaimana pelaksanaannya kita di manual itu juga menentukan bagaimana pelaksanaan dari RKAP dan RJPP kalau di RKAP yang tadi saya bilang kalau periode RKAP itu 1 tahun untuk rentang setelah kita siapkan bagaimana dokumen kerjanya lalu



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

di RJPP kita menyiapkan dokumen untuk 5 tahun mendatang dan selanjutnya kita juga setelah melakukan bagaimana pembentukan menentukan tahapan kegiatan menentukan pengorganisasian terus menentukan bagaimana periode pelaksanaan kita juga selanjutnya prosesnya itu menentukan bagaimana dokumen ini tidak hanya kita susun, tidak hanya kita buat tapi kita *monitoring* targetnya *monitoring* sasarananya jadi selain disusun kita juga melakukan *monitoring* dan evaluasi untuk kegiatan ini yaitu RKAP dan RJPP gitu sih untuk proses penyusunan manualnya dari mulai hulu hingga hilir gitu

Penulis : Baik, terima kasih Kak Ghina penjelasannya. Aku izin bertanya lagi terkait tahapan manual, apakah ada *website* khusus dari HKI sendiri yang mungkin mencakup beberapa dokumen-dokumen yang bisa dijadikan referensi, kalau ada mungkin boleh dijelaskan *websitenya*?

Narasumber : Ada, sebenarnya untuk kita sebagai kan kita di bawah, kita sebagai anak perusahaannya PT Hutama Karya, nah selain kita mengacu ke dokumen-dokumen yang ada di induk perusahaan kita, Hutama Karya secara substansial itu substansinya mengikuti mereka, tetapi untuk formatnya, referensinya kita tertuju ke dokumen-dokumen yang ada di HKI, makanya kita mengakses *website*-nya itu di *apps* HKI infrastruktur atau ODO-nya HKI. Nah itu disitu untuk mencari dokumen-dokumen standarnya manual itu seperti apa. Lalu kalau yang tadi aku bilang kalau untuk substansinya, isinya itu kita mengikuti substansi menyadur itu referensi ke induk perusahaan, meskipun induk perusahaan itu belum tercantum manual ini, tetapi yang mirip-mirip yang bisa kita menjadikan referensi itu bisa diakses di link-nya Hutama Karya, tetapi tidak semua pihak bisa mengakses link tersebut jadi beberapa aja. Jadi kedua tempat tersebut, baik di *website* HKI sama di *link*-nya induk perusahaan itu yang bisa kita akses untuk membikin, untuk menyusun Manual Perencanaan Strategis.

Penulis : Baik, terima kasih Kak Ghina penjelasannya. Untuk departemen terkait dalam Manual Perencanaan Strategis mungkin boleh dijelaskan lebih lanjut departemen apa saja, dan apabila dari Departemen Perencanaan Strategis sudah membuat *draft* manual,



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

apakah ada tahapannya misalnya di-review oleh Sekretariat Perusahaan lalu setelah itu bagaimana tahap selanjutnya?

Narasumber : Ya, jadi kalau untuk departemen-departemen yang terlibat itu tuh sebenarnya yang sangat menyokong dan mendominasi dalam penyusunan RJPP dan RKAP pertama ada Departemen PDAK atau Pengendalian dan Administrasi Kontrak, departemen ini itu departemen produksi. Selanjutnya ada Departemen Pengembangan Bisnis yang awalnya pemasaran, ini dalam proses bisnis HKI, Departemen Pengembangan Bisnis ini itu yang melakukan kontrak, yang melakukan lobi dengan pihak eksternal agar kita bisa berkontrak mendapatkan proyek, sehingga mereka yang tahu bagaimana kontrak dan proyek kita di tahun depan bisa diproyeksikan oleh mereka. Lalu selanjutnya yang akan mengawasi atau menjalankan proyek tersebut adalah Departemen Konstruksi, mereka mengawasi jalannya proyek, mengetahui kapan kontrak berjalan, selesai, dan kendala-kendala yang dialami proyek. Selanjutnya ada Departemen PDAK atau Pengendalian dan Administrasi Kontrak yang juga bagian produksi, di sini kita berkoordinasi untuk meminta data pendapatan dan biaya dari setiap proyek karena mereka yang *me-monitoring* laba rugi tiap proyek. Lalu selanjutnya ada Departemen KAK atau Keuangan dan Akuntansi yang memberikan data terkait cash flow dan neraca, sehingga setelah laba bersih diketahui kita konfirmasi ke KAK untuk arus kas dan neraca. Setelah itu ada Departemen Manajemen Risiko dan Kepatuhan yang menyusun risiko serta mitigasi berdasarkan proyeksi yang sudah ada, sehingga urutannya dari pemasaran, konstruksi, PDAK, KAK, sampai manajemen risiko. Selain itu juga ada anak perusahaan sehingga total ada lima departemen utama ditambah anak perusahaan yang sangat dibutuhkan dalam penyusunan RJPP dan RKAP.

Setelah semua data tersebut dikumpulkan, Departemen Perencanaan Strategis melakukan konsolidasi data, kemudian dilakukan konfirmasi kembali ke departemen terkait untuk memastikan hasilnya sudah sesuai. Setelah itu tidak langsung ke legal, tetapi dilakukan pemaparan terlebih dahulu ke Direksi untuk mendapatkan



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

konfirmasi dan persetujuan awal. Jika sudah disepakati oleh seluruh departemen terkait, barulah disusun *draft* dokumen secara lengkap, kemudian diajukan ke Direksi, lalu setelah itu baru masuk ke tahap persetujuan Dewan Komisaris dan pemegang saham. Setelah semua proses persetujuan selesai, barulah dilakukan sosialisasi secara lebih formal kepada seluruh pihak terkait mengenai hasil perencanaan strategis yang telah disepakati bersama.

Penulis : Baik, terima kasih Ka Ghina. Selanjutnya aku *next* ke pertanyaan selanjutnya, menurut Ka Ghina sendiri manfaat apa yang diharapkan dari adanya Manual Perencanaan Strategis terhadap proses penyusunan RKAP?

Narasumber : Baik, manfaat yang aku, yang bisa diharapkan untuk Departemen Perencanaan Strategis dengan adanya manual ini itu tuh menjadi apa ya, mensimplifikasi gitu rujukannya, kalau prosedur kan detail, *complicated*, jelimet, nah ini tuh mensimplifikasi, ini loh intinya tuh ini, istilahnya itu intinya tuh ini menjadi rujukan bersama yang bisa mudah memudahkan bagi seluruh pihak yang terlibat itu tau dan bisa lebih lengkap RJPP dan RKAP itu mau penyusunannya itu seperti apa gitu. Terus jadi lebih kan kalau di manual itu penyusunan peran dan tanggung jawabnya itu lebih deskriptif, jadi lebih naratif gitu lah ya perannya itu, kalau disampaikan di manual itu harapannya semoga biar pihak yang terkait itu lebih paham atas peran dan tanggung jawab mereka masing-masing. Dan yang ketiga juga manfaatnya semoga agar lebih konsisten ya alurnya gitu ya, meskipun perbedaan periode tetapi alurnya diharapkan sama-sama efektif, sama-sama berjalan sesuai alur gitu jadi lebih konsisten setiap pelaksanaannya, setiap kegiatannya.

Penulis : Baik, terima kasih Kak Ghina, Kira-kira hambatan apa yang sering terjadi dan bagaimana dampak hambatan tersebut terhadap proses penyusunan RJPP dan RKAP?

Narasumber : Kalau hambatannya itu gini, karena aku tadi sempat bilang kalau misalnya di induk itu di PT Hutama Karya bahkan belum ada ini namanya Manual Perencanaan Strategis RJPP RKAP ini, sehingga kita tuh masih kayak belum ada rujukan pastinya sih, jadi kalau misalnya dokumen lain itu ada rujukan pastinya yang persis secara



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

nama persis secara kegiatan persis itu tuh lebih memudahkan ya. Kalau misalnya manual ini ya itu balik lagi kita cuma rujukan pastinya dokumen-dokumen yang mirip, sama rujukannya itu prosedur jadi agak perlu penyelarasan lebih ke substansinya itu apa sih yang mau kita buat kayak agak masih kerangkanya itu loh, kerangkanya untuk mengisi manualnya itu masih agak cukup menjadi hambatan ya. Lalu hambatan yang kedua itu sempat kita agak bingung apa yang akan kita perlu isi di manual sedangkan di prosedur RJPP-RKAP itu sudah ada, jadi di manual ini mau apa yang mau kita isi gitu loh, jadi itu yang sempat menjadi hambatan sih dalam penyusunan tapi akhirnya bisa kita korek-korek oh ini loh yang akan kita isi yaitu proses-proses mana-mana saja antara RKAP dan RJPP yang bisa kita samakan kita selaraskan kita satukan dalam Manual Perencanaan Strategis gitu, tapi Alhamdulillah berjalan sih gitu itu sih yang jadi hambatan dalam penyusunan manualnya. Dampaknya dari hambatan tersebut Insya Allah nggak ada, maksudnya nggak terlalu malah dengan adanya manual ini akan sangat berdampak positif karena peran dan tanggung jawabnya tuh lebih jelas lebih kelihatan setiap pihak gitu baik di bagian manajemen direksinya seperti apa apakah review atau persetujuan atau memberikan tanggung jawab nah itu tertuang jelas di manual. Kalau di prosedur itu lebih praktikal kita menyusunnya, tanggung jawab peran dan tanggung jawab peran dan lebih ngerjain apa sih *Corplan* kalau di prosedur itu lebih *point of view* ngapain sih RKAP-RJPP *Corplan* itu ngapain aja dalam RKAP-RJPP. Nah kalau di manual kita menceritakan seluruh pihak di situ.

- Penulis : Pertanyaan selanjutnya, bagaimana perbedaan penggunaan pedoman RKAP-RJPP yang masih disusun secara terpisah dalam proses koordinasi dan penyelarasan dokumen.
- Narasumber : Perbedaan penggunaan pedoman RKAP-RJPP yang masih secara terpisah memang harusnya tuh terpisah sih karena berbeda ya, jadi dengan pedoman yang masih terpisah ini penyelarasan dengan adanya yang RKAP-RJPP yang terpisah ini jadi tidak ada satu kerangka acuan yang sama dan karena belum ada si manual ini jadi kayak pedoman-pedoman ini tuh masih menjadi kacamataannya pihak



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

lain tuh menjadi hal yang terpisah padahal itu tuh sama aja sebenarnya RKAP-RJPP cuman periodenya aja yang berbeda sehingga dengan tidak adanya satu kerangka acuan yang sama sehingga belum jelas gitu maknanya jadi inisiatif pelaksanaannya bagaimana gitu loh. Terus juga mekanismenya itu mereka masih berpikir dua hal yang berbeda padahal in practical ya sama aja gitu juga jadi mereka kayak habis ini ngapain habis ini ngapain lah sama aja di RKAP lah kan biasanya kita juga nyusun RKAP nah RJPP tuh sebenarnya sama aja jadi kita menjelaskan kayak kepada mereka bahwa hal ini tuh sama aja gitu jadi mereka tidak usah bingung antar RKAP dan RJPP. Jadi dengan adanya perbedaan RJPP dengan RKAP yang terpisah itu mereka masih memang *point of view* mereka itu adalah dua hal yang berbeda dan mereka membingungkan masih belum terbiasa dengan prosesnya jadi masih perlu bertanya-tanya, nah dengan adanya manual ini kerangka acuannya jadi lebih jelas mekanismenya lebih simple jadi harapannya dengan adanya manual ini mereka lebih terkoordinasi.

- Penulis : Ka Ghina, aku lanjut ke pertanyaan selanjutnya, Apakah dapat kendala dalam pembagian alur kerja atau koordinasi antar pihak yang terlibat dalam proses penyusunan RJPP dan RKAP? Dikarenakan sebelumnya kan Kak Ghina sudah menjelaskan kalau pedoman ini masih disusun secara terpisah.
- Narasumber : Untuk kendala alur dan kerja itu tidak ada spesifik kendala karena sudah berjalan cukup baik. Tetapi mungkin tadi, jadi itu apa sih namanya, mereka yang belum memahami kalau departemen itu kalau melihat prosedur itu kan berbeda ya, jadi itu karena melihat prosedur itu dua prosedur itu menjadi dua hal yang berbeda di dokumen yang terpisah sehingga mereka memaknainya itu prosesnya berbeda. Nah dengan adanya perbedaan ini mereka setiap tahunnya, padahal adalah istilahnya ritual yang sama itu mereka masih bertanya selanjutnya prosesnya apa. Nah itu jadi perlu, perlu apa ya inisiatif setiap departemen itu perlu dikerahkan lagi, kalau misalnya di dua dokumen yang terpisah mereka belum dapat nih satu garis lurusnya ke dua departemen ini.



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

Nah dengan manualnya ini itu yang meminimalisir kendala alur kerja dan koordinasi karena disamaratakan, inilah satu proses timeline yang sama tetapi periodenya berbeda. Jadi mulai dari tadi alur *kick-off* yang pertama, terus sama-sama minta data, lalu sama-sama melakukan konsolidasi, sama-sama melakukan pengesahan, sama-sama melakukan sosialisasi, dan itu menjadi harusnya di setiap departemen itu sudah paham, sudah tahu, sudah paham, sudah di luar kepala untuk kedua dokumen ini. Tapi juga satu hal yang perlu diketahui bahwa RJPP itu karena baru ya, karena kalau di folder yang ada di departemen *Corplan*, Rencana Strategis itu mungkin juga karena RJPP itu istilahnya jarang karena lima tahun sekali kan disusun, itu jarang dilakukan jadi mereka masih sulit memahami, bukan sulit memahami apa ya lebih ya gitu, pokoknya ini apa selanjutnya itu apa selanjutnya, perlu kurang tek tok lah intinya.

Karena seingat aku di folder yang tersedia di departemen *Corplan* itu RJPP yang tersedia itu baru dari tahun 2020 ke 2024, 2025 ke 2029 kan tidak jadi karena dari pihak BUMN dan antara departemen *hold* semua RJPP yang ada, lalu 2026-2030 jadi kayak istilahnya itu baru tiga kali meskipun yang keduanya itu tidak jadi disahkan jadi baru tiga kali itu bikin RJPP. Jadi karena dia dokumen terpisah jadi ya gitu tadi aku bilang kalau misalnya mereka masih agak oh ternyata harusnya itu sama aja, mereka harusnya paham RJPP itu mirip-mirip jadi alurnya mereka yang masih suka kebingungan. Jadi dengan adanya ini harapannya dengan bahasa dan halaman yang cukup simple yang sedikit di manual harapannya mereka bisa lebih membaca, lebih paham lah.

- Penulis : Oke baik terima kasih Ka Ghina untuk pertanyaan terakhir. Menurut Ka Ghina sendiri solusi atau perbaikan apa yang diperlukan untuk mengatasi hambatan dalam proses tersebut?
- Narasumber : Solusinya adalah memperjelas peran dan tanggung jawab dari seluruh unit kerja dalam setiap tahapan proses di setiap kedua proses tersebut dan dituangkan dalam manual. Lalu membakukan di manual itu kita juga membakukan standar, di proses itu sudah ada standar bakunya tapi lebih ke standar alurnya itu seperti apa, kayak membakukan standarnya, pembahasannya nanti maksud definisi



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

setiap prosesnya juga diperjelas di manual. Nanti baru di manual itu diperjelas kalimatnya, maksudnya konsistensi ini penyebutan di manual adalah *kick-off*, lalu nanti di prosedur disebutnya juga *kick-off* tapi lebih detail. Nah di manual disebut *kick-off*, *kick-off* itu apa? Nah itu harusnya dijelasin di manual. Jadi harapannya setiap istilah yang sama yang akan dipakai di prosedur RKAP maupun di RJPP diistilahkan, didefinisikan dengan baik di manual sehingga nanti ketika departemen lain membaca prosedur yang lebih detail itu tidak bingung, setidaknya secara garis besar intinya mereka bisa paham di manual. Jadi harapannya istilah-istilah yang kegiatan dan istilahnya itu bisa didefinisikan dengan baik di manual itu yang kedua jadi jadi standar gitu.

Terus yang ketiga itu solusinya yang diperlukan adalah kita perlu menuangkan prinsip tata kelola antar anak perusahaan juga perlu dituangkan, istilahnya kita juga perlu menjelaskan peran dan tanggung jawab setiap anak perusahaan itu seperti apa di manual gitu. Jadi kita tidak hanya meminta data tetapi mereka juga perlu mematuhi keakurasian data, kelengkapan data dan kepatuhan terhadap *timeline*-nya, alurnya, *deadline*-nya dan dokumen-dokumen yang perlu disampaikan oleh anak perusahaan ke kita sebagai induk dan pemegang saham. Anak perusahaan itu seharusnya mereka bisa mengerti di dalam manual yang bisa kita tuang jadi itu manual itu semoga bisa mereka bisa baca dan memahami dokumen-dokumen apa yang diperlukan sehingga nanti tata kelola atau GCG-nya itu terpenuhi gitu.

Jadi ada tiga sih sebenarnya solusi yang diperlukan adalah yang tadi memperjelas peran dan tanggung jawab masing-masing, yang kedua membakukan alur istilah kegiatan sehingga semuanya sama ketika nanti dituangkan di kedua prosedur, dan yang ketiga solusi yang diperlukan adalah menjalankan prinsip GCG sehingga nanti semua hambatan yang tadi aku sebutin bahwa alurnya kurang dipahami dan sebagainya itu bisa terminimalisir sih gitu.

Penulis : Baik, terima kasih Kak Ghina untuk semua pertanyaannya sudah terjawab dengan baik dan lengkap. Terima kasih atas waktu dan

kesempatannya dalam sesi wawancara kali ini. Aku izin untuk dokumentasi Kak Ghina sebelumnya.



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta





Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

Lampiran 8 Hasil Wawancara II dengan Analyst Business Strategy.

Hari/Tanggal Wawancara : Kamis, 11 Juni 2026
 Narasumber : Kelvin Oktalda
 Jabatan : *Analyst Business Strategy*
 Topik Wawancara : Proses penyusunan RJPP dan RKAP, kondisi pedoman yang digunakan, serta hambatan dan upaya penyusunan Manual Perencanaan Strategis pada Departemen Perencanaan Strategis PT Utama Karya Infrastruktur
 Perusahaan : PT Utama Karya Infrastruktur
 Lokasi Wawancara : *Google Meet*

Berikut ini merupakan hasil wawancara yang diajukan kepada *Analyst Business Strategy*.

Penulis : Baik, selamat siang Mas Kelvin. Sebelumnya perkenalkan aku Debrina Putri Riandani, selaku magang di Departemen Perencanaan Strategis. Sebelumnya terima kasih sudah join di sesi wawancara untuk metode pengumpulan data di tugas akhir aku. Boleh diperkenalkan Mas Kelvin, di posisi apa di Departemen Perencanaan Strategis?

Narasumber : Baik, saya Kelvin sebagai analyst bisnis dan strategis departemen perencanaan strategis

Penulis : Bagaimana kondisi pedoman penyusunan RJPP dan RKAP yang saat ini digunakan di Departemen Perencanaan Strategis?

Narasumber : Pedoman dan penyusunan RJPP dan RKAP saat ini itu sebenarnya sudah ada dua prosedur yang memadai tapi masih belum ada payungnya di atasnya yang memayungi dua prosedur tersebut. Tapi dari masing-masing prosedur tersebut itu sudah diperbaharui dengan kondisi terkini. Ya, itu sih.

Penulis : Oke, baik mas. Aku next ke pertanyaan selanjutnya. Menurut mas sendiri, apakah pedoman penyusunan RJPP dan RKAP yang digunakan saat ini sudah berjalan secara efektif dalam mendukung proses perencanaan strategis?

Narasumber : Menurut aku sendiri sudah cukup efektif, tapi bisa dikatakan ada yang belum efektif. Contohnya, efektif ini itu proses penyusunan



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

RJPP dan RKAP ini itu sudah berjalan mengacu pada masing-masing prosedur yang sudah ada. Contoh yang belum efektif itu sendiri contohnya adalah apa namanya dalam hal koordinasi atau penjelasan target itu masih bisa dikatakan masih adanya hanya satu arah, bukan dua arah *top down* atau *bottom up*. Nah, seringkali lebih didominasi oleh arahan dari induk tanpa adanya fleksibilitas yang cukup tinggi untuk mengembangkan pasar eksternal secara agresif di luar pada namanya proyek-proyek yang dikasih oleh induk.

Penulis : Oke, baik terima kasih mas. Aku *move* ke pertanyaan selanjutnya. Mengapa diperlukan perbaikan pedoman penyusunan RJPP dan RKAP melalui Manual Perencanaan Strategis?

Narasumber : Karena yang tadi sudah aku bilang dalam dua prosedur ini itu belum ada payung yang membawahi dua prosedur itu. Jadi biasanya umumnya itu sebelum adanya prosedur itu ada payungnya terlebih dahulu untuk membawahi prosedur tersebut. Makanya kalau prosedurnya belum ada payungnya itu bisa dikatakan masih belum cukup sempurna untuk proses, belum cukup teratur lah, belum tertata dengan baik seperti itu sih.

Penulis : Aku *move* ke pertanyaan selanjutnya. Bagaimana proses atau upaya yang dilakukan dalam penyusunan Manual Perencanaan Strategis sebagai pedoman RJPP dan RKAP?

Narasumber : Proses penyusunan manual itu idealnya dilakukan dengan pendekatan kolaboratif dan partisipatif. Terus upayanya itu bisa melakukan pengetahuan proses bisnis itu sendiri, mengidentifikasi alur kerja dari *corporate* ke proyek, lalu *benchmarking* dan regulasinya *allignment* itu menyelaraskan dengan regulasi terbaru dari Kementerian BUMN atau regulator atau pemegang saham lainnya. Lalu integrasi *financial modeling* untuk membangun template standar untuk mengkoneksikan asumsi mikro, makro, MSB.

Penulis : Baik mas, aku mau ke pertanyaan selanjutnya. Menurut mas sendiri manfaat apa yang diharapkan dari adanya Manual Perencanaan Strategis terhadap proses penyusunan RJPP dan RKAP?

Narasumber : Menurut aku itu efisiensi waktu, terus terukur kinerjanya seperti tersedianya KPI yang jelas atau target-target *corporate* yang selaras.



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

Lalu manfaat lainnya itu adalah manajemen dapat mengambil keputusan berdasarkan data dan risiko yang sudah teridentifikasi, sama akuntabilitasnya itu memudahkan proses evaluasi dan audit.

- Penulis : Baik mas, apa saja hambatan yang dihadapi dalam proses perencanaan strategis pada Departemen Perencanaan Strategis PT HKI?
- Narasumber : Hambatan menurut aku ya itu ada beberapa sih, salah satunya itu yang sering itu tergantung pada team job atau corporate *company*, tapi pendapatan HKI sangat tergantung sama penugasan langsung dari HKI untuk proyek JTTS sehingga memudahkan kita di HKI sendiri untuk diversifikasi portfolio yang di mana untuk merambah ke pasaran eksternal terbatas karena fokus kita itu masih difokuskan untuk ke internal. Lalu mungkin yang lainnya itu ada koordinasi yang di bilang belum cukup efektif yang ada yang akan mengakibatkan apa namanya penyusunan laporan itu jadi ya mungkin ada mismatch atau seperti apa, lalu mungkin dua itu sih menurut aku ya.
- Penulis : Baik, selanjutnya bagaimana perbedaan penggunaan RJPP dan RKAP yang masih disusun secara terpisah dalam proses koordinasi dan penyalarsan dokumen?
- Narasumber : Pemisahan ini sebenarnya RJPP itu untuk jangka panjang, sedangkan RKAP dilakukan per periode tahunan. Tapi belum ada *framework* yang menyalarskan antara RJPP dengan RKAP sendiri, sehingga ini juga mengakibatkan desinkronisasi. Jadi kadangkala rencana dan tanggungan RKAP itu sendiri belum seimbang dengan yang ada di RJPP.
- Penulis : Oke Baik Mas, Selanjutnya apakah ada kendala pembagian alur kerja yang terlibat dalam proses penyelesaian RJPP dan RKAP, mungkin kalau ada sekaligus dijelaskan dampak hambatannya?
- Narasumber : Kendalanya biasanya koordinasi antara departemen atau anak perusahaan misal pengalaman yang sebelumnya ketika ada batas waktu atau deadline yang sudah ditetapkan oleh RJPP itu di mana RKAP sendiri, sedangkan kita dari HKI itu berarti kan harus bisa menyajikan data itu tepat waktu untuk yang kita kirim ke RJPP. Bagaimana caranya supaya bisa *on time*, kendalanya biasanya komunikasi antara departemen dan AP itu sendiri, biasanya ketika



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

mendekati *deadline* yang sudah kita tentukan untuk AP dan departemen itu dan apabila ada biasanya ada beberapa AP yang belum submit, biasanya kita itu mengkalinya dengan sensitize sendiri terhadap AP yang belum submit itu. Sehingga mungkin itu nantinya keproyeksi itu tidak sesuai dengan yang AP akan berikan kepada kita. Biasanya itu mungkin kedepan biasanya itu nantinya ada proses revisi lagi setelah permintaan dari HK kita sendiri menyebabkannya untuk revisi terus.

Penulis : Oke baik mas Kelvin, pertanyaan terakhir menurut mas Kelvin sendiri solusi atau perbaikan apa yang diperlukan untuk mengatasi hambatan dalam proses perencanaan strategis perusahaan?

Narasumber : Yaitu tadi manual yang memayungi antara RJPP dan RKAP, lalu memperjelas peran dan tanggung jawab masing-masing baik itu dari departemen atau AP itu sendiri. Sehingga kita bisa menyajikan itu selalu dua arah antara *top* dan *bottom up*, jadi sama-sama sepakat itu sih.

Penulis : Aku izin dokumentasi boleh, aku izin SS ya mas. Oke udah mas. Makasih ya mas, maaf ya mas istirahatnya keganggu

**POLITEKNIK
NEGERI
JAKARTA**



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

Lampiran 9 Hasil Wawancara III dengan Manajer Business Strategy

Hari/Tanggal Wawancara : Kamis, 11 Juni 2026

Narasumber : Muhammad Ilham Nur Alif

Jabatan : *Manager Business Strategy*

Topik Wawancara : Proses penyusunan RJPP dan RKAP, kondisi pedoman yang digunakan, serta hambatan dan upaya penyusunan Manual Perencanaan Strategis pada Departemen Perencanaan Strategis PT Utama Karya Infrastruktur

Perusahaan : PT Utama Karya Infrastruktur

Lokasi Wawancara : *Google Meet*

Berikut ini merupakan hasil wawancara yang diajukan kepada *Manager Business Strategy*.

Penulis : Oke baik, Mas. Aku izin mulai ke pertanyaan pertama. Mungkin boleh sebelumnya untuk memperkenalkan diri dulu, Mas, dan posisinya di Departemen Perencanaan Strategis.

Narasumber : Nama saya Ilham, di Departemen Perencanaan Strategis HKI. Udah? Untuk jabatannya di Departemen Perencanaan Strategis. Oh, iya. Bekerja di Manajemen Bisnis Strategi.

Penulis : Oke baik. Bisa langsung mulai ke wawancara ya, Mas?

Narasumber : Iya, bisa.

Penulis : Bagaimana kondisi pedoman penyusunan RJPP dan RKAP yang saat ini digunakan di Departemen Perencanaan Strategis?

Narasumber : Kondisi? Kondisinya, ya? Oke. Kondisi maksudnya di sini apa, Debrina? Mungkin boleh diperjelas?

Penulis : Iya Mas. Apakah kondisi tersebut sudah menjadi satu acuan yang terintegrasi atau bagaimana?

Narasumber : Oh, iya. Jadi kalau kondisinya memang kalau yang as is pedoman di sini sudah kita perbaharui, gitu ya. Dengan versi yang sebelumnya. Kalau sebelumnya itu masih kurang... kurang... apa? Kurang secara global melingkupi, gitu ya. Kalau sekarang, kenapa kita bisa bilang itu? Karena di dalamnya kita ada pengendalian juga, gitu ya. Maksudnya pencapaian KPI dan lain-lain itu sudah kita tuliskan di sana.



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

- Penulis : Oke, baik. Terima kasih, Mas. Selanjutnya, menurut Mas sendiri, apakah pedoman penyusunan RJPP dan RKAP yang digunakan saat ini sudah berjalan secara efektif dalam mendukung proses perencanaan strategis?
- Narasumber : Iya, sudah.
- Penulis : Baik. Lalu, mengapa diperlukan perbaikan pedoman penyusunan RJPP dan RKAP melalui Manual Perencanaan Strategis?
- Narasumber : Iya, diperlukan karena tingkatan dokumennya kan berbeda ya. Kalau manual itu kan di atasnya secara piramida lebih tinggi. Jadi, harapannya itu bisa melingkupi dua prosedur tadi dan lebih mudah dipahami direksi untuk manualnya.
- Penulis : Terima kasih. Selanjutnya, bagaimana proses atau upaya yang dilakukan dalam penyusunan Manual Perencanaan Strategis sebagai pedoman RJPP dan RKAP?
- Narasumber : Ya, sesuai pesan dari manajemen, dibuat sesimpel mungkin dan mencakup kedua hal tersebut. Karena detailnya sebenarnya kan sudah ada di tingkatan prosedurnya.
- Penulis : Oke, baik Mas. Terima kasih. Selanjutnya, menurut Mas sendiri, apa manfaat yang diharapkan dari adanya Manual Perencanaan Strategis terhadap proses penyusunan RJPP dan RKAP?
- Narasumber : Harapannya jadi lebih terintegrasi secara piramida tingkatan dokumen, tidak ada yang bolong lagi gitu ya. Sehingga untuk keperluan kepatuhan dan lain-lain kita sudah menerapkan dari manual sampai prosedurnya.
- Penulis : Selanjutnya Mas, apa saja hambatan yang dihadapi dalam proses penyusunan strategis pada Departemen Perencanaan Strategis PT HKI?
- Narasumber : Hambatan yang dihadapi dalam proses penyusunan strategis pada Departemen Perencanaan Strategis PT HKI? Ini bukan dalam menyusun manual tadi ya? Bukan ya? Maksudnya proses melingkup apapun itu ya? Hambatannya biasanya karena permintaan tidak terduga, jadi kadang timeline-nya yang mendadak terus butuh cepat, sehingga agak kurang fleksibel untuk kita menentukan jadwal yang seharusnya ya, timeline seharusnya. Tiba-tiba diminta *resource*, diminta kapan, jadi kadang permintaan-permintaan dari *stakeholder*



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

yang cukup cepat, itu yang membuat kita harus berkoordinasi cepat juga.

- Penulis : Oke, baik Mas. Sebelumnya kan Mas Ilham menjelaskan kalau pedoman RJPP dan RKAP masih disusun secara terpisah. Bagaimana perbedaan penggunaan pedoman RJPP dan RKAP yang masih disusun secara terpisah dalam proses koordinasi dan penyelarasan dokumen?
- Narasumber : Kenapa terpisah? Karena memang pertama di *coding* induk kita juga prosedur itu dipisah antara prosedur RJPP dan RKAP, dan juga tahapan prosesnya itu, kalau RKAP kan kita berlangsung tahunan, kalau RJPP 5 tahun sekali. Jadi memang lebih pasnya dipisah.
- Penulis : Selanjutnya, apakah terdapat kendala dalam pembagian alur kerja atau koordinasi antar pihak yang terlibat dalam proses penyusunan RJPP dan RKAP? Kalau misalnya ada, boleh sekaligus dijelaskan dampak hambatan tersebut Mas?
- Narasumber : Pembagian alur kerja. Oke, kalau kendala sebenarnya, kalau misalnya penyusunan RKAP yang tidak bersama dengan RJPP, itu akan smooth-smooth saja. Tapi kalau misalkan terjadi kayak yang 2026 ini, RKAP-nya 2026, terus RJPP-nya 2030, jadi kita harus membagi waktunya agak tricky juga, agak rapet. Walau biasanya kan mungkin kita RKAP aja, cuma karena memang RJPP-nya juga bersamaan, jadi harus dibagi dengan bersama supaya bisa selesai semua itu.
- Penulis : Pertanyaan terakhir, menurut Mas Ilham sendiri, solusi atau perbaikan apa yang diperlukan untuk mengatasi hambatan dalam proses perencanaan strategis perusahaan?
- Narasumber : Lebih cepat dalam merespon dan menyiapkan kebutuhan *stakeholder*, mungkin itu ya. Karena kuncinya di situ. Kadang tidak tahu yang diminta apa, jadi harus siap.
- Penulis : Oke, izin Mas. Yang terakhir, aku sedikit perdalam. Mungkin boleh dijelaskan peran dari *stakeholder* ini sebagai solusinya seperti apa? Yang tadi Mas Ilham bilang, untuk si solusinya itu, dari yang si *stakeholder*, mungkin bisa dijelaskan seberapa pengaruh si *stakeholder* ini?



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

Narasumber : Cukup pengaruh karena *stakeholder* kita itu pemegang saham. Dan *stakeholder* kita yang dari pemegang saham itu interaksinya sangat erat juga dengan pemegang sahamnya pemegang saham, aka Danantara. Jadi kadang kalau ada yang diminta ke pemegang saham kita, pemegang saham kita juga langsung menurunkan permintaan itu ke kita langsung. Jadi koordinasi cepat saja antara lini yang ada di *stakeholder* dengan di kita.

Penulis : Oke, baik. Makasih Mas. Semua pertanyaan sudah terjawab dengan bagus, Mas.

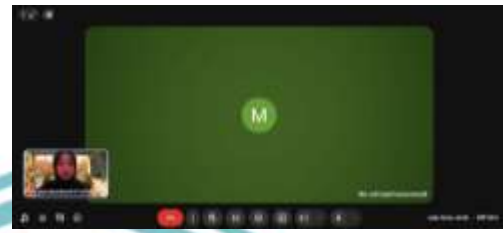
Makasih ya, Mas. Aku izin untuk SS Zoom ini ya, Mas. Untuk lampiran bukti.

Narasumber : Oke baik, terima kasih



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta



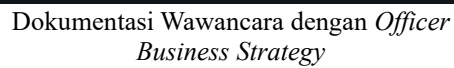
Dokumentasi Wawancara dengan *Manager Business Strategy*

Sumber: Dokumentasi Penulis (2026)

PROSEDUR PENGELOLAAN RENCANA JANGKA PANJANG PERUSAHAAN (RJP)			
Nomor Dokumen : PRO/PT/00000000000000000000		Revisi : 01	
Tanggal Terbit : 20 November 2020			
Jumlah Halaman : 12 halaman		Tanggal :	Di Lanting :
Daftar Isi			Halaman
	1. TUJUAN.....		1
	2. CAKUPAN.....		1
	3. DEFINISI.....		1
	4. KEBERKUALAN.....		1
	5. KETERANGAN.....		2
	6. PROSEDUR DAN PENGALAMAN KERJA.....		6
	7. DAFTAR LAMPIRAN.....		7
8. DAFTAR LAMPIRAN.....		12	
KEMENTERIAN PERKOTAHAN DAN KAWASAN PERKOTAAN		KEMENTERIAN PERKOTAHAN DAN KAWASAN PERKOTAAN	
			
KEPALA DINAS KAWASAN PERKOTAAN (KAWASAN PERKOTAAN)		KEPALA DINAS KAWASAN PERKOTAAN (KAWASAN PERKOTAAN)	
(TAMBAH)		(TAMBAH)	
3			

Prosedur Pengelolaan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP)

Sumber: Arsip PT Hutama Karya
Infrastruktur (2026)



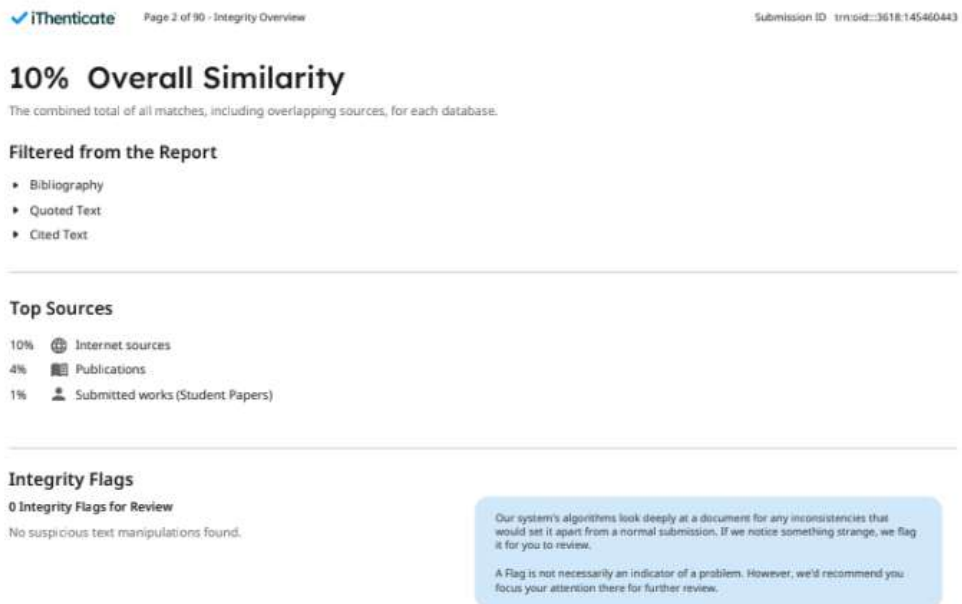
Sumber: Dokumentasi Penulis (2026)



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

Lampiran 11 Hasil Uji Turnitin



Sumber: Dokumentasi Penulis (2026)

**POLITEKNIK
NEGERI
JAKARTA**