

**PERAN STRATEGIS *CHIEF BUSINESS OFFICER* DALAM
PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN DAMPAKNYA
TERHADAP EFEKTIVITAS BISNIS**

(Studi Kasus: PT Tourezia Cakra Inspira)

Tugas Akhir Magang



Disusun oleh:

Muhammad Husnu Riyadhi – 22311444

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PROGRAM SARJANA
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

2026

**PERAN STRATEGIS *CHIEF BUSINESS OFFICER* DALAM
PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN DAMPAKNYA
TERHADAP EFEKTIVITAS BISNIS**
(Studi Kasus: PT Tourezia Cakra Inspira)

Tugas Akhir Magang

Disusun dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar
Sarjana Strata-1 di Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika,
Universitas Islam Indonesia

Disusun oleh:

Nama: Muhammad Husnu Riyadhi

NIM: 22311444

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PROGRAM SARJANA
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
2026**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tugas akhir magang ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apa pun sesuai ketentuan yang berlaku”.

Yogyakarta, 18 Mei 2026



METERAI
1000
BBDAOX003455252

Muhammad Husnu Riyadhi

22311444

HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING

Peran Strategis *Chief Business Officer* dalam Pengambilan Keputusan dan
Dampaknya terhadap Efektivitas Bisnis
(Studi kasus: PT Tourezia Cakra Inspira)

Diajukan oleh:

Nama : Muhammad Husnu Riyadhi
NIM : 22311444
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 18 Mei 2026

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing



Muhammad Bakr Muhlison, Drs., Dipl.Mgt.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

Peran Strategis *Chief Business Officer* dalam Pengambilan Keputusan dan
Dampaknya terhadap Efektivitas Bisnis
(Studi kasus: PT Tourezia Cakra Inspira)

Disusun oleh: Muhammad Husnu Riyadhi

Nomor Mahasiswa: 22311444

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan Lulus
pada hari, tanggal: 2026

Penguji/Pembimbing TA: Muhammad Bakr Muhlison, Drs., Dipl.Mgt.

Penguji:

Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia

Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran strategis *Chief Business Officer* (CBO) dalam pengambilan keputusan serta dampaknya terhadap efektivitas operasional di PT Tourezia Cakra Inspira. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, melalui teknik pengumpulan data berupa wawancara informan secara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi dalam proses kerja perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa CBO memiliki peran yang sangat dominan tidak hanya pada level strategis, tetapi juga pada keputusan teknis dan operasional harian. Kondisi ini menimbulkan sentralisasi keputusan yang cukup tinggi, sehingga memunculkan *bottleneck* dalam alur kerja, memperlambat proses persetujuan, menurunkan kecepatan eksekusi, serta mengurangi ruang gerak manajer lini dalam mengambil keputusan secara mandiri. Di sisi lain, sentralisasi tersebut memang membantu menjaga kontrol dan ketepatan keputusan, namun tidak seimbang dengan tuntutan operasional perusahaan jasa yang membutuhkan respons cepat dan fleksibel. Penelitian ini menyimpulkan bahwa efektivitas operasional perusahaan akan lebih optimal apabila terdapat sistem delegasi kewenangan yang lebih terstruktur, pembagian peran yang lebih jelas, serta penguatan kapasitas *middle management* agar proses kerja dapat berjalan lebih efisien tanpa mengurangi arah strategis perusahaan.

Kata kunci: *Chief Business Officer*, sentralisasi keputusan, efektivitas operasional, delegasi kewenangan, perusahaan jasa.

ABSTRACT

This study aims to analyze the strategic role of the Chief Business Officer (CBO) in decision-making processes and its impact on operational effectiveness at PT Tourezia Cakra Inspira. This research employed a qualitative case-study approach, with data collected through in-depth interviews, participatory observation, and documentation of the company's business processes. The findings indicate that the CBO plays a highly dominant role not only in strategic matters but also in technical and daily operational decisions. This condition creates a high level of centralized decision-making, resulting in bottlenecks in the workflow, delays in approval processes, reduced execution speed, and limited autonomy for middle managers to make independent decisions. On the other hand, such centralization helps maintain control and decision accuracy; however, it is not fully aligned with the operational demands of service-based companies that require fast and flexible responses. This study concludes that the company's operational effectiveness can be improved through a more structured delegation system, clearer distribution of responsibilities, and strengthening the capacity of middle management so that operational processes can run more efficiently without reducing the company's strategic direction.

Keywords: *Chief Business Officer, decision-making centralization, operational effectiveness, delegation of authority, service company.*

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh, Bismilahirrahmanirrahim, Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah Swt. atas limpahan rahmat, taufik, serta karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan penyusunan tugas akhir yang berjudul “Peran Strategis *Chief Business Officer* dalam Pengambilan Keputusan dan Dampaknya terhadap Efektivitas Bisnis”. Tugas akhir ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana di Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.

Proses penyusunan tugas akhir ini bukanlah sesuatu yang mudah, melainkan perjalanan panjang yang penuh dengan tantangan, pembelajaran, serta pengalaman berharga. Banyak hambatan dan kendala yang penulis hadapi, baik dari segi keterbatasan waktu, ketersediaan data, maupun kemampuan dalam menganalisis fenomena penelitian. Namun, berkat bantuan, dukungan, doa, dan motivasi dari berbagai pihak, secara khusus dosen pembimbing dan para penguji, akhirnya penulis dapat menyelesaikan karya ilmiah ini sesuai dengan waktu yang ditargetkan.

Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada berbagai pihak yang telah memberikan dukungan dalam bentuk apapun selama proses penyusunan skripsi ini berlangsung:

1. Muhammad Bakr Muhlison, Drs., Dipl.Mgt, selaku dosen pembimbing yang dengan penuh kesabaran, kesungguhan dan ketelitian telah memberikan arahan, bimbingan, serta masukan yang berharga sehingga skripsi ini dapat tersusun dengan lebih baik dan terarah. Semoga menjadi amal jariyah, kebaikan dan kebermanfaatan bagi Bapak, dunia dan akhirat. Aamiin.
2. Orang tua tercinta (Alm. H. Sihmaruji dan Hj. Norbaitina) yang senantiasa menjadi sumber semangat, kasih sayang, doa, serta dukungan moral maupun material tanpa henti. Setiap nasihat dan doa tulus yang diberikan menjadi energi terbesar bagi penulis dalam menyelesaikan pendidikan ini.
3. Seluruh dosen Fakultas Bisnis dan Ekonomika yang telah memberikan ilmu pengetahuan, motivasi, serta pengalaman akademis yang sangat berarti bagi penulis selama menempuh perkuliahan. Semoga menjadi amal jariyah dan kebaikan bagi Bapak Ibu dosen dunia dan akhirat. Aamiin.
4. Keluarga Besar PT Tourezia Cakra Inspira yang selalu memberikan dukungan, semangat, dan membantu penulis dalam melewati masa-masa sulit selama penelitian hingga penyusunan skripsi.

6. Semua pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, namun telah memberikan kontribusi, bantuan, dan doa yang tidak ternilai bagi terselesaikannya penelitian ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tugas akhir ini masih jauh dari sempurna. Keterbatasan pengetahuan, pengalaman, serta kemampuan penulis tentu membuat masih terdapat kekurangan dalam penyusunan karya ini. Oleh sebab itu, penulis dengan rendah hati mengharapkan kritik, masukan dan saran yang membangun demi penyempurnaan pada masa mendatang.

Akhir kata, penulis berharap semoga tugas akhir ini dapat memberikan manfaat, baik secara akademis maupun praktis, terutama bagi dunia pendidikan, pengembangan ilmu manajemen strategis, serta pihak-pihak yang berkecimpung dalam industri pariwisata. Semoga karya sederhana ini menjadi langkah awal yang bermanfaat bagi perjalanan penulis dan dapat memberikan kontribusi positif bagi pembaca.

Yogyakarta, 18 Mei 2026

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Muhammad Husnu Riyadhi', with a stylized flourish at the end.

Muhammad Husnu Riyadhi

DAFTAR ISI

HALAMAN KOVER.....	i
HALAMAN JUDUL TUGAS AKHIR	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	iii
HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING.....	iv
BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR.....	v
ABSTRAK	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Profil Perusahaan	1
1.2 Latar Belakang	10
1.3 Rumusan Masalah	12
1.4 Tujuan Penelitian.....	14
1.5 Implikasi Penelitian.....	15
BAB II METODOLOGI PENELITIAN	17
2.1 Pendekatan Penelitian	17
2.2 Sumber Data.....	19
2.3 Teknik Pengumpulan Data	21
2.4 Teknik Analisis Data	23
BAB III EMUAN PENELITIAN.....	26
3.1 Gambaran Umum Informan	30
3.2 Peran Strategis CBO dalam Pengambilan Keputusan.....	31
3.3 Tantangan dan Risiko Sentralisasi Keputusan pada CBO.....	39
3.4 Dampak Sentralisasi Keputusan terhadap Efektivitas Operasional	46
BAB IV KAJIAN PUSTAKA	55
4.1 Landasan Teori	55
4.2 Peran Strategis CBO dalam Pengambilan Keputusan.....	57

4.3 Tantangan dan Risiko Sentralisasi Keputusan pada CBO.....	58
4.4 Dampak Sentralisasi Keputusan.....	59
4.5 Efektivitas Bisnis.....	60
4.6 Kerangka Kerja Penelitian	60
BAB V PEMBAHASAN	61
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....	69
6.1 Kesimpulan	69
6.2 Saran.....	75
DAFTAR PUSTAKA.....	84
LAMPIRAN.....	88

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Hasil wawancara peran strategis CBO	32
Tabel 3.2 Hasil wawancara tantangan dan resiko sentralisasi.....	40
Tabel 3.3 Hasil wawancara dampak sentralisasi keputusan	46

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Struktur Perusahaan.....	5
Gambar 4.1 Kerangka Kerja Penelitian	60

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Profil Perusahaan

PT Tourezia Cakra Inspira merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa penyelenggaraan tur dan acara (*event*), dengan fokus utama pada segmen *business to business* (B2B) dan *business to government* (B2G). Perusahaan ini berawal dari usaha rental mobil yang melayani kebutuhan perjalanan pelanggan individu *business-to-consumer* (B2C) di wilayah Yogyakarta pada bulan Agustus 2015. Dalam perjalanannya, usaha ini berkembang pesat, terutama pada periode 2016 hingga 2019, di mana lini bisnis perusahaan mulai meluas ke penyewaan bus, *reservasi homestay*, serta layanan penyelenggaraan tur baik untuk pelanggan individu maupun korporat.

Melihat potensi yang besar dari segmen bisnis dan kelembagaan, pada Januari 2020 perusahaan ini resmi berdiri sebagai badan hukum dengan nama PT Tourezia Cakra Inspira. Transformasi ini menandai langkah strategis perusahaan untuk memasuki pasar yang lebih luas dan formal, yakni melayani instansi pemerintahan, lembaga swadaya masyarakat, BUMN, serta perusahaan-perusahaan nasional dan multinasional. Dengan legalitas sebagai entitas berbadan hukum dan berstatus wajib pajak, PT Tourezia memperkuat posisinya sebagai penyedia jasa profesional dalam bidang tur dan *event*.

Sejak pendiriannya sebagai PT, perusahaan mengusung visi yang unik dan ambisius, yaitu “Seminggu, satu kota, satu tur & acara, untuk kehidupan yang lebih baik.” Visi ini menggambarkan komitmen perusahaan dalam memberikan kontribusi yang rutin, terukur, dan berdampak melalui penyelenggaraan acara dan perjalanan yang berkualitas di berbagai kota setiap minggunya. Melalui visi ini pula, PT Tourezia menegaskan orientasinya pada pengalaman pelanggan yang tidak sekadar bersifat teknis, tetapi juga menyentuh aspek sosial dan kesejahteraan individu.

Untuk mendukung visi tersebut, perusahaan menetapkan misi yang lebih operasional dan berorientasi pada nilai. Misi PT Tourezia adalah mendukung setiap organisasi dalam mengelola tur dan acara yang bernilai dan selaras dengan tujuan mereka, serta memberdayakan seluruh tim dan pemangku kepentingan guna mewujudkan pertumbuhan, kesejahteraan, dan kontribusi yang berarti. Perusahaan menyadari bahwa sebuah acara atau perjalanan yang dirancang dengan cermat dan dijalankan dengan integritas dapat menjadi alat strategis untuk mencapai tujuan kelembagaan klien.

Dalam praktiknya, PT Tourezia Cakra Inspira mengedepankan pendekatan berbasis pengalaman (*experience-based services*), di mana layanan utama mereka terbagi menjadi dua pilar besar, yaitu penyelenggaraan tur dan perjalanan, serta penyelenggaraan acara atau *event*. Keduanya dirancang untuk saling melengkapi dan menjawab kebutuhan organisasi klien dalam merancang kegiatan yang bermakna, efektif, dan selaras dengan identitas mereka.

Pada pilar penyelenggaraan tur dan perjalanan, perusahaan memfokuskan layanannya pada personalisasi. Setiap program perjalanan dirancang dengan mempertimbangkan tujuan, preferensi, serta anggaran klien. Tim perjalanan PT Tourezia bekerja sama secara erat dengan klien dalam menyusun *itinerary* yang efisien, nyaman, dan produktif, mencakup kebutuhan transportasi, akomodasi, konsumsi, hingga aktivitas harian. Pendekatan ini diyakini mampu meningkatkan kebersamaan tim, motivasi karyawan, hingga loyalitas peserta terhadap organisasi.

Sementara itu, dalam penyelenggaraan acara, PT Tourezia menawarkan layanan secara *end-to-end*. Artinya, perusahaan tidak hanya mengurus aspek teknis pelaksanaan acara, tetapi juga turut terlibat dalam perencanaan konsep, produksi konten acara, koordinasi vendor, hingga evaluasi pascaacara. Jenis acara yang ditangani pun sangat beragam, mulai dari konferensi berskala besar, pelatihan, *gathering* perusahaan, hingga pameran dan jamuan formal. Fleksibilitas dalam menangani berbagai tipe acara menjadi salah satu nilai jual utama perusahaan.

Mengikuti perkembangan zaman dan tuntutan digitalisasi, PT Tourezia juga mengembangkan solusi acara *virtual* dan *hybrid*. Dengan menghadirkan peralatan audiovisual profesional, sistem streaming yang stabil, hingga tata cahaya dan panggung yang estetik, perusahaan mampu mengakomodasi kebutuhan klien yang ingin tetap terhubung dan berinteraksi dalam format daring. Solusi ini menjadi sangat relevan terutama dalam masa pandemi dan pascapandemi, di mana efisiensi dan fleksibilitas menjadi pertimbangan utama organisasi.

Sebagai bentuk inovasi layanan lainnya, perusahaan turut menyediakan fasilitas penyewaan lisensi Zoom yang dapat digunakan oleh klien dalam skala harian, bulanan, maupun tahunan. Layanan ini menysar kebutuhan instansi atau korporasi yang belum memiliki lisensi resmi atau memerlukan dukungan teknis dalam pelaksanaan kegiatan virtual. Kemampuan adaptasi ini menjadi bukti bahwa PT Tourezia tidak hanya mengikuti tren, tetapi juga siap menjadi mitra solusi dalam proses transformasi digital klien.

Selain itu, PT Tourezia Cakra Inspira juga menyediakan layanan merchandise untuk mendukung branding acara. Produk yang ditawarkan mencakup kaos, jaket, tas, alat tulis, hingga suvenir lainnya yang dapat disesuaikan dengan tema acara atau identitas perusahaan klien. Layanan ini melengkapi siklus penyelenggaraan acara, di mana peserta dapat membawa pulang kenangan fisik yang memperkuat keterikatan emosional terhadap pengalaman yang mereka jalani.

Keunggulan kompetitif PT Tourezia terletak pada kemampuannya dalam mengintegrasikan seluruh aspek acara dan perjalanan menjadi sebuah pengalaman menyeluruh yang bermakna. Dengan mengandalkan jaringan vendor terpercaya, profesionalisme tim internal, serta pendekatan kolaboratif dengan klien, perusahaan berhasil menjaga konsistensi mutu dan kepuasan pelanggan. Hal ini pula yang menjadikan PT Tourezia bukan sekadar vendor jasa, tetapi mitra strategis dalam membantu organisasi mencapai tujuan melalui tur dan acara yang terencana.



Gambar 1.1 Struktur Perusahaan

Sumber: *Company Profile* PT Tourezia, 2025

Struktur organisasi perusahaan dirancang secara ramping namun fungsional, guna menjaga efisiensi operasional dan fleksibilitas dalam menghadapi berbagai proyek. Puncak manajemen perusahaan dipegang oleh *Chief Executive Officer* (CEO) yang memiliki tanggung jawab utama dalam pengambilan keputusan strategis, pembangunan budaya organisasi, serta pengawasan terhadap seluruh aktivitas bisnis.

Di bawah CEO, terdapat *Chief Business Officer* (CBO) yang memainkan peran penting dalam merancang dan mengeksekusi strategi pertumbuhan bisnis. CBO bertanggung jawab terhadap pengembangan pasar, ekspansi layanan, serta penajakan peluang kemitraan strategis. Dalam konteks perusahaan *tour* dan *event*,

posisi ini krusial dalam menjaga keberlanjutan bisnis serta mendorong inovasi layanan yang relevan dengan dinamika kebutuhan klien.

Selanjutnya, terdapat departemen Administrasi, Akuntansi, dan Keuangan yang mengelola seluruh aspek administratif dan keuangan perusahaan. Tugas mereka meliputi pencatatan transaksi, penyusunan anggaran, pelaporan keuangan, hingga pengurusan kewajiban pajak. Dengan sistem keuangan yang transparan dan akuntabel, perusahaan mampu menjaga kredibilitas serta mendukung pengambilan keputusan yang berbasis data.

Departemen Operasional bertanggung jawab terhadap implementasi teknis dari setiap program. Mereka memastikan seluruh kegiatan *tour* dan *event* berjalan sesuai standar, mulai dari logistik, koordinasi lapangan, hingga evaluasi pelaksanaan. Departemen ini juga menjadi pusat koordinasi berbagai vendor eksternal seperti hotel, transportasi, *catering*, dan penyedia perlengkapan *event*.

Dalam ranah pemasaran, PT Tourezia memiliki tim *Digital Marketing* yang bertugas membangun citra perusahaan secara daring. Tim ini mengelola media sosial, merancang kampanye digital, membuat konten promosi, serta menganalisis data audiens untuk meningkatkan *engagement*. Dengan strategi digital yang terintegrasi, perusahaan mampu menjangkau pasar baru dan memperkuat hubungan dengan pelanggan eksisting.

Hingga saat ini, PT Tourezia Cakra Inspira memiliki tim inti yang terdiri dari 8 orang karyawan yang bekerja penuh waktu di kantor pusat Yogyakarta. Meskipun jumlahnya relatif kecil, komposisi tim ini dirancang secara efektif dan

multidisipliner sehingga mampu menangani berbagai proyek berskala nasional dengan fleksibilitas tinggi. Budaya kerja yang kolaboratif, komunikatif, dan berorientasi pada hasil menjadi kekuatan utama dari tim ini.

Perusahaan beralamat di Jl. Pogung Raya, Pogung Dalangan No. 25, Sinduadi, Mlati, Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta. Lokasi ini dipilih karena strategis, dekat dengan pusat kota serta akses mudah ke berbagai wilayah pendukung seperti bandara, terminal, serta kawasan perhotelan dan kampus.

Ke depan, PT Tourezia Cakra Inspira terus berkomitmen untuk memperluas layanannya dengan tetap menjaga kualitas dan nilai-nilai inti perusahaan. Dengan landasan pengalaman sejak 2015, ditambah adaptasi inovatif dalam era digital, perusahaan ini berpotensi besar untuk menjadi pelopor dalam industri *tour* dan *event* berbasis nilai di Indonesia.

PT Tourezia Cakra Inspira dipilih sebagai konteks penelitian karena memiliki karakteristik organisasi yang relevan dan menarik untuk mengkaji peran *Chief Business Officer* dalam pengambilan keputusan. Karakteristik layanan yang bersifat kustom menyebabkan setiap proyek memiliki kebutuhan, risiko, dan kompleksitas yang berbeda, sehingga proses pengambilan keputusan menjadi faktor yang sangat menentukan keberhasilan perusahaan. Di sisi lain, struktur organisasi perusahaan menunjukkan adanya tingkat sentralisasi keputusan yang cukup tinggi pada posisi CBO, di mana sebagian besar keputusan strategis maupun operasional harus melalui proses persetujuan dari satu pihak. Kondisi tersebut menjadikan perusahaan ini sebagai kasus yang menarik untuk diteliti karena

menghadirkan fenomena nyata mengenai bagaimana sentralisasi keputusan dapat memberikan manfaat berupa kontrol kualitas, konsistensi kebijakan, dan pengawasan yang lebih kuat, namun pada saat yang sama berpotensi menimbulkan hambatan berupa keterlambatan proses kerja, penumpukan beban kerja pada manajemen puncak, serta terbatasnya ruang gerak manajer lini dalam menjalankan fungsi pengelolaan operasional. Dari perspektif akademis, penelitian mengenai peran CBO masih relatif terbatas dibandingkan dengan kajian tentang CEO atau manajemen puncak lainnya, khususnya dalam konteks perusahaan jasa berskala berkembang di Indonesia. Oleh karena itu, PT Tourezia Cakra Inspira menyediakan konteks empiris yang tepat untuk memahami hubungan antara peran kepemimpinan strategis, sentralisasi pengambilan keputusan, dan efektivitas operasional organisasi.

Fokus penelitian ini perlu ditegaskan bahwa penelitian tidak bertujuan untuk menilai peran CBO secara negatif, melainkan untuk memahami bagaimana peran strategis CBO dalam praktiknya memengaruhi proses pengambilan keputusan dan efektivitas operasional perusahaan. Dalam konteks PT Tourezia Cakra Inspira, hasil penelitian menunjukkan bahwa CBO memiliki tingkat keterlibatan yang sangat tinggi dalam berbagai aktivitas organisasi, tidak hanya pada keputusan strategis yang berkaitan dengan arah bisnis perusahaan, tetapi juga pada pekerjaan yang bersifat teknis dan operasional sehari-hari.

Efektivitas bisnis dalam penelitian ini merujuk pada kemampuan PT Tourezia Cakra Inspira dalam menjalankan proses kerja secara cepat, tepat, efisien, dan mampu mencapai target yang telah ditetapkan tanpa mengurangi kualitas

layanan kepada klien. Efektivitas bisnis tidak hanya diukur dari keberhasilan perusahaan memperoleh proyek atau menyelesaikan pekerjaan, tetapi juga dari kelancaran alur koordinasi, kecepatan pengambilan keputusan, ketepatan waktu penyelesaian tugas, produktivitas karyawan, serta kemampuan perusahaan dalam merespons kebutuhan klien secara cepat. Dalam konteks penelitian ini, efektivitas bisnis terlihat dari bagaimana proses operasional dapat berjalan tanpa hambatan yang disebabkan oleh keterlambatan persetujuan atau approval. Sebagai contoh, ketika seorang karyawan telah menyelesaikan tugas dan mengajukan approval kepada CBO, seharusnya terdapat standar operasional prosedur (SOP) yang mengatur batas waktu pemberian respons, misalnya dalam hitungan jam atau pada hari kerja yang sama. Namun, berdasarkan temuan penelitian, proses approval sering kali tertunda hingga hari berikutnya karena tingginya beban kerja CBO dan luasnya cakupan pengawasan yang dilakukan. CBO tidak hanya mengontrol pekerjaan para karyawan, tetapi juga terlibat dalam pengawasan tugas-tugas yang dikerjakan oleh peserta magang, sehingga jumlah pekerjaan yang harus direview menjadi sangat banyak. Kondisi tersebut menyebabkan terjadinya penumpukan pekerjaan, keterlambatan pengambilan keputusan, serta berkurangnya kecepatan operasional perusahaan. Oleh karena itu, efektivitas bisnis dalam penelitian ini dipahami sebagai kemampuan organisasi untuk menciptakan sistem kerja yang mampu mempercepat proses koordinasi dan pengambilan keputusan melalui pembagian kewenangan yang proporsional, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara tepat waktu tanpa menimbulkan ketergantungan yang berlebihan pada satu pihak.

1.2 Latar Belakang

Chief Business Officer (CBO) memiliki peran yang sangat vital dalam pengembangan arah strategis perusahaan, terutama dalam lingkungan bisnis yang dinamis seperti industri pariwisata dan event. Dalam kapasitasnya, CBO bertugas untuk memastikan bahwa setiap keputusan bisnis yang diambil mampu mendukung inovasi, pertumbuhan berkelanjutan, serta penciptaan nilai tambah yang relevan dengan kebutuhan pasar. Ia menjadi tokoh sentral dalam menjembatani kebutuhan *internal* perusahaan dengan peluang eksternal yang tersedia. Di PT Tourezia Cakra Inspira, posisi ini menjadi sangat krusial karena industri yang dijalankan sangat bergantung pada dinamika perilaku konsumen dan tren perjalanan yang terus berkembang.

Peran CBO tidak terbatas pada perumusan rencana strategis jangka panjang semata. Lebih dari itu, ia juga merupakan aktor utama dalam proses pengambilan keputusan yang berbasis data dan insight bisnis. Dalam praktiknya, CBO terlibat langsung dalam penyusunan roadmap bisnis, pemilihan produk unggulan yang akan dikembangkan, serta pengelolaan portofolio layanan agar tetap kompetitif. Manajemen merupakan inti dari setiap organisasi untuk mencapai tujuan dan kinerja yang optimal. Kinerja organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh faktor eksternal, tetapi juga sangat bergantung pada bagaimana manajer memimpin, mengelola, dan mengarahkan sumber daya (Mahadewi & Iswara, 2025).

Implikasi dari setiap keputusan yang diambil oleh CBO tidak hanya berdampak pada satu aspek saja, melainkan memengaruhi sistem kerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, strategi yang dirancang harus dapat diturunkan menjadi proses kerja yang sistematis dan dapat diimplementasikan secara praktis oleh tim operasional. Dalam hal ini, pengukuran risiko serta eksekusi yang efektif menjadi komponen penting dari proses strategis. Proses pengambilan keputusan memiliki peran krusial dalam seleksi berbagai opsi yang sangat penting bagi manajer dan administrator. Proses ini secara aktif berkontribusi pada motivasi kepemimpinan, komunikasi, koordinasi, dan perubahan dalam konteks organisasi (Hendriani, Sari & Gistituati, 2024). Organisasi semacam ini memerlukan tingkat kelincahan yang tinggi serta kemampuan untuk merespons perubahan pasar secara cepat dan adaptif.

Dalam menjalankan tanggung jawabnya, CBO juga dituntut untuk memiliki kompetensi interpersonal yang tinggi. Ia harus mampu membina hubungan yang harmonis antardepartemen, memimpin dengan pendekatan kolaboratif, serta membangun budaya kerja yang terbuka dan inovatif. Kepemimpinan transformasional menjadi model yang ideal untuk diterapkan oleh seorang CBO dalam menciptakan lingkungan kerja yang inspiratif dan berdaya tahan tinggi. Menurut Rivai (2020), jika kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dilakukan dengan baik, kinerja akan ikut meningkat.

Kultur organisasi yang mendukung inovasi dan pengambilan risiko yang terukur juga menjadi bagian dari tanggung jawab CBO dalam membangun fondasi perusahaan. Lingkungan kerja yang terbuka terhadap ide baru serta mendukung

eksperimen strategis dapat menjadi katalisator bagi kemajuan perusahaan. Dalam hal ini, peran CBO sangat penting dalam menciptakan sistem manajerial yang fleksibel namun tetap terstruktur. Oleh karena itu, pentingnya kepemimpinan transformatif dalam mendorong perubahan budaya juga tidak dapat diabaikan, di mana pemimpin birokrasi dituntut untuk menjadi agen perubahan yang mampu menginspirasi dan menciptakan lingkungan kerja yang aman untuk berinovasi (Jabar & Frinaldi, 2025).

Pada akhirnya, keberhasilan implementasi visi perusahaan bergantung pada kapabilitas CBO dalam menyinergikan seluruh elemen organisasi menuju arah yang sama. Dalam kasus PT Tourezia Cakra Inspira, visi untuk melaksanakan tur dan acara di berbagai kota setiap minggunya hanya dapat dicapai melalui perencanaan yang matang, pemetaan kapasitas internal yang tepat, serta pengelolaan sumber daya yang efektif. Oleh karena itu, CBO tidak hanya menjadi eksekutor dari rencana-rencana yang telah dibuat, melainkan juga bertindak sebagai arsitek masa depan perusahaan. Ia harus mampu membawa perubahan positif, memperkuat landasan bisnis, serta menciptakan dampak yang berkelanjutan bagi perusahaan dan seluruh pemangku kepentingan yang terlibat.

1.3 Rumusan Masalah

Selama pelaksanaan magang di PT Tourezia Cakra Inspira, penulis mengamati beberapa permasalahan spesifik yang cukup krusial dalam proses operasional dan pengambilan keputusan.

- a) Terlihat adanya rendahnya tingkat kepercayaan terhadap *middle management*, di mana para manajer lini dan kepala departemen tidak diberi ruang untuk mengambil keputusan secara mandiri.
- b) Muncul keterlambatan dalam alur operasional, sebab hampir semua keputusan harus melewati CBO. Akibatnya, terjadi kemacetan dalam eksekusi karena kapasitas waktu dan perhatian CBO terbatas dibandingkan dengan volume pekerjaan.
- c) Eksekusi program maupun proyek sering kali tertunda hanya karena menunggu persetujuan atas hal-hal teknis yang sebenarnya bisa diselesaikan di level bawah.
- d) Terjadi risiko kesalahan akibat sentralisasi berlebihan, di mana beban kerja yang tinggi membuat kualitas penilaian dalam pengambilan keputusan menjadi rentan menurun.

Permasalahan ini bukan hanya penulis catat sebagai pengamat, tetapi juga penulis alami langsung selama terlibat dalam kegiatan magang di divisi *Human Capital Development* (HCD). Dari pengalaman tersebut, penulis merumuskan beberapa pertanyaan penelitian utama yang menjadi fokus dalam studi ini:

1. Bagaimana peran strategis *Chief Business Officer* dalam proses pengambilan keputusan di perusahaan?
2. Apa saja tantangan dan risiko yang dihadapi perusahaan ketika semua keputusan strategis maupun operasional harus disetujui oleh *Chief Business Officer*?

3. Apa dampak dari sentralisasi pengambilan keputusan pada *Chief Business Officer* terhadap efektivitas operasional perusahaan?

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan efektivitas kerja di lingkungan PT Tourezia Cakra Inspira. Fokus utamanya adalah untuk memahami lebih dalam mengenai bagaimana peran strategis *Chief Business Officer* memengaruhi proses pengambilan keputusan, serta bagaimana dampaknya terhadap kelancaran operasional dan respons perusahaan terhadap dinamika pasar. Selain itu, penelitian ini juga berupaya mengeksplorasi hambatan-hambatan yang muncul akibat sentralisasi persetujuan, serta menawarkan alternatif solusi yang mengedepankan delegasi kewenangan secara terstruktur. Secara lebih spesifik, tujuan dari penelitian ini meliputi:

1. Menganalisis peran strategis *Chief Business Officer* dalam proses pengambilan keputusan di Perusahaan;
2. Mengidentifikasi berbagai tantangan dan risiko yang dihadapi perusahaan ketika semua keputusan strategis maupun operasional harus disetujui oleh *Chief Business Officer*; dan
3. Mengevaluasi dampak dari sentralisasi pengambilan keputusan pada *Chief Business Officer* terhadap efektivitas operasional Perusahaan.

1.5 Implikasi Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan solusi konkret bagi manajemen PT Tourezia Cakra Inspira dalam menyusun mekanisme pengambilan keputusan yang lebih efisien tanpa kehilangan kontrol arah strategis dari CBO. Rekomendasi yang diberikan dirancang agar proses kerja harian tidak tersendat hanya karena menunggu persetujuan tingkat atas serta untuk memperkuat koordinasi lintas departemen. Dengan pendekatan ini, perusahaan bisa mengurangi potensi keterlambatan kerja dan meningkatkan produktivitas tim, sembari tetap menjaga struktur kepemimpinan yang jelas.

1.5.1 Implikasi Teoretis

Dari sisi keilmuan, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian manajemen strategis dan tata kelola perusahaan, khususnya dalam konteks peran *Chief Business Officer* yang selama ini relatif kurang dibahas dibandingkan dengan posisi lain seperti CEO atau CFO. Temuan dari studi ini menyoroti bahwa dominasi CBO dalam pengambilan keputusan membawa konsekuensi signifikan terhadap dinamika kerja organisasi, termasuk dalam membentuk budaya kerja yang agile. Dengan demikian, penelitian ini memperkaya perspektif teoretis dalam studi kepemimpinan *eksekutif* dan tata kelola organisasi, khususnya di sektor jasa pariwisata dan perusahaan berskala menengah.

1.5.2 Solusi yang Diharapkan

Solusi utama yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah terbangunnya sistem delegasi kewenangan yang lebih jelas dan terstruktur, yang memungkinkan kepala departemen atau manajer lini mengambil keputusan teknis dan operasional secara mandiri sesuai panduan strategis dari CBO. Dengan cara ini, perusahaan bisa menjaga kesinambungan arah strategis sambil meningkatkan kelincahan dalam menghadapi situasi operasional harian. Sistem ini diharapkan mampu menyeimbangkan antara kepemimpinan visioner dari CBO dan dinamika kerja yang lebih adaptif di lapangan.

BAB II

METODOLOGI PENELITIAN

2.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif karena berfokus pada pemahaman mendalam terhadap fenomena pengambilan keputusan strategis oleh *Chief Business Officer* dalam konteks organisasi nyata, yaitu PT Tourezia Cakra Inspira. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menggali persepsi, pengalaman, serta praktik manajerial dari para pelaku kunci yang terlibat langsung dalam proses pengambilan keputusan. Menurut Juita, Effendi & Maryam (2025). Penelitian kualitatif adalah jenis penelitian yang bertujuan untuk memahami fenomena atau realitas sosial secara mendalam melalui pengumpulan data yang sifatnya nonnumerik, seperti teks, wawancara, catatan lapangan, atau dokumen. Sehingga cocok digunakan untuk konteks yang kompleks dan bersifat kontekstual seperti dalam organisasi jasa pariwisata.

Jenis kualitatif juga dipilih karena penelitian ini ingin mengetahui bagaimana proses pengambilan keputusan berlangsung, bukan hanya hasil akhirnya. Seperti dijelaskan oleh Haki & Prahastiwi (2024), pendekatan kualitatif menempatkan peneliti sebagai instrumen kunci dalam kondisi objek alamiah. Dalam kasus ini, keterlibatan peneliti secara langsung selama masa magang memberikan kedalaman analisis terhadap dinamika organisasi, hubungan

antardepartemen, serta strategi yang digunakan oleh CBO dalam mengelola tantangan-tantangan struktural, termasuk sentralisasi keputusan.

Alasan lain pemilihan pendekatan kualitatif adalah karena topik penelitian berkaitan erat dengan pengalaman subjektif dan interaksi sosial di dalam organisasi (Fadli, 2021). Penelitian kualitatif bertujuan mengungkapkan fenomena secara holistik-kontekstual dengan pengumpulan data dari latar/setting alamiah dan memanfaatkan peneliti sebagai instrumen kunci. Oleh karena itu, metode ini sangat relevan untuk mengeksplorasi bagaimana para manajer lini dan staf merasakan, memahami, dan menanggapi sentralisasi pengambilan keputusan yang dilakukan oleh CBO.

Penelitian kualitatif memungkinkan peneliti mengamati bagaimana pengambilan keputusan berjalan secara dinamis dan kompleks, termasuk bagaimana peran CBO dapat menjadi penggerak sekaligus penghambat proses organisasi dalam situasi tertentu. Dengan mempertimbangkan kompleksitas organisasi modern dan pentingnya pemahaman kontekstual terhadap pengambilan keputusan, jenis dan pendekatan penelitian yang dipilih ini menawarkan landasan metodologis yang kuat untuk menjawab pertanyaan penelitian secara komprehensif. Maka, jenis kualitatif dengan pendekatan studi kasus ini sangat tepat untuk menyelidiki bagaimana CBO memengaruhi kinerja, efektivitas, dan budaya organisasi melalui pengambilan keputusan yang terpusat.

2.2 Sumber Data

2.2.1 Data Primer

Data primer adalah sumber informasi utama yang dikumpulkan secara langsung oleh peneliti dalam proses penelitian (Sulung & Muspawi, 2024). Data primer dalam penelitian ini diperoleh secara langsung dari informan utama yang merupakan aktor kunci dalam organisasi. Mereka meliputi *Chief Business Officer*, *Chief Executive Officer*, manajer departemen seperti manajer operasional, digital marketing, serta beberapa staf administratif yang terlibat dalam proses pelaksanaan kebijakan dan pengambilan keputusan. Teknik utama untuk memperoleh data primer ini adalah melalui wawancara mendalam (*in-depth interviews*) dan observasi partisipatif yang dilakukan selama peneliti menjalani proses magang di perusahaan tersebut. Wawancara mendalam digunakan untuk menggali secara rinci pengalaman, pandangan, dan persepsi dari para informan terkait dengan proses pengambilan keputusan, sentralisasi wewenang, serta tantangan yang mereka alami dalam kegiatan operasional harian.

2.2.2 Data sekunder

Data sekunder adalah sumber data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara (Sulung & Muspawi, 2024). Data sekunder untuk mendukung dan mengonfirmasi hasil temuan dari wawancara dan observasi. Sumber data sekunder yang digunakan meliputi dokumen-dokumen internal perusahaan seperti struktur organisasi, laporan kegiatan, serta dokumen administratif lainnya yang terkait dengan kebijakan dan alur pengambilan keputusan. Dokumen ini memberikan gambaran formal mengenai bagaimana

perusahaan seharusnya beroperasi dan bagaimana keputusan strategis seharusnya diimplementasikan.

Jumlah informan dalam penelitian ini relatif terbatas karena menyesuaikan dengan kondisi organisasi dan karakteristik fenomena yang diteliti. Pada saat pelaksanaan magang, jumlah karyawan yang terlibat secara langsung dalam proses operasional bisnis PT Tourezia Cakra Inspira berjumlah enam orang yang terdiri dari beberapa divisi utama yang berhubungan dengan aktivitas bisnis perusahaan. Namun, pada saat proses pengumpulan data melalui wawancara dilakukan, dua orang karyawan yang sebelumnya terlibat dalam aktivitas operasional tersebut telah mengundurkan diri dari perusahaan sehingga tidak lagi dapat dijadikan informan penelitian. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan empat informan yang masih aktif bekerja dan memiliki keterlibatan langsung dalam proses pengambilan keputusan, pelaksanaan operasional, serta koordinasi antardivisi di perusahaan.

Meskipun jumlah informan relatif sedikit, pemilihan informan dianggap memadai karena dipilih individu yang memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung terhadap fenomena yang diteliti. Selain itu, data yang diperoleh dari para informan menunjukkan adanya kesamaan pola informasi terkait peran CBO, sentralisasi pengambilan keputusan, serta dampaknya terhadap efektivitas operasional perusahaan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa data telah mencapai tingkat kecukupan informasi, sehingga jumlah informan yang digunakan dinilai mampu memberikan gambaran yang mendalam dan relevan mengenai fenomena yang menjadi fokus penelitian. Dengan demikian, keterbatasan jumlah informan tidak mengurangi kualitas penelitian karena informan yang dipilih

merupakan pihak yang paling memahami dan mengalami secara langsung proses pengambilan keputusan di PT Tourezia Cakra Inspira.

Selain itu, digunakan pula data sekunder dari literatur ilmiah, seperti jurnal-jurnal akademik, buku manajemen, serta publikasi terpercaya lainnya yang relevan dengan teori pengambilan keputusan, kepemimpinan strategis, dan manajemen organisasi. Literatur ini berfungsi untuk membandingkan praktik empiris di lapangan dengan teori dan konsep yang telah ada, serta memberikan kerangka teoretis untuk analisis data.

2.3 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data utama yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari wawancara mendalam semi-terstruktur, observasi partisipatif, serta dokumentasi. Wawancara dilakukan secara langsung dengan pendekatan terbuka namun terarah, di mana peneliti telah menyiapkan panduan wawancara berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian, namun tetap fleksibel dalam menanggapi informasi baru yang muncul selama proses wawancara berlangsung.

2.3.1 Wawancara

Wawancara memungkinkan peneliti untuk memperoleh wawasan yang mendalam tentang sudut pandang, pengalaman, dan pemikiran responden mengenai topik tertentu (Rivaldi, Feriawan & Nur, 2023). Instrumen utama dalam penelitian ini adalah panduan wawancara yang disusun berdasarkan dimensi-dimensi kunci dari rumusan masalah, seperti:

- a. Peran strategis CBO dalam organisasi,
- b. Proses pengambilan keputusan,
- c. Dampak sentralisasi wewenang terhadap operasional, serta
- d. Tantangan dan potensi solusi organisasi. Panduan wawancara ini terdiri dari sejumlah pertanyaan terbuka yang memungkinkan informan menjelaskan pengalamannya secara naratif dan mendalam.

2.3.2 Observasi

Observasi adalah teknik pengumpulan data yang sangat berguna untuk memperoleh data yang alami dan mendalam tentang suatu fenomena atau perilaku (Romdona, Junista & Gunawan, 2025). Observasi partisipatif dilakukan selama peneliti menjalani masa magang di perusahaan, di mana peneliti terlibat langsung dalam berbagai aktivitas kerja seperti rapat, pelaksanaan acara, dan koordinasi antartim. Observasi ini dicatat dalam bentuk catatan lapangan harian dan *log* aktivitas yang digunakan sebagai bahan analisis tematik.

Observasi digunakan sebagai alat bantu untuk mencatat perilaku organisasi, interaksi antarkaryawan, serta pola koordinasi yang berlangsung selama kegiatan operasional. Dokumentasi didukung berdasarkan jenis dokumen, waktu kejadian, serta topik yang relevan. Setiap data yang dikumpulkan kemudian dianalisis secara tematik dan dibandingkan antarsumber untuk memastikan keabsahan data melalui teknik triangulasi sumber dan metode.

2.3.3 Dokumentasi

Informasi juga bisa diperoleh lewat fakta yang tersimpan dalam bentuk surat, catatan harian, arsip foto, hasil rapat, cenderamata, jurnal kegiatan dan sebagainya (Data, 2014). Dokumentasi ini sangat penting karena bisa memberikan gambaran nyata tentang apa yang terjadi di lapangan. Jika dokumentasi tersebut disertai dengan gambar, laporan, atau rekaman suara, maka analisis dokumen dapat menjadi tambahan yang sangat berguna untuk mendukung hasil dari wawancara dan observasi. Namun, tidak semua dokumen memiliki tingkat keaslian dan kepercayaan yang sama, sehingga peneliti perlu memastikan bahwa dokumen yang digunakan benar-benar valid dan dapat dipercaya.

2.4 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain analisis studi kasus, di mana proses analisis dilakukan secara simultan dan berkelanjutan sejak tahap pengumpulan data hingga penarikan kesimpulan akhir. Analisis data diawali dengan proses reduksi data, yaitu memilah, memfokuskan, dan menyederhanakan data mentah yang diperoleh dari wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi agar selaras dengan fokus penelitian, khususnya terkait peran strategis *Chief Business Officer* (CBO), proses pengambilan keputusan, tingkat sentralisasi wewenang, serta dampaknya terhadap efektivitas bisnis. Studi kasus menjadi berguna apabila seseorang/peneliti ingin memahami suatu permasalahan atau situasi tertentu dengan amat mendalam dan di mana orang dapat mengidentifikasi kasus yang kaya dengan informasi, kaya dalam

pengertian bahwa suatu persoalan besar dapat dipelajari dari beberapa contoh fenomena dan biasanya dalam bentuk pertanyaan (Assyakurrohim, Ikhrum, Sirodj & Afgani, 2022).

Dalam penelitian ini, untuk meningkatkan kredibilitas dan keabsahan data yang diperoleh dari hasil wawancara, penulis melakukan triangulasi. Proses triangulasi tidak hanya dilakukan dengan membandingkan jawaban antarinforman, tetapi juga melalui observasi langsung terhadap aktivitas kerja sehari-hari di PT Tourezia Cakra Inspira selama pelaksanaan magang. Peneliti membandingkan informasi yang disampaikan oleh CBO, karyawan, dan staf operasional terkait proses pengambilan keputusan yang berlangsung di perusahaan. Sebagai contoh, beberapa informan menyatakan bahwa proses approval pekerjaan sering mengalami keterlambatan karena harus menunggu persetujuan dari CBO. Untuk memverifikasi informasi tersebut, peneliti melakukan pengamatan langsung terhadap alur kerja di beberapa divisi dan menemukan bahwa berbagai dokumen, seperti Rencana Anggaran Biaya (RAB), desain visual, proposal klien, hingga pekerjaan administratif tertentu memang harus melalui proses review dan persetujuan CBO sebelum dapat dilanjutkan ke tahap berikutnya. Hasil observasi menunjukkan bahwa dalam beberapa situasi terdapat pekerjaan yang tertunda karena menunggu respons atau arahan dari CBO, sehingga informasi yang disampaikan informan memiliki kesesuaian dengan kondisi yang terjadi di lapangan.

Selain triangulasi sumber dan observasi, peneliti juga melakukan triangulasi dokumen dengan mempelajari berbagai dokumen kerja perusahaan, seperti alur koordinasi pekerjaan, grup komunikasi internal, lembar kerja digital, serta

mekanisme approval yang digunakan dalam proses operasional perusahaan. Dari hasil penelaahan tersebut, ditemukan bahwa sebagian besar keputusan penting maupun keputusan teknis masih memerlukan keterlibatan langsung dari CBO. Peneliti juga mengamati bahwa pengawasan yang dilakukan CBO tidak hanya ditujukan kepada kepala divisi atau karyawan tetap, tetapi juga mencakup pekerjaan yang dikerjakan oleh peserta magang. Temuan ini memperkuat hasil wawancara yang menyatakan bahwa ruang lingkup kontrol CBO masih sangat luas dan menjangkau berbagai tingkatan pekerjaan di dalam organisasi. Melalui proses triangulasi tersebut, peneliti memperoleh keyakinan bahwa fenomena sentralisasi pengambilan keputusan yang ditemukan bukan hanya merupakan persepsi individu dari satu informan, melainkan kondisi yang benar-benar terjadi dalam aktivitas operasional perusahaan. Dengan demikian, triangulasi berfungsi untuk memastikan bahwa hasil penelitian memiliki tingkat validitas yang lebih kuat karena didukung oleh kesesuaian antara data wawancara, hasil observasi langsung, dan bukti dokumentasi yang ditemukan selama penelitian berlangsung.

BAB III

TEMUAN PENELITIAN

Bab ini memuat paparan hasil penelitian yang diperoleh dari proses wawancara dan observasi terhadap para karyawan di beberapa divisi, yaitu *Chip Business Officer*, *Event Operation Executive* dan *Tour Operation Executive* yang terlibat di dalam banyak aktivitas perusahaan PT Tourezia Cakra Inspira. Temuan penelitian dianalisis dengan mengacu pada tiga aspek utama, yakni peran strategis CBO dalam pengambilan keputusan, tantangan dan risiko sentralisasi keputusan pada CBO, dan dampak sentralisasi keputusan terhadap efektivitas operasional. Setiap hasil temuan disajikan berdasarkan tema-tema yang muncul di lapangan dan diperkuat dengan pernyataan langsung dari informan guna memberikan gambaran nyata sekaligus mendukung proses analisis. Sebelum pembahasan temuan berdasarkan tema tersebut, pada bagian awal akan dijelaskan terlebih dahulu profil umum dan karakteristik informan yang berpartisipasi dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil penelitian, permasalahan utama yang ditemukan tidak terletak pada figur CBO sebagai individu, melainkan lebih pada desain organisasi dan mekanisme pengambilan keputusan yang diterapkan di PT Tourezia Cakra Inspira. Temuan penelitian menunjukkan bahwa CBO memiliki kompetensi, pengalaman, serta pemahaman bisnis yang baik sehingga keberadaannya memberikan kontribusi yang besar dalam menjaga kualitas layanan, mengarahkan strategi perusahaan, serta memastikan setiap pekerjaan berjalan sesuai standar yang

diharapkan. Bahkan beberapa informan mengakui bahwa keputusan yang diambil CBO cenderung lebih tepat dan mampu meminimalkan kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan. Dengan demikian, hambatan yang muncul bukan disebabkan oleh rendahnya kapasitas atau kemampuan CBO dalam menjalankan tugasnya.

Permasalahan utama justru terletak pada tingginya tingkat sentralisasi dalam mekanisme pengambilan keputusan. Dalam praktiknya, hampir seluruh keputusan, baik yang bersifat strategis maupun teknis operasional, harus melalui proses persetujuan CBO. Kondisi ini menyebabkan ruang lingkup pengawasan CBO menjadi terlalu luas, bahkan mencakup pekerjaan-pekerjaan yang sebenarnya dapat diputuskan oleh kepala divisi, karyawan, atau supervisor yang bertanggung jawab pada bidangnya masing-masing. Akibatnya, terjadi penumpukan proses approval yang berdampak pada keterlambatan pekerjaan, berkurangnya kecepatan respons terhadap kebutuhan klien, serta meningkatnya beban kerja CBO itu sendiri. Situasi tersebut menunjukkan bahwa organisasi masih sangat bergantung pada satu pusat keputusan sehingga menciptakan bottleneck dalam alur kerja perusahaan.

Oleh karena itu, penelitian ini memandang bahwa akar permasalahan berada pada mekanisme pengambilan keputusan yang terlalu terpusat dan belum didukung oleh sistem delegasi kewenangan yang optimal. CBO tetap memiliki peran yang sangat penting dan dibutuhkan perusahaan, namun keterlibatan yang terlalu jauh hingga ke level teknis operasional menyebabkan fungsi strategisnya menjadi kurang maksimal. Dengan kata lain, penelitian ini tidak menyimpulkan bahwa keberadaan CBO merupakan sumber masalah, melainkan bahwa desain organisasi

dan pola pengambilan keputusan yang menempatkan terlalu banyak kewenangan pada satu pihak menjadi faktor utama yang memengaruhi efektivitas operasional perusahaan. Oleh sebab itu, solusi yang lebih tepat bukan mengurangi peran CBO, melainkan menata ulang distribusi kewenangan dan memperkuat peran manajer lini agar keputusan operasional dapat diselesaikan pada level yang lebih dekat dengan pelaksanaan pekerjaan, sementara CBO dapat lebih fokus menjalankan fungsi strategis perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian, fenomena keterlambatan yang terjadi di PT Tourezia Cakra Inspira muncul karena sebagian besar keputusan harus melalui persetujuan CBO, termasuk keputusan yang bersifat teknis dan operasional sehari-hari. Kondisi ini menyebabkan terjadinya penumpukan pekerjaan pada satu titik pengambilan keputusan sehingga proses kerja menjadi lebih lambat. Sebagai contoh, ketika tim operasional telah menyelesaikan penyusunan Rencana Anggaran Biaya untuk kebutuhan klien, dokumen tersebut tidak dapat langsung dikirimkan sebelum memperoleh approval dari CBO. Dalam beberapa kasus, dokumen yang telah selesai disusun pada jam kerja harus menunggu hingga malam hari untuk direviu, bahkan terkadang baru mendapatkan tanggapan pada hari berikutnya. Situasi serupa juga terjadi pada proses persetujuan desain visual, proposal penawaran, revisi program kegiatan, hingga keputusan terkait vendor. Akibatnya, pekerjaan yang sebenarnya telah siap dieksekusi menjadi tertunda karena harus menunggu proses persetujuan dari satu pihak yang pada saat yang sama juga menangani berbagai pekerjaan dari divisi lain.

Dampak keterlambatan keputusan tersebut tidak hanya dirasakan oleh karyawan, tetapi juga berpengaruh langsung terhadap aktivitas bisnis perusahaan secara keseluruhan. Dari sisi pelayanan klien, keterlambatan *approval* dapat menyebabkan proposal, penawaran harga, atau revisi program tidak segera dikirim kepada calon pelanggan sehingga perusahaan berisiko kehilangan momentum bisnis. Dalam industri *tour* dan *event* yang sangat bergantung pada kecepatan respons, *klien* cenderung memilih penyedia jasa yang mampu memberikan informasi dan keputusan secara cepat. Apabila perusahaan terlalu lama memberikan respons, maka peluang kerja sama dapat beralih kepada kompetitor. Selain itu, pada pelaksanaan proyek, keterlambatan keputusan dapat menyebabkan jadwal kerja menjadi semakin sempit karena beberapa tahapan pekerjaan baru dapat dimulai setelah mendapatkan persetujuan. Kondisi tersebut membuat tim harus bekerja dalam tekanan waktu yang lebih tinggi dan berpotensi menurunkan kualitas hasil pekerjaan.

Dari sisi koordinasi internal, keterlambatan juga menyebabkan terhambatnya komunikasi dan sinkronisasi antardivisi. Ketika satu divisi masih menunggu keputusan dari CBO, divisi lain yang memiliki keterkaitan pekerjaan juga tidak dapat melanjutkan proses berikutnya. Misalnya, tim desain tidak dapat menyelesaikan materi promosi sebelum konsep kegiatan disetujui, sementara tim operasional tidak dapat melakukan koordinasi lebih lanjut dengan vendor sebelum anggaran mendapatkan persetujuan. Akibatnya, terjadi efek domino yang memperlambat keseluruhan alur kerja organisasi. Dalam jangka panjang, kondisi ini dapat memengaruhi pencapaian target perusahaan karena waktu yang

seharusnya digunakan untuk pengembangan bisnis, peningkatan layanan, atau pencarian proyek baru justru tersita untuk menunggu proses *approval*. Oleh karena itu, keterlambatan yang terjadi akibat sentralisasi pengambilan keputusan bukan sekadar persoalan administratif, melainkan telah berdampak pada kecepatan pelayanan *klien*, kelancaran pelaksanaan proyek, efektivitas koordinasi tim, produktivitas karyawan, serta kemampuan perusahaan dalam mencapai target bisnis secara optimal.

3.1 Gambaran Umum Informan

Studi ini terdiri dari 4 informan, yaitu divisi *Chip Business Officer*, *Event Operation Executive* dan *Tour Operation Executive* yang sering terlibat di dalam proses bisnis di perusahaan PT Tourezia Cakra Inspira. Pelaksanaan wawancara dilakukan secara langsung oleh peneliti, dengan menyesuaikan jadwal dan waktu yang paling sesuai dengan kesediaan dan kenyamanan informan, sehingga informan dapat memberikan informasi dengan lebih santai dan akurat.

Berikut ini adalah profil singkat informan:

- | | |
|----------------|--|
| A. Responden 1 | : Istato Hudayana |
| Jabatan | : <i>Chip Business Officer (CBO)</i> |
| B. Responden 2 | : Ahmad Fathur Rohman |
| Jabatan | : <i>Creative Design Executive</i> |
| C. Responden 1 | : Kresnia Huzaeni Abdi |
| Jabatan | : <i>Administrative Accounting Finance Executive</i> |

D. Responden 1 : General Aqsal Taufik

Jabatan : *Event Operation Executive*

3.2 Peran Strategis CBO dalam Pengambilan Keputusan

Peran strategis *Chief Business Officer* (CBO) dalam pengambilan keputusan memiliki posisi yang sangat sentral dalam menentukan arah kebijakan dan keberlangsungan operasional perusahaan. Sebagai penghubung antara visi strategis perusahaan dan implementasi di tingkat operasional, CBO berfungsi memastikan bahwa setiap keputusan yang diambil selaras dengan tujuan jangka panjang, kondisi pasar, serta kapabilitas internal organisasi. Keterlibatan CBO dalam proses pengambilan keputusan mencakup penilaian terhadap risiko, alokasi sumber daya, serta pengawasan terhadap pelaksanaan kebijakan agar berjalan sesuai dengan rencana strategis perusahaan. Namun, ketika peran strategis ini dijalankan secara terlalu dominan hingga mencakup keputusan teknis dan operasional sehari-hari, hal tersebut dapat memengaruhi efektivitas alur kerja dan kecepatan respons organisasi. Oleh karena itu, pemahaman terhadap peran CBO tidak hanya penting dalam konteks pengendalian dan akuntabilitas, tetapi juga dalam menyeimbangkan antara pengambilan keputusan strategis di tingkat puncak dan pemberian ruang kewenangan kepada manajemen di level menengah agar organisasi dapat beroperasi secara lebih adaptif dan efisien.

Tabel 3.1 Hasil Wawancara Peran Strategis CBO

1	Bagaimana Bapak memaknai peran <i>Chief Business Officer</i> (CBO) dalam proses pengambilan keputusan di perusahaan?	(R1)	Jadi, untuk CBO, secara uraian tugas, menjadi penanggung jawab dan sekaligus pemimpin harian perusahaan. Salah satu tugas tersebut adalah mengambil keputusan untuk hal-hal yang secara strategis maupun secara teknis. CBO mendapatkan tugas dan sekilas wewenang pada hal tersebut. Kemudian, pada hal-hal yang sangat substantif terkait administratif ataupun kontrak yang berhubungan dengan eksternal dalam kasus tertentu, hak pilih tersebut, wewenang tersebut, dikembalikan kepada direktur perusahaan. Jadi, pada prinsipnya, CBO secara struktur organisasi pengambil keputusan masih di bawah direktur, secara legal formal administrasi begitu.
		(R2)	untuk pertanyaan itu mungkin sangat di Tourezia sendiri untuk CBO itu ini ya proses pengambil keputusan tertinggi sih sejauh ini yang saya tahu gitu sih mungkin
		(R3)	Karena mungkin Torezia itu untuk produknya itu masih <i>by custom</i> , ditambah mungkin karena CBO-nya itu juga cukup detail orangnya, jadi karena untuk meminimalisir kesalahan-kesalahan, jadi CBO itu banyak mengintervensi semua kegiatan operasional. Apa namanya, masing-masing divisi, jadi ketika ada

			pembuatan RAB, ketika ada deal masuk, itu semuanya ada intervensi CBO, ya, tadi pada ke yang tadi, karena mungkin produk Tourezia itu masih banyak yang <i>custom</i> sesuai dengan kemauan klien. Karena tiap klien-klien itu kemauannya beda-beda, jadi kalau di, apa namanya, ditanya bagaimana memaknai peran, yaaa, peran CBO cukup penting gitu aja sih.
		(R4)	kalo menurut saya peran dari CBO untuk mengambil Keputusan itu cukup sedikit menyulitkan, dalam artian <i>slow respon</i> dari CBO tersebut
		(R1)	Kalau sebagai penanggung jawab harian atau pemimpin harian maka hampir seluruh keputusan strategis dan operasional perusahaan itu diberikan CBO dalam konteks misalkan hal strategis membangun jejaring kerjasama partner perguruan tinggi secara strategis masih ditangani CBO tapi dalam hal tertentu ketika pihak perguruan tinggi meminta secara legal dan administratif harus menggunakan direktur maka wewenang itu dikembalikan kepada direktur dalam contoh hal yang lain ketika terkait dengan administrasi maka CBO mengembalikan tugas administratif penghitung keuangan kepada tim <i>Finance</i> tetapi secara lini itu tugasnya menjadi wilayah tugasnya cbo untuk mendapatkan

2	Jenis keputusan apa saja yang umumnya melibatkan CBO secara langsung, baik pada tingkat strategis maupun operasional?		administrasi dari pihak ketiga balik lagi itu dalam ranah legal Misalkan kaitannya investasi maka yang memiliki wewenang bukan lagi CBO tetapi direktur perusahaan dalam ranah operasional CBO menanggung jawabi untuk proses mengarahkan kemudian memonitor mereview sekaligus mengevaluasi dari semua proses aktivitas di dari semua divisi dari semua proses bisnis secara harian bulanan maupun sampai tahunan tahunan
		(R2)	untuk strategis jelas ya mengarahkan kantor mau ke mana gitu sederhananya untuk operasional juga misal baik dari desain nanti juga karena saya sendiri kan di tim desain ya Jadi nanti semua desain visual yang akan keluar dari kantor itu perlu memerlukan <i>upruppel</i> dari CBO kayak gitu sih itu juga untuk divisi lain juga sepertinya seperti itu
		(R3)	Kalau yang operasional, sebenarnya keterlibatan CBO cukup jarang. Kalau punya saya di Finance, itu kalau memang sudah ada biaya operasional yang memang rutin, itu biasanya CBO jarang mengintervensi, tapi kalau sudah keputusannya strategis, kayak analisis terus komunikasi dengan klien. Nah itu biasanya keputusannya itu masih harus melibatkan CBO
		(R4)	Kalo dari saya sendiri kan bagian operation, Keputusan

			yang melibatkan CBO itu contohnya saja <i>approval</i> RAB
3	Sejauh mana keterlibatan CBO memengaruhi arah kebijakan dan prioritas kerja di masing-masing divisi?	(R1)	Baik jadi secara khusus itu sebenarnya masing-masing setiap divisi itu sudah ditetapkan target pekerjaan jadi wilayah itulah yang dihitung hampir sebenarnya 90 persen ditentukan oleh CBO mulai dari yang teknis anggap aja 10% itu dikembalikan kepada masing-masing divisi dan selanjutnya setelah perencanaan sudah ditetapkan cara operasionalnya untuk hariannya itu 90% di masing-masing divisi 10% di CBO di porsi wewenangnya hanya melakukan <i>review</i> melakukan pemberian <i>feedback</i> dan sekaligus memberikan solusi ketika terjadi permasalahan-permasalahan yang di luar kendali atau tidak dapat diatasi dari teman-teman di masing-masing divisi
		(R2)	untuk keterlibatannya sangat bisa dibilang sangat terlibat karena kita eee setiap Senin itu kita melakukan check in eh briefing arahan nah itu yang dipimpin oleh CBO gitu sih jadi nanti masing-masing divisi mendapatkan tugas malam mingguan kayak gitu kita diskusi eh minggu ini minggu kemarin sudah melakukan apa minggu ini yang belum apa-apa kayak gitu sih
		(R3)	cukup berpengaruh ya karena eee ya tadi ketika CBO itu banyak turun ke masing-

			masing Departemen, jadi mau tidak mau setiap Departemen itu harus me apa ya minta <i>approval</i> dari CBO sebelum mengeksekusi <i>jobdesk</i> atau eksekusi kegiatan
		(R4)	keterlibatan CBO itu pepengaruhi arah kebijakannya itu, cukup jauh banget, itu soalnya apa apa kan kita bakalan <i>approval</i> dari CBO
4	Bagaimana mekanisme koordinasi antara CBO dengan manajer lini atau kepala departemen dalam proses pengambilan keputusan?	(R1)	Baik jadi koordinasi antar divisi selama ini sudah cukup baik sesuai dengan bagian masing-masing hanya saja dalam konteks <i>top Prove final</i> terutama yang kaitannya dengan klien atau dengan pihak ketiga seperti <i>vendor investor</i> itu koordinasi antar divisi atau departemen padahal tertentu dikembalikan keputusannya pada CBO Jadi bukan pada divisi atau departemen karena pada prinsipnya mengambil keputusan bukan pada level divisi tapi dalam hal-hal teknis operasional yang sudah sesuai dengan awal atau target awal itu sudah dijalankan di masing-masing divisi
		(R2)	karena kita karena kantor kita itu tidak cukup besar tidak cukup banyak karyawannya sehingga kita masih cukup fleksibel kayak gitu Ya bisa dibilang sehingga untuk mekanisme koordinasi kadang secara langsung eh terus Terkadang juga lewat <i>WhatsApp</i> gitu misal dan kadang juga melalui meeting

			apapun lagi sehingga karena fleksibel ya Jadi bisa dibilang mekanisme koordinasinya sih bisa melewati apa saja
		(R3)	Pertama, kalau mekanisme itu, mekanisme koordinasinya pasti kondisinya sendiri itu buka datanya dulu sebelum dibuka koordinasi. Jadi kami itu eee nyari datanya dulu. Contoh untuk yang eee bab investasi, jadi saya sendiri itu harus mencari data investornya itu siapa aja. Berapa porsi investasinya terus kira-kira eee mau dikasih bagi hasil berapa. Nah itu jalurnya kayak gitu Jadi nyari data dulu, baru dimulai apa namanya koordinasinya baru nanti diambil keputusannya apakah nanti bagi hasilnya itu berapa dan kampanya itu baru setelah dapat koordinasi dan dari data yang dikumpulkan tadi
		(R4)	terkadang dari kepala departemen atau dari cbnya sendiri itu salah satunya ada yang cukup lama, cuman kalau di Perusahaan kami lebih ke arah CBO sih respon nya lebih sedikit lama
		(R1)	Untuk jawaban itu untuk seharusnya belum karena pada yang tadi disampaikan masih banyak hal yang secara teknis itu masih mendapatkan <i>review feedback</i> atau training coaching mentoring dari CBO Sehingga dalam level porsinya itu mungkin pada saat ini kalau dikaitkan dengan cara mengukurnya porsi pekerjaan masih 60 sampai 70% cbo

5	Menurut Bapak, apakah peran CBO saat ini sudah sesuai dengan fungsi strategis yang seharusnya? Mengapa demikian? Bagaimana cara Bapak mengukurnya?		masih terlibat mereview mengarahkan hal-hal yang masih bersifat operasional baru sekitar 20 sampai 30% yang benar-benar aktivitas jadi ini yang menurut seharusnya porsi untuk cbo itu sudah di atas 50% mungkin 60% atau bahkan 70% lebih daripada pekerjaan strategis sisanya masih kecil pada pekerjaan yang terkait dengan pengarahannya atau <i>review</i> atau pemeriksaan dari hasil pekerjaan divisi ataupun staf dari divisi
		(R2)	untuk ini mungkin saya enggak kesulitan. Ya maksudnya. Eh fungsi strategi sendiri. Saya kurang begitu memahami maksudnya sebenarnya. CBO itu nanti tugasnya apa saja kayak gitu yang namun untuk sejauh ini yang saya tahu. Kami merasa kami. Saya sendiri merasa cukup baik dalam berdiskusi maupun dalam mendapatkan tugas dari CBO.
		(R3)	kalau ditanya peran CBO sesuai fungsi strategis mungkin kurang kalau ini persepsi saya karena harusnya CBO itu memang ranahnya di strategis sedangkan sejauh ini CBO itu ranahnya udah terlalu manajerial sebenarnya, bahkan hal yang ditekankan pun itu juga harus menunggu ke <i>UP profile</i> . Jadi mungkin CBO sendiri itu sudah cukup kewalahan harus mengurangi harus mengurus hal-hal yang bersifat teknis dan juga harus mengurus hal-

		hal yang sifatnya strategis Jadi kalau di tanya Bagaimana cara mengukurnya ya tadi ketika hal-hal itu sudah sifatnya teknis yang memang sudah bisa dikerjakan di masing-masing departemen tanpa harus menunggu proses <i>UP profile</i> seharusnya CBO tidak perlu ikut turun tangan
	(R4)	kalau untuk sudah sesuai dengan fungsi strategis yang seharusnya itu sudah sesuai cuman kalau misalnya efektif atau tidaknya itu kurang efektif untuk mengukur itu karena saya setiap hari terlibat komunikasi dengan CBO terkait <i>approval approval</i> dari RAB

Sumber: Data diolah, 2026

3.3 Tantangan dan Risiko Sentralisasi Keputusan pada CBO

Sentralisasi pengambilan keputusan pada *Chief Business Officer* (CBO) menghadirkan berbagai tantangan dan risiko yang dapat memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Ketika hampir seluruh keputusan strategis maupun operasional harus melalui satu otoritas, beban tanggung jawab yang terakumulasi pada CBO menjadi sangat tinggi dan berpotensi menimbulkan keterlambatan dalam proses pengambilan keputusan. Kondisi ini dapat menciptakan hambatan dalam alur kerja, terutama pada situasi yang menuntut respons cepat dan fleksibel terhadap perubahan internal maupun eksternal. Selain itu, sentralisasi yang berlebihan berisiko menurunkan kualitas keputusan akibat keterbatasan waktu, energi, dan fokus dalam melakukan analisis secara mendalam terhadap setiap permasalahan. Dari sisi organisasi, pola ini juga dapat menghambat pengembangan kapasitas middle management karena minimnya ruang untuk berinisiatif dan bertanggung

jawab atas keputusan di level mereka. Dalam jangka panjang, ketergantungan yang tinggi pada CBO berpotensi melemahkan ketahanan organisasi, meningkatkan risiko kesalahan strategis, serta menurunkan efektivitas dan efisiensi operasional perusahaan.

Tabel 3.2 Hasil wawancara tantangan dan resiko sentralisasi

1	Apa saja tantangan yang muncul ketika sebagian besar keputusan harus melalui persetujuan CBO?	(R1)	Tantangan yang utama adalah jelas tidak efisien secara waktu butuh porsi yang lebih lama kemudian yang tentunya menjadi eksekusinya terlambat tidak cepat kemudian yang terakhir dari sisi cbo sendiri itu akan menghabiskan banyak waktu untuk hal-hal yang seharusnya selesai lebih cepat tuntas tanpa harus lebih banyak pengambilan keputusan atau pengarahan dari CPO
		(R2)	untuk tantangannya sendiri sudah jelas ya karena CPO kita hanya satu jadi semua persetujuan itu nanti menumpuk jadi satu nah tidak hanya Didis saya nanti ke semua divisi berakibatnya itu sih mungkin bakal menambah waktu untuk persetujuan atau lebih lama
		(R3)	pertama eksekusinya lama karena CBO itu sendiri tidak mereview satu departemen Tapi semua Departemen itu di review jadi untuk waktunya pasti harus menunggu giliran kita kapan di review itu yang mungkin bikin kita cukup lama meng eksekusi apa ya target lah gitu aja sih mungkin karena ini cuman satu cuman lama itu aja

		(R4)	untuk tantangan itu mungkin saya harus membuat rab itu yang lebih detail dan lebih spesifik dan minim revisi lah intinya seperti itu
2	Apakah pernah terjadi keterlambatan pekerjaan atau program akibat menunggu keputusan dari CBO? Dapatkah Bapak menceritakan pengalamannya?	(R1)	Pernah jadi contoh-contoh <i>Real</i> selama menjadi problem misalkan desain visual dari sisi operasional untuk desain secara hasil sudah ada tapi secara standar ekspektasi maupun untuk bisa memahami portofolio atau <i>trend</i> ataupun kecocokan dengan tema yang diusung belum terpenuhi sehingga proses itu membutuhkan waktu untuk CPO melakukan <i>review training</i> yang cukup lama sehingga dalam porsi tersebut membutuhkan waktu yang lebih banyak karena harus membandingkan dan mengecek kembali akhirnya secara proses produksi itu terlambat karena <i>approval</i> keputusan final desain menjadi terlambat jadi itu contoh <i>Case</i> Kasus terjadi keterlambatan keputusan terjadi mundur maka proses tahapan-tahapan pekerjaan itu menjadi mundur
		(R2)	baik ada mungkin beberapa kali karena apalagi Terkadang ketika sedang ada event-nya itu cukup kredit untuk beliau dalam membahas bukan membahas apa di event pokoknya sedang mengurus event nah divisi lain itu kan tetap harus berjalan seperti

		HCD misalkan membuat jadwal-jadwal tertentu Saya dari bagian kreatif juga memerlukan profil apa kalender gitu misal sehingga ada yang dikorbankan begitu karena fokusnya terpecah gitu sih dan ada cukup sering terjadi apa lagi ketika sedang event sih itu lebih tepatnya
		(R3) lebih tepatnya sering terlambat jadi akhirnya karena kita itu udah mepet-lempet nah ini dampaknya itu adalah kita itu sering mepet deadline dan ketika sudah mepet deadline kadang itu ya apapun yang sudah jadi mau enggak mau selesai enggak selesai dikumpulkan kayak gitu biasanya itu sih mungkin kalau yang sering terjadi keterlambatannya itu
		(R4) kalau untuk keterlambatan itu sering banget, misal saya kirim rab sore ini dari cbo itu mengecek nya itu setelah saya pulang kerja, dan setelah pulang kerja kan saya tidak buka WA kantor lagi ya terus lanjut revisinya itu kan besok seperti itu, itu kan menghambat pekerjaan
		(R1) Resikonya jelas bahwa tadi kalau tergantung pada satu pihak akan menjadikan tanggung jawab serta kecepatan eksekusi menjadi terlambat sehingga sekali lagi proses ini perlu diatasi dengan memberikan standar kemampuan teknis sekaligus kemampuan pengambilan keputusan di level eksekutif

3	Menurut Bapak, risiko apa yang paling mungkin timbul dari sentralisasi pengambilan keputusan pada satu pihak?		divisi agar karena semakin banyak hal-hal yang masih bisa ditangani oleh divisi bisa diselesaikan secara mandiri dan tidak melibatkan banyak waktu porsi wewenang
		(R2)	mungkin itu ya keterlambatan eee mengambil momen gitu mungkin ya eee misalkan kemarin sempat ada juga kasus gimana eee terlambat mengirim proposal ke klient ya kayak itu karena eee mungkin salah satunya karena sentralisasi ini jadi terlalu banyak yang perlu sehingga ada yang tertinggal
		(R3)	resiko ya resikonya pasti satu balik ke dampaknya lah dulu karena kita itu sering terlambat, karena menunggu keputusan, resikonya adalah hal yang dikerjakan setiap Departemen akhirnya kurang maksimal karena tadi yang harusnya waktu untuk menunggu keputusan itu bisa digunakan untuk mendevelop suatu proyek atau suatu tugas akhirnya waktu itu berkurang hanya karena menunggu <i>approval</i> mungkin kurang maksimal aja sih hasilnya
		(R4)	mungkin keterlambatan pengiriman RAB ke klien dan klien cukup kecewa dan mungkin gagalnya <i>deal</i> dengan klien
		(R1)	Tadi sudah disampaikan bahwa fokus dan teknis pekerjaan yang seharusnya porsi lebih besar kebijakan atau bagian keputusan strategis masuk kepada divisi

4	Bagaimana sentralisasi keputusan ini memengaruhi beban kerja dan tanggung jawab CBO itu sendiri?	(R2)	ini sangat mempengaruhi ya karena beban kerja dan tanggung jawab CPO itu benar-benar maksud saya arah dari kantor sendiri itu sangat dipengaruhi dari CPU karena itu tadi semua di harus melalui keputusan beliau sih jadi eee untuk pria ini mungkin sangat berpengaruh untuk menentukan kerjanya paling tinggi lah jelas
		(R3)	ya kalau beban kerjanya pasti nambah tanggung jawabnya juga pasti nambah apalagi ketika semua Departemen itu harus menunggu <i>approval</i> itu sebenarnya malah memberatkan CBO yang harus ngurusi semua Departemen tadi yang pernah yang tadi saya jelaskan di awal Harusnya ranah CBO itu ya ranah pengurusan strategis bukan ranah pengurusan yang hal sifatnya teknis kalau teknis ya sebenarnya kita cukup pakai Manager aja sih udah cukup sebenarnya itu sifatnya atau ranahnya itu juga sudah manajerial tapi kalau CBO harusnya sifatnya ya tadi strategis. Jadi kalau semuanya beban ditanya beban kerjanya ya mempengaruhi banget
		(R4)	PASS
		(R1)	Ruang gerak manajemen organisasi pasti pada ruang gerak fisik tidak ada masalah si sebenarnya karena secara teknologi kan ini bisa memudahkan dalam aktivitas pun bisa dipertemukan secara digital maupun pertemuan secara fisik itu bisa cepat tapi

5	Jelaskan pandangan Bapak apakah sentralisasi keputusan berdampak pada ruang gerak dan inisiatif manajer atau karyawan di level bawah?		secara ruang gerak manajemen birokrasi pengambil keputusannya secara sentralisasi itu akan kurang cepat dalam mengantisipasi perubahan-perubahan atau kebutuhan-kebutuhan semakin cepat semakin baik
		(R2)	jelas pasti berdampak pada ruang gerak dan zat manajer untuk level bawah mungkin tidak terdampak langsung ya tapi untuk level di bawahnya CPO gitu mungkin akan cukup terasa dampaknya namun untuk dampak itu sendiri bisa terjadi tergantung dari CPO-nya sendiri misalkan cpu-nya cukup terbuka jadi pasti mas ruang gerak karyawan di bawahnya pasti masih cukup fleksible oke
		(R3)	Kalau keputusannya itu berdampak pada ruang gerak, ya, itu berdampak. Ruang gerak kita jadi semakin terbatas karena menunggu uprupple tadi, tapi kalau untuk inisiatif sebenarnya. Setiap karyawan itu punya inisiatif yang bisa disampaikan ke atasan Jadi kalau instruksi dari atas ke bawah itu namanya <i>Top Down</i> kalau dari karyawan ke atasan namanya <i>bottom up</i> jadi enggak enggak jarang sebenarnya karyawan tourezia yaitu yang punya inisiatif atau inovatif inovasi baru untuk pengembangan Tourezia gitu Jadi
		(R4)	kalau untuk inisiatif dari saya sendiri itu mungkin lebih ke arah CBO itu terbuka atas masukan dari karyawan nya,

		cuman dari CBO itu tidak upruppel tidak di uprup
--	--	---

Sumber: Data diolah, 2026

3.4 Dampak Sentralisasi Keputusan terhadap Efektivitas Operasional

Sentralisasi pengambilan keputusan memiliki dampak yang signifikan terhadap efektivitas operasional perusahaan, terutama ketika seluruh proses persetujuan terpusat pada satu pihak. Pola pengambilan keputusan yang terlampaui terpusat dapat memperlambat pelaksanaan kegiatan operasional karena setiap tindakan, termasuk yang bersifat teknis dan rutin, harus menunggu persetujuan dari level manajemen tertinggi. Kondisi ini berpotensi menurunkan kecepatan kerja, menghambat koordinasi antarbagian, serta mengurangi fleksibilitas organisasi dalam merespons permasalahan yang muncul di lapangan. Selain itu, keterlambatan keputusan dapat berdampak pada menurunnya produktivitas karyawan, karena waktu dan energi banyak tersita untuk menunggu arahan, bukan pada penyelesaian pekerjaan itu sendiri. Dalam jangka panjang, sentralisasi keputusan yang berlebihan juga dapat melemahkan efektivitas operasional dengan menciptakan ketergantungan yang tinggi pada satu individu, mengurangi inisiatif dan rasa tanggung jawab di tingkat manajerial menengah, serta menghambat terciptanya proses kerja yang lebih efisien dan adaptif sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Tabel 3.3 Hasil wawancara dampak sentralisasi keputusan

		(R1)	Iya tadi semua proses kita lalui setiap minggu setiap bulannya dengan perencanaan awal pekan dikerjakan di setiap divisi masing-masing lalu
--	--	------	---

1	Bagaimana pengaruh sentralisasi pengambilan keputusan terhadap kelancaran proses operasional sehari-hari?		proses tersebut mengambil keputusan hal yang bersifat of truffle ataupun hal yang berkaitan dengan Internal yang berdampak pada proses cara substantif ataupun strategis itu dikerjakan dikembalikan pengambilan keputusan kepada cbo jadi secara operasional proses itu tadi profil harus diputuskan CBO porsi pekerjaan yang tertunda ataupun menumpuk yang harus menunggu dari hasil mengambil keputusan dari cbo sedangkan itu bisa dikerjakan dan diputuskan dengan tuntas dengan tertib dan senang hati Maka akan memperlancar pekerjaan selanjutnya
		(R2)	untuk pengaruhnya itu apabila cara menjawabnya berpengaruh atau tidak itu jelas sangat berpengaruh terhadap kelancaran proses sehari-hari apalagi misalkan sedang ada hari yang padat itu nanti pasti pengambilan keputusannya cukup tertunda kayak gitu sih Mungkin ya
		(R3)	pengaruh sentralisasi kalau pengaruh sentralisasi terhadap kelancaran sih ya pengaruhnya mungkin negatif ya Kalau menurut saya Apalagi kalau seumpamanya proses operasional kalau semuanya kita butuh <i>approval</i> yaitu cukup menghambat
		(R4)	mungkin lebih kea rah cbo itu upruppelnya atau membaca wa karyawan atau membaca sheet

			upprepel itu lebih cepat aja missal kita langsung mention CBO itu bisa langsung si <i>approve</i> atau di revisi
2	Apakah pola pengambilan keputusan yang terpusat memengaruhi kecepatan dan ketepatan pelaksanaan pekerjaan? Mengapa?	(R1)	Jadi sudah dijelaskan secara waktu lebih lama secara proses ketepatan nya lebih cepat lebih baik tapi dari sisi intrinsik dari sisi kepemimpinan upaya melakukan semua penyiapan SDM yang semakin berkembang kemampuan yang akan menjadi yang lebih baik sehingga hasil bisa lebih bagus tapi waktunya lama menjadi tidak bagus yang ideal adalah memperbanyak tugas-tugas yang diberikan secara sistematis dari setiap divisi yang sudah dibentuk di perusahaan
		(R2)	untuk kecepatan jelas sangat sangat mempengaruhi karena semua divisi perlu melakukan kepada CPO dan untuk ketepatan pelaksanaan pekerjaan sih itu sepertinya tergantung dari ketangkasan dari cpu-nya misalkan cpu-nya itu detail seperti kantor kamu saya itu CPO kita cukup kompetensi sehingga dalam walaupun dalam pengambilan keputusannya cukup apa Ya maksudnya untuk semua terpusat namun cukup detail dan jarang terjadi apa ya lolos kesalahan di situ lah namun ada juga terjadi Jadi mungkin tetap terpengaruh Ya bisa dibilang kecepatan dan kecepatan itu sangat berpengaruh

		(R3)	Ini juga udah dijelaskan ya karena kita menunggu <i>approval</i> ya berarti ya kecepatannya pasti akan berkurang
		(R4)	mempengaruhi iya mempengaruhi kecepatan dan ketepatan karena dari pengambilan Keputusan yang mungkin, dari respon nya lama itu ya pekerjaan itu bakalan lama, kalau Keputusan nya itu cepat ya bakalan di kerjakannya cepat, ya seperti itu
		(R1)	Ketika proses itu mundur atau lama, syarat tim juga merasa terdampak; tugas mereka akan terkendala, sehingga produktivitas mereka menurun karena harus menunggu approval dari CBO. Jadi, pada prinsipnya, sentralisasi keputusan itu secara berlebihan akan mengganggu produktivitas tim. Tapi, untuk mendapatkan hasil yang baik dan optimal, skenarionya adalah bagaimana menjadikan proses itu berubah menjadi pelajaran, sehingga secara bertahap porsi pengambilan keputusan itu akan diberikan lebih besar kepada masing-masing divisi.
		(R2)	Untuk produktivitas itu sebenarnya tidak cukup berpengaruh, ya. Menurut saya, nanti lebih berpengaruhnya ke arahnya aja sih. Karena misalkan kita jadi terbatas lebih terbatas ya lebih tepatnya lebih
3	Menurut Bapak, bagaimana dampak sentralisasi keputusan terhadap produktivitas dan kinerja tim atau divisi?		

			terbatas ruang geraknya karena sentralisasi ini misalkan bisa mengerjakan mungkin saya kerja mungkin ini sentralisasi cukup mempengaruhi karena produktivitas itu cukup terhambat dengan misalkan kita menunggu keputusan dari CPO dari memegang keputusan misalkan belum ada keputusan yang cepat nanti produktivitas juga terhambat kinerja tim juga akan menurun karena kelambatan keputusan itu
		(R3)	Memengarui iya karena kalau mempengaruhi kita bisa mengerjakan hal lain itu karena masih terhambat yang tadi itu juga pastinya itu berpengaruh pada produktivitas sama kinerja tim
		(R4)	Mungkin sudah cepat cuman karna uprupal dari cbo itu lama ya udah semua bakalan mundur semua
		(R1)	Ya, pasti semua berpengaruh. Dalam hal apa? Dalam hal itu, perlu diarahkan saja. Beban tadi akan bertambah jika pekerjaan menumpuk karena pengambil keputusan yang lama. Dari sisi yang lain, positifnya, ataupun ketika ia dijadikan pelajaran, ada pengetahuan untuk mengambil keputusan yang sebenarnya bisa dipelajari, karena semua proses mengambil keputusan itu dibuat dan dilakukan secara sederhana. Perlu menjadi banyak hal yang dipertimbangkan, menjadi motivasi tim perusahaan untuk membangun pengalaman,

4	Apakah sentralisasi keputusan berpengaruh terhadap motivasi kerja dan rasa tanggung jawab karyawan? Jelaskan alasannya!		pengetahuan, dan keterampilan dalam mengambil keputusan. Terus, yang lain, selain motivasi terkait dengan produktivitas, semangat, dan budaya kerja perusahaan, dari proses pengambilan keputusan itu seharusnya bisa dijadikan pengaruh untuk kemudian memperbaiki secara umum apa yang kemudian bisa menjadi sistem yang baku. Sistem mengambil keputusannya panduan-panduan apa saja yang diputuskan wilayahnya CPO mana yang menjadi wilayahnya divisi tim perusahaan
		(R2)	Mungkin bisa, menurut saya sih, ini bisa dibilang sangat berpengaruh, ya, karena, contoh saja, misalkan rasa tanggung jawab itu, mungkin karyawan akan merasa tanggung jawabnya berkurang karena semua keputusan. Nantinya juga akan diambil oleh pemegang keputusan sehingga Oh ya udahlah nanti juga misalkan salah nanti yang bertanggung jawab ada karena semuanya memerlukan instalasi dari itu dari pengambil keputusan tadi motivasi kerja juga mungkin bisa dibilang Yaudah saya kerja untuk yang penting bener menurut beliau itu mungkin kurang lebih kayak gitu
		(R3)	kalau sentralisasi berpengaruh terhadap motivasi sih enggak karena motivasi kerja setiap karyawan itu berbeda-beda dan untuk rasa tanggung jawab

			karyawan Apakah dipengaruhi oleh sentralisasi keputusan itu juga enggak karena setiap karyawan juga harus bertanggung jawab dengan apa yang di apa namanya dikerjakan sama masing-masing departemen
		(R4)	berpengaruh iya alasannya karena lebih ke arah gimana caranya kita itu dapat <i>approval</i> lebih cepat atau kita itu ngirim ke CBO itu minim revisi, seperti itu
		(R1)	Membangun <i>support system</i> manajemen kerja yang bagus minimal dari satu target pekerjaan yang sudah diukur dengan perencanaan dengan vvi indikator di setiap awal tahun awal bulan awal pekan kemudian masing-masing divisi contohnya sudah dapatkan target-target yang sama yang saling berhubungan satu sama lainnya saling <i>support</i> kemudian selanjutnya melakukan <i>briefing briefing</i> aktivitas yang membantu mencengkeramisasi menyelesaikan proposal itu sebelum muncul kemudian jelas standarisasi operasional untuk membantu <i>guidance</i> kemudian yang terakhir pastinya adanya evaluasi berkelanjutan ketika operasional sudah dilaksanakan maka dievaluasi maka akan menjadi <i>support</i> untuk perbaikan operasional berikutnya jadi dengan cara seperti itu mengambil keputusan menjadi salah satu bagian bukan

			bersifat sentralisasi tapi menjadi bagian yang sesuai jobdes kerja sesuai dengan target kerja sesuai dengan standar kerja dan dibagi setiap orang dalam porsi masing-masing
5	Menurut Bapak, langkah apa yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan efektivitas operasional? Tanpa mengurangi kontrol manajemen puncak?	(R2)	ini cukup susah ya mungkin jawabannya Langkah apa yang dapat cukup susah ya mungkin jawabannya Langkah apa yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan efektivitas ya mungkin ini memberlakukan standar ya Yang jelas jadi dengan standar yang jelas mungkin nanti akan perbaikan-perbaikan yang harus dilakukan itu akan berkurang jadi profilnya lebih mudah karena sudah ada standarnya jadi para karyawan di bawah itu sudah

		jelas lah mau ke mana Oh ini yang nggak boleh ini boleh itu sehingga nanti lebih cepat juga dalam eskalasi di manajer manajemen puncak
	(R3)	kalau langkahnya sih yang pertama kehadiran CBO di kantor itu cukup banyak membantu dan mempercepat proses <i>approval</i> yang kedua langkah lain yang perlu dilakukan adalah masing-masing departemen itu harus bisa membaca tren atau pola yang sama itu untuk menghindari <i>approval</i> yang berulang itu langkah yang kedua jadi eee ketika kita udah tahu trendnya itu apa polanya Apa jadi besok-besok lagi yang kita kerjakan itu apa sih secara trend itu akan sama jadi yang kita kerjakan itu sama seperti sebelumnya. Ketika Memang nanti ada pengembangan baru bisa diskusikan lebih lanjut itu sih mungkin cuma dua itu aja
	(R4)	Kalau ini lebih ke arah CBO, lebih terbuka terhadap masukan-masukan dari karyawan, lebih menerima complain dari karyawan, dan lebih cepat membalas dan merespons WA karyawan.

Sumber: Data diolah, 2026

BAB IV

KAJIAN PUSTAKA

4.1 Landasan Teori

4.1.1 *Chief Business Officer* (CBO)

Chief Business Officer merupakan posisi strategis dalam struktur manajemen puncak perusahaan yang secara langsung terlibat dalam perencanaan, koordinasi, dan pelaksanaan fungsi-fungsi bisnis inti. Teniente-Matson (2019) menyebut bahwa CBO tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga memainkan peran transformasional dalam menetapkan arah bisnis dan membangun budaya pembelajaran yang berkelanjutan. CBO bertanggung jawab untuk menjembatani tujuan jangka panjang organisasi dengan operasional harian, menjadikannya kunci dalam proses pengambilan keputusan yang efektif.

Menurut Calver dan Vogler (1985), meskipun kajian mereka sudah cukup lama, struktur fungsional yang diuraikan masih sangat relevan. Mereka mengidentifikasi bahwa peran CBO bersifat *multidimensional*, mencakup keuangan, manajemen aset, pengembangan sumber daya manusia, hingga pengelolaan risiko. Hal ini menegaskan bahwa keberadaan CBO bukan sekadar pelengkap dalam struktur organisasi, melainkan poros penting dalam menciptakan nilai tambah bisnis.

Dalam studi lebih mutakhir, Ward (2022) mengungkapkan bahwa persepsi generasi baru CBO tentang kesiapan mereka dalam menjabat posisi tersebut sangat dipengaruhi oleh kompetensi strategis dan keterampilan komunikasi lintas fungsi.

Temuan tersebut menjadi penting dalam melihat bagaimana dinamika dan ekspektasi terhadap jabatan CBO mengalami evolusi yang cepat seiring perubahan lingkungan bisnis global.

4.1.2 Triangulasi

Memotret fenomena tunggal dari sudut pandang yang berbeda-beda akan memungkinkan diperoleh tingkat kebenaran yang andal. Karena itu, triangulasi ialah usaha mengecek kebenaran data atau informasi yang diperoleh peneliti dari berbagai sudut pandang yang berbeda dengan cara mengurangi sebanyak mungkin bias yang terjadi pada saat pengumpulan dan analisis data. (Rahardjo, M., 2010). Pernyataan tersebut menegaskan bahwa keabsahan data dalam penelitian kualitatif tidak hanya bergantung pada satu sumber informasi, tetapi juga perlu diverifikasi melalui berbagai sumber dan teknik pengumpulan data agar hasil penelitian lebih objektif dan dapat dipercaya. Triangulasi dilakukan untuk memastikan bahwa informasi yang diperoleh benar-benar mencerminkan kondisi yang terjadi di lapangan, bukan sekadar persepsi atau pendapat dari satu informan tertentu. Dengan membandingkan berbagai sumber data, peneliti dapat mengidentifikasi kesamaan maupun perbedaan informasi sehingga mampu menghasilkan temuan yang lebih valid dan komprehensif.

Dalam penelitian ini, triangulasi dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara dari empat informan yang terdiri dari CBO dan karyawan yang terlibat langsung dalam proses operasional perusahaan, kemudian diperkuat melalui hasil observasi selama pelaksanaan magang serta dokumentasi yang berkaitan dengan aktivitas kerja dan proses pengambilan keputusan di PT Tourezia Cakra Inspira.

Melalui proses tersebut, peneliti menemukan adanya kesamaan informasi bahwa sebagian besar keputusan operasional masih terpusat pada CBO sehingga menimbulkan keterlambatan dalam proses kerja. Temuan ini tidak hanya muncul dari satu informan, tetapi juga dikonfirmasi oleh informan lain serta diperkuat oleh pengalaman dan pengamatan langsung peneliti selama menjalani magang.

4.2 Peran Strategis CBO dalam Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan proses inti dalam manajemen strategis. CBO sebagai pengambil keputusan tidak hanya berperan dalam memilih alternatif yang paling menguntungkan secara finansial, tetapi juga mempertimbangkan dimensi etika, sosial, dan keberlanjutan bisnis. Sebagai pembuat keputusan, seorang pemimpin memainkan peran sebagai pengusaha, pemecah masalah, negosiator, dan manajer alokasi sumber daya (Arina, Febrianti, Sabandi & Alkadri, 2023).

Organisasi harus memperhatikan pengaruh gaya kepemimpinan, integrasi perilaku, dan kecepatan pengambilan keputusan yang dapat memengaruhi kinerja perusahaan. Adrin & Kusumastuti (2024) menunjukkan bahwa pendekatan rasional, intuitif, dan partisipatif memberikan dampak yang berbeda terhadap keberhasilan organisasi. Dalam konteks CBO, keputusan yang melibatkan berbagai *stakeholder* dan mempertimbangkan informasi multidimensi cenderung menghasilkan kebijakan yang lebih adaptif dan relevan.

4.3 Tantangan dan Risiko Sentralisasi Keputusan pada CBO

Ketika seluruh keputusan strategis terpusat, potensi bias personal menjadi lebih besar dan dapat mengabaikan masukan penting dari manajer lini atau tim operasional yang lebih memahami kondisi lapangan. Selain itu, beban kerja CBO menjadi sangat tinggi karena harus menangani berbagai keputusan penting secara bersamaan. Menurut penelitian Nurmaya (2025), tingkat sentralisasi yang tinggi dalam struktur organisasi fungsional dapat menjadi hambatan dalam konteks lingkungan industri yang dinamis. Kondisi ini berisiko menurunkan kualitas keputusan karena keterbatasan waktu, energi, dan fokus, terutama dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan menuntut respons cepat.

Sentralisasi keputusan pada CBO juga dapat berdampak pada kinerja organisasi dalam jangka panjang. Sentralisasi berarti keputusan dibuat di tingkat atas, seperti pemerintah pusat atau otoritas pendidikan utama, tetapi desentralisasi berarti keputusan dibuat di tingkat lokal, seperti kepala sekolah atau pemerintah daerah (Hillan, Karoso, Handayani, Yanuartuti & Pujosusanto, 2024). Ketergantungan yang terlalu besar pada satu figur kunci membuat organisasi rentan ketika terjadi pergantian kepemimpinan atau ketika CBO tidak dapat menjalankan perannya secara optimal. Situasi ini dapat memicu *bottleneck* dalam proses pengambilan keputusan, memperlambat respons perusahaan terhadap perubahan pasar dan peluang bisnis baru.

4.4 Dampak Sentralisasi Keputusan

Sentralisasi berasal dari bahasa Inggris yang berakar dari kata *Centre* yang artinya adalah pusat atau tengah. Sentralisasi adalah pemusatan seluruh wewenang kepada sejumlah kecil manajer atau yang berada di posisi puncak pada suatu struktur organisasi (Nuradhawati, 2019). Sentralisasi keputusan memiliki dampak langsung terhadap efektivitas bisnis, terutama dalam hal kecepatan dan konsistensi strategi. Ketika keputusan utama dipusatkan pada pimpinan atau level manajemen tertinggi, perusahaan dapat bergerak dengan arah yang lebih jelas dan terkoordinasi,

Sentralisasi keputusan yang berlebihan berpotensi mengurangi efektivitas bisnis dalam jangka menengah hingga panjang. Ketergantungan terhadap *top management* mengakibatkan *overload* informasi di tingkat atas, sehingga keputusan yang seharusnya bersifat cepat dan taktis justru tertunda karena menunggu antrean dalam proses evaluasi manajemen (Nurmaya, 2025). Proses pengambilan keputusan menjadi lebih lambat karena semua persetujuan harus melalui satu pusat kendali, sehingga menghambat fleksibilitas dan daya adaptasi perusahaan terhadap perubahan lingkungan bisnis. Selain itu, keterbatasan ruang bagi manajer dan karyawan untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan dapat menurunkan kreativitas, inovasi, serta rasa memiliki terhadap tujuan organisasi.

4.5 Efektivitas Bisnis

Efektivitas bisnis dapat dilihat sebagai sejauh mana organisasi mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien dan berkelanjutan (Cahyati & Adelia, 2024). Gaya kepemimpinan yang efektif dan budaya organisasi yang positif menjadi dua aspek yang saling memperkuat, menciptakan lingkungan kerja ideal yang memotivasi, menginspirasi, dan memberdayakan karyawan. Dalam hal ini, CBO memegang peranan penting dalam menyelaraskan tujuan strategis dengan aktivitas operasional melalui manajemen yang terstruktur dan terukur.

4.6 Kerangka Kerja Penelitian



Gambar 4.1 Kerangka Kerja Penelitian

Sumber: Data diolah, 2026

BAB V

PEMBAHASAN

Pembahasan disusun berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan pengalaman selama pelaksanaan magang yang kemudian dianalisis dengan mengacu pada konsep dan teori yang relevan. Melalui pembahasan ini, peneliti berupaya menjelaskan hubungan antara kondisi yang ditemukan di lapangan dengan konsep teoritis, sehingga dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai akar permasalahan, dampak yang ditimbulkan, serta upaya perbaikan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan organisasi.

1. Analisis Peran Strategis *Chief Business Officer* dalam Pengambilan Keputusan

Hasil penelitian yang telah dilakukan di PT Tourezia Cakra Inspira menunjukkan bahwa *Chief Business Officer* (CBO) memegang peran yang sangat dominan dalam proses pengambilan keputusan organisasi. Peran ini tidak hanya terbatas pada aspek strategis seperti perencanaan bisnis dan pengembangan pasar, tetapi juga mencakup pengambilan keputusan yang bersifat teknis dan operasional sehari-hari. Hal tersebut menunjukkan bahwa terjadi perluasan peran CBO yang melampaui fungsi idealnya dalam struktur organisasi. Secara teoritis, di dalam sebuah organisasi, pemimpin merupakan salah satu unsur penentu keberhasilan suatu organisasi (Budi & Abijono, 2016). Keterlibatan CBO secara langsung dalam aktivitas operasional yang bersifat teknis mengindikasikan adanya ketidakseimbangan dalam pembagian peran manajerial.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa permasalahan utama yang terjadi di PT Tourezia Cakra Inspira bukan terletak pada kemampuan atau kompetensi CBO, melainkan pada pola pengambilan keputusan yang terlalu terpusat pada satu pihak. Dalam praktiknya, CBO tidak hanya berperan dalam mengambil keputusan strategis yang berkaitan dengan arah bisnis perusahaan, tetapi juga terlibat dalam berbagai keputusan teknis dan operasional sehari-hari. Bahkan, proses persetujuan terhadap pekerjaan seperti RAB, desain visual, proposal klien, koordinasi operasional, hingga tugas yang dikerjakan peserta magang masih memerlukan approval dari CBO.

Menurut penulis, kondisi ini menunjukkan bahwa kewenangan pengambilan keputusan belum terdistribusi secara optimal kepada kepala divisi atau manajer lini. Akibatnya, hampir seluruh aktivitas operasional bergantung pada kecepatan respons dan ketersediaan waktu CBO. Ketika CBO sedang menangani pekerjaan lain, berada di luar kantor, atau fokus pada kegiatan strategis perusahaan, berbagai pekerjaan operasional menjadi tertunda karena tidak dapat diputuskan oleh pihak lain. Situasi tersebut memperlihatkan bahwa organisasi masih memiliki tingkat ketergantungan yang sangat tinggi terhadap satu figur pengambil keputusan.

Tingkat sentralisasi yang tinggi ini pada akhirnya menimbulkan berbagai dampak terhadap efektivitas operasional perusahaan. Meskipun tujuan utama keterlibatan CBO adalah menjaga kualitas layanan dan meminimalkan kesalahan, kontrol yang terlalu luas justru menciptakan hambatan dalam proses kerja. Banyak pekerjaan yang sebenarnya dapat diselesaikan secara cepat pada level divisi harus menunggu persetujuan dari CBO sehingga terjadi penumpukan pekerjaan,

keterlambatan pelaksanaan proyek, dan lambatnya respons kepada *klien*. Selain itu, kondisi ini juga membatasi ruang gerak manajer lini untuk berkembang karena mereka tidak memiliki kewenangan yang cukup dalam mengambil keputusan sesuai bidang tanggung jawabnya. Dalam jangka panjang, pola seperti ini dapat menghambat pengembangan kapasitas sumber daya manusia dan menciptakan budaya kerja yang terlalu bergantung pada arahan pimpinan. Oleh karena itu, penelitian ini menegaskan bahwa isu utama yang ditemukan bukanlah peran CBO yang penting bagi perusahaan, melainkan sentralisasi kewenangan yang terlalu besar sehingga mengurangi kelincahan organisasi dalam menjalankan aktivitas bisnisnya.

2. Tantangan dan Risiko Sentralisasi Pengambilan Keputusan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sentralisasi pengambilan keputusan pada CBO menimbulkan berbagai tantangan yang berdampak langsung terhadap kinerja organisasi. Salah satu tantangan utama yang diidentifikasi adalah terjadinya *bottleneck* dalam alur kerja, di mana seluruh proses persetujuan harus melalui satu pihak. Kondisi ini menyebabkan terjadinya antrean dalam proses pengambilan keputusan, sehingga memperlambat pelaksanaan tugas di berbagai divisi. Fenomena ini menunjukkan bahwa organisasi mengalami keterbatasan dalam hal kecepatan respons, yang sangat penting dalam industri jasa yang bersifat dinamis.

Menurut Nurmaya (2025), tingkat sentralisasi yang tinggi dalam struktur organisasi fungsional dapat menjadi hambatan dalam konteks lingkungan industri yang dinamis. Dalam konteks PT Tourezia Cakra Inspira, keterlambatan dalam

pengambilan keputusan tidak hanya berdampak pada proses internal, tetapi juga pada hubungan dengan klien. Beberapa informan menyatakan bahwa keterlambatan persetujuan dapat menyebabkan tertundanya pengiriman proposal atau revisi pekerjaan, yang pada akhirnya berpotensi menurunkan tingkat kepuasan pelanggan.

Selain itu, beban kerja yang tinggi pada CBO juga menjadi tantangan yang signifikan. Dengan adanya sentralisasi keputusan, CBO harus menangani berbagai permasalahan dari seluruh divisi, baik yang bersifat strategis maupun operasional. Kondisi ini berpotensi menyebabkan *overload* informasi yang dapat menurunkan kualitas pengambilan keputusan. Risiko lain yang muncul adalah terbatasnya ruang gerak dan inisiatif manajer lini. Ketika seluruh keputusan harus melalui persetujuan CBO, manajer lini menjadi kurang memiliki kesempatan untuk mengembangkan kemampuan pengambilan keputusan secara mandiri. Dengan demikian, sentralisasi pengambilan keputusan yang berlebihan tidak hanya menimbulkan tantangan operasional, tetapi juga berpotensi menghambat perkembangan organisasi dalam jangka panjang.

3. Analisis Dampak Sentralisasi Keputusan terhadap Efektivitas Operasional

Berdasarkan hasil penelitian, sentralisasi pengambilan keputusan memiliki dampak yang signifikan terhadap efektivitas operasional perusahaan. Salah satu dampak utama yang diidentifikasi adalah penurunan kecepatan kerja akibat keterlambatan dalam proses persetujuan. Setiap pekerjaan yang membutuhkan *approval* dari CBO harus menunggu hingga keputusan diberikan, sehingga memperlambat alur kerja secara keseluruhan. Kondisi ini menunjukkan bahwa

efektivitas operasional perusahaan belum optimal, terutama dalam hal kecepatan dan efisiensi kerja. Namun demikian, sentralisasi keputusan juga memiliki dampak positif, yaitu meningkatkan ketepatan dan kualitas keputusan. CBO yang memiliki pengalaman dan kompetensi tinggi mampu memastikan bahwa setiap keputusan telah melalui pertimbangan yang matang. Akan tetapi, kondisi ini menimbulkan *trade-off* antara kecepatan dan kualitas keputusan. Dalam industri yang membutuhkan respons cepat, seperti jasa tur dan event, keterlambatan dalam pengambilan keputusan dapat memberikan dampak yang lebih besar dibandingkan dengan manfaat dari peningkatan kualitas tersebut.

Selain itu, sentralisasi keputusan juga berdampak pada produktivitas dan kinerja tim. Waktu yang seharusnya digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan menjadi terbuang karena menunggu persetujuan, sehingga produktivitas menurun. Menurut Nurmaya (2025), struktur yang fokus pada spesialisasi dan jalur komando vertikal juga menyebabkan keterbatasan dalam komunikasi lintas unit, yang pada akhirnya berdampak pada lambatnya respons terhadap perubahan atau masalah di lapangan. Dampak lain yang tidak kalah penting adalah penurunan motivasi dan rasa tanggung jawab karyawan. Ketika keputusan sepenuhnya berada di tangan manajemen puncak, karyawan cenderung merasa bahwa peran mereka dalam pengambilan keputusan menjadi terbatas. Hal ini dapat mengurangi rasa kepemilikan terhadap pekerjaan dan menurunkan tingkat inisiatif dalam menyelesaikan tugas. Dalam jangka panjang, kondisi ini dapat memengaruhi budaya kerja organisasi dan menghambat pengembangan sumber daya manusia. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa sentralisasi pengambilan keputusan

memiliki dampak yang kompleks terhadap efektivitas operasional, baik dari sisi kecepatan kerja, produktivitas, maupun aspek perilaku karyawan.

4. Peningkatan Efektivitas melalui Delegasi dan Sistem Kerja

Berdasarkan analisis, salah satu solusi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan efektivitas operasional adalah dengan menerapkan sistem delegasi kewenangan yang lebih terstruktur. Delegasi ini bertujuan untuk memberikan kewenangan kepada manajer lini dalam mengambil keputusan yang bersifat teknis dan operasional, sehingga proses kerja dapat berjalan lebih cepat dan efisien. Dengan demikian, CBO dapat lebih fokus pada pengambilan keputusan strategis yang berkaitan dengan pengembangan bisnis dan arah perusahaan. Selain itu, penerapan standar operasional prosedur (SOP) yang jelas juga menjadi langkah penting dalam mendukung proses delegasi. SOP dapat berfungsi sebagai panduan bagi karyawan dalam menjalankan tugas dan mengambil keputusan, sehingga mengurangi ketergantungan pada manajemen puncak. Dengan adanya SOP yang terstruktur, proses pengambilan keputusan dapat dilakukan secara lebih sistematis dan konsisten.

Peningkatan kompetensi manajer lini juga menjadi faktor penting dalam keberhasilan delegasi kewenangan. Perusahaan perlu memberikan pelatihan dan pendampingan kepada manajer agar mereka memiliki kemampuan yang memadai dalam mengambil keputusan. Dengan demikian, organisasi dapat membangun sistem kerja yang lebih mandiri dan adaptif. Secara keseluruhan, penerapan sistem delegasi yang efektif dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan kecepatan

dan kualitas pengambilan keputusan serta mengurangi beban kerja pada CBO. Hal ini sejalan dengan konsep manajemen modern yang menekankan pentingnya pemberdayaan karyawan dan desentralisasi wewenang dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Meskipun PT Tourezia Cakra Inspira merupakan perusahaan dengan jumlah karyawan inti yang relatif sedikit, kondisi tersebut tidak serta-merta menjadi alasan bahwa seluruh keputusan harus dipusatkan pada satu orang. Justru dalam organisasi yang berukuran kecil hingga menengah, keunggulan utama yang seharusnya dimiliki adalah fleksibilitas, kecepatan komunikasi, dan kemampuan mengambil keputusan secara cepat tanpa melalui birokrasi yang panjang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa struktur yang sangat terpusat membuat keunggulan tersebut tidak dapat dimanfaatkan secara optimal. Hampir seluruh keputusan, termasuk yang bersifat teknis dan rutin, tetap harus menunggu persetujuan CBO. Akibatnya, perusahaan yang seharusnya mampu bergerak cepat karena memiliki jumlah personel yang terbatas justru mengalami keterlambatan dalam berbagai aktivitas operasional. Kondisi ini menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara ukuran organisasi dan mekanisme pengambilan keputusan yang diterapkan. Dalam perusahaan yang hanya memiliki beberapa karyawan inti, kepala divisi atau personel yang telah memahami tugas dan tanggung jawabnya seharusnya diberikan ruang untuk menyelesaikan keputusan operasional sesuai bidangnya. Apabila seluruh keputusan tetap terpusat pada satu pihak, maka kapasitas organisasi untuk bergerak cepat akan bergantung sepenuhnya pada kapasitas individu tersebut, bukan pada kemampuan tim secara keseluruhan.

Berdasarkan kondisi tersebut, peningkatan efektivitas melalui delegasi kewenangan dan penguatan sistem kerja menjadi kebutuhan yang sangat penting bagi perusahaan. Delegasi tidak dimaksudkan untuk mengurangi fungsi kontrol atau menghilangkan peran strategis CBO, melainkan untuk memastikan bahwa setiap keputusan diambil pada level yang paling tepat sesuai dengan tingkat risiko dan dampaknya. Keputusan yang bersifat strategis, seperti pengembangan bisnis, investasi, atau kerja sama besar, tetap dapat berada di bawah kewenangan CBO, sedangkan keputusan operasional sehari-hari dapat diserahkan kepada kepala divisi atau karyawan yang bertanggung jawab. Selain itu, perusahaan perlu membangun sistem kerja yang lebih terstruktur melalui standar operasional prosedur, batas waktu *approval*, dan pembagian kewenangan yang jelas. Dengan adanya sistem tersebut, organisasi tidak lagi bergantung pada keberadaan satu individu dalam menjalankan aktivitas bisnisnya. Perusahaan akan mampu bekerja lebih cepat, lebih responsif terhadap kebutuhan *klien*, serta lebih siap menghadapi peningkatan volume pekerjaan di masa depan. Oleh karena itu, delegasi dan penguatan sistem kerja bukan hanya menjadi alternatif perbaikan, tetapi juga merupakan langkah yang sangat diperlukan untuk menjaga keberlanjutan pertumbuhan perusahaan dan meningkatkan efektivitas operasional secara menyeluruh.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan melalui wawancara, observasi, dan analisis data selama pelaksanaan magang di PT Tourezia Cakra Inspira, dapat disimpulkan bahwa permasalahan utama yang ditemukan dalam organisasi bukan terletak pada kompetensi maupun kapasitas CBO, melainkan pada mekanisme pengambilan keputusan yang terlalu terpusat pada satu individu. Pola sentralisasi yang tinggi menyebabkan hampir seluruh keputusan, baik yang bersifat strategis maupun teknis operasional, harus melalui persetujuan CBO. Kondisi tersebut menimbulkan berbagai konsekuensi manajerial dan operasional yang saling berkaitan serta berdampak langsung terhadap efektivitas bisnis perusahaan.

1. Sentralisasi keputusan yang terlalu terpusat pada CBO menjadi akar permasalahan utama organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar aktivitas operasional perusahaan bergantung pada keputusan dan persetujuan CBO. Tidak hanya keputusan strategis yang berkaitan dengan arah bisnis perusahaan, tetapi juga berbagai pekerjaan teknis dan administratif sehari-hari harus melalui proses approval yang sama. Kondisi ini menunjukkan bahwa perusahaan menerapkan sistem pengambilan keputusan yang sangat terpusat sehingga menciptakan ketergantungan yang tinggi terhadap satu figur pemimpin.

Permasalahan utama yang ditemukan dalam penelitian ini bukan berasal dari kualitas kepemimpinan CBO, melainkan dari mekanisme kerja organisasi yang menempatkan CBO sebagai pusat hampir seluruh proses pengambilan keputusan. Akibatnya, ketika jumlah pekerjaan meningkat atau CBO tidak dapat memberikan respons secara cepat, berbagai aktivitas perusahaan ikut mengalami keterlambatan. Dengan demikian, sentralisasi keputusan yang berlebihan menjadi sumber utama munculnya berbagai hambatan operasional yang ditemukan dalam penelitian ini.

2. Peran CBO mengalami perluasan fungsi yang melampaui peran strategisnya

Penelitian menunjukkan bahwa CBO menjalankan fungsi yang sangat luas, mulai dari pengambilan keputusan strategis hingga pengawasan terhadap pekerjaan yang bersifat teknis dan rutin. Bahkan dalam beberapa kondisi, proses kontrol dan persetujuan juga menjangkau pekerjaan yang sebenarnya dapat diselesaikan oleh manajer lini maupun karyawan pada level operasional. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat perluasan fungsi yang menyebabkan batas antara peran strategis dan operasional menjadi tidak jelas.

Kondisi tersebut membuat CBO harus membagi perhatian pada berbagai pekerjaan dengan tingkat kompleksitas yang berbeda-beda. Akibatnya, waktu dan energi yang seharusnya dapat difokuskan untuk pengembangan bisnis, perencanaan strategis, serta penguatan daya saing perusahaan menjadi tersita untuk menangani pekerjaan operasional sehari-hari. Temuan ini menunjukkan bahwa sentralisasi yang berlebihan secara tidak langsung menggeser fungsi ideal CBO dari pemimpin strategis menjadi pusat pengendalian seluruh aktivitas organisasi.

3. Sentralisasi keputusan menghambat efektivitas operasional

Dampak paling nyata dari sentralisasi keputusan adalah munculnya keterlambatan atau penumpukan proses kerja pada tahap persetujuan. Hampir seluruh informan menyampaikan bahwa pekerjaan sering kali harus menunggu respons atau approval dari CBO sebelum dapat dilanjutkan ke tahap berikutnya. Kondisi ini menyebabkan alur kerja menjadi lebih lambat dibandingkan dengan potensi kecepatan yang sebenarnya dapat dicapai oleh organisasi.

Keterlambatan tersebut tidak hanya memengaruhi pekerjaan internal, tetapi juga berdampak pada pelayanan kepada klien, penyelesaian proyek, koordinasi antardivisi, serta pencapaian target perusahaan. Dalam industri jasa tour dan event yang menuntut respons cepat terhadap kebutuhan pelanggan, keterlambatan pengambilan keputusan dapat mengurangi fleksibilitas perusahaan dalam menghadapi perubahan situasi di lapangan. Oleh karena itu, bottleneck yang terjadi merupakan konsekuensi langsung dari sentralisasi keputusan yang terlalu terpusat.

4. Sentralisasi keputusan menghambat pengembangan middle management dan kemandirian organisasi

Penelitian menemukan bahwa minimnya delegasi kewenangan menyebabkan manajer lini memiliki ruang yang terbatas untuk mengambil keputusan secara mandiri. Sebagian besar keputusan tetap harus mendapatkan persetujuan dari CBO meskipun berada dalam lingkup tugas dan tanggung jawab masing-masing divisi. Kondisi ini membuat middle management lebih berperan

sebagai pelaksana dibandingkan sebagai pengelola yang memiliki kewenangan dalam menyelesaikan permasalahan operasional.

Dalam jangka panjang, situasi tersebut berpotensi menghambat proses pembelajaran organisasi karena kemampuan pengambilan keputusan tidak berkembang secara merata. Karyawan dan manajer menjadi terbiasa menunggu arahan dari atasan dibandingkan dengan mencari solusi secara mandiri. Akibatnya, organisasi kehilangan peluang untuk membangun sistem kerja yang lebih adaptif, kolaboratif, dan tidak bergantung pada satu individu dalam menjalankan aktivitas bisnis sehari-hari.

5. Peningkatan efektivitas bisnis memerlukan delegasi kewenangan dan perbaikan sistem kerja

Berdasarkan keseluruhan temuan penelitian, peningkatan efektivitas bisnis di PT Tourezia Cakra Inspira tidak cukup dilakukan dengan meningkatkan kecepatan kerja individu, melainkan harus dimulai dari perbaikan mekanisme pengambilan keputusan organisasi. Perusahaan perlu mengurangi tingkat sentralisasi yang berlebihan dengan membangun sistem delegasi kewenangan yang jelas, terukur, dan sesuai dengan fungsi masing-masing jabatan.

Melalui pembagian kewenangan yang lebih proporsional, keputusan operasional dapat diselesaikan pada level yang paling dekat dengan pekerjaan tersebut, sementara CBO dapat lebih fokus menjalankan fungsi strategis perusahaan. Dengan demikian, perusahaan dapat mempertahankan kualitas kontrol manajemen sekaligus meningkatkan kecepatan respons, produktivitas kerja,

efektivitas operasional, dan kemampuan organisasi dalam menghadapi tantangan bisnis yang semakin dinamis. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa akar persoalan yang ditemukan di PT Tourezia Cakra Inspira bukan terletak pada figur CBO, melainkan pada tingginya tingkat sentralisasi keputusan yang menyebabkan ketergantungan organisasi terhadap satu pusat pengambilan keputusan.

6. Kontribusi Penelitian

Penelitian ini memberikan kontribusi yang cukup penting dalam pengembangan kajian manajemen organisasi, khususnya yang berkaitan dengan sentralisasi pengambilan keputusan pada posisi *Chief Business Officer* dalam perusahaan jasa tour dan event. Selama ini, pembahasan mengenai peran CBO lebih banyak difokuskan pada aspek strategis perusahaan seperti pengembangan bisnis, perluasan pasar, serta peningkatan profitabilitas organisasi. Namun, penelitian ini menunjukkan bahwa dalam praktiknya, peran CBO tidak hanya terbatas pada pengambilan keputusan strategis, tetapi juga meluas hingga ke ranah operasional dan teknis sehari-hari.

Temuan tersebut memberikan gambaran nyata bahwa adanya keterlibatan yang terlalu dominan dari manajemen puncak dapat memengaruhi efektivitas operasional perusahaan, baik dari sisi kecepatan kerja, koordinasi antardivisi, maupun produktivitas karyawan. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana sentralisasi keputusan dapat menciptakan hubungan yang kompleks antara kontrol manajemen, kualitas

keputusan, dan efisiensi operasional organisasi. Selain itu, penelitian ini juga memperlihatkan bahwa dalam perusahaan jasa yang memiliki karakteristik pekerjaan dinamis dan berbasis kebutuhan klien, keseimbangan antara kontrol strategis dan distribusi kewenangan menjadi faktor yang sangat penting untuk menjaga keberlangsungan dan daya saing perusahaan. Semoga hasil penelitian ini dapat menjadi referensi tambahan bagi pengembangan teori manajemen, khususnya terkait implementasi fungsi kepemimpinan strategis CBO dalam struktur organisasi yang masih memiliki pola pengambilan keputusan terpusat.

Di sisi praktis, penelitian ini memberikan kontribusi berupa rekomendasi dan gambaran evaluatif bagi perusahaan dalam membangun sistem kerja yang lebih efektif, adaptif, dan berkelanjutan. Penelitian ini tidak hanya mengidentifikasi permasalahan yang muncul akibat sentralisasi keputusan, tetapi juga menawarkan alternatif perbaikan melalui penerapan delegasi kewenangan, penguatan *middle management*, penyusunan standar operasional yang lebih jelas, serta pengembangan sistem komunikasi internal yang lebih responsif. Kontribusi ini menjadi penting karena perusahaan jasa *tour* dan *event* sangat membutuhkan kecepatan pengambilan keputusan dan koordinasi yang fleksibel dalam menghadapi kebutuhan *klien* yang terus berubah. Selain itu, penelitian ini juga memberikan kontribusi dalam bentuk pemahaman mengenai pentingnya pengembangan kapasitas sumber daya manusia di level manajerial agar organisasi tidak bergantung pada satu figur utama dalam menjalankan aktivitas bisnisnya.

Dengan adanya distribusi kewenangan yang lebih seimbang, perusahaan akan memiliki sistem organisasi yang lebih kuat, produktif, dan mampu beradaptasi

terhadap perubahan lingkungan bisnis. Tidak hanya bagi perusahaan tempat penelitian dilakukan, hasil penelitian ini juga dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan lain yang memiliki pola organisasi serupa, terutama perusahaan jasa yang masih menerapkan sistem pengambilan keputusan yang sangat terpusat. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat secara akademis maupun praktis sebagai bahan evaluasi dan pengembangan manajemen organisasi yang lebih efektif di masa mendatang.

6.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa sentralisasi pengambilan keputusan yang terlalu terpusat pada CBO menjadi akar permasalahan utama yang memengaruhi efektivitas operasional perusahaan, diperlukan berbagai upaya perbaikan yang tidak hanya berfokus pada individu CBO, tetapi juga pada sistem kerja dan mekanisme manajerial yang digunakan oleh perusahaan. Perbaikan tersebut penting dilakukan karena berbagai hambatan yang ditemukan dalam penelitian, seperti keterlambatan proses kerja, penumpukan pengambilan keputusan, tingginya beban kerja CBO, serta terbatasnya ruang gerak manajer lini, pada dasarnya bersumber dari pola pengambilan keputusan yang belum terdistribusi secara proporsional.

Saran yang disusun dalam penelitian ini diarahkan untuk membantu PT Tourezia Cakra Inspira membangun sistem organisasi yang lebih efektif, adaptif, dan berkelanjutan. Melalui penguatan delegasi kewenangan, optimalisasi peran strategis CBO, pengembangan kapasitas manajerial, serta perbaikan sistem

operasional, perusahaan diharapkan mampu mengurangi ketergantungan terhadap satu pusat keputusan tanpa menghilangkan fungsi kontrol manajemen puncak. Dengan demikian, efektivitas bisnis dapat meningkat seiring dengan berkembangnya kapasitas organisasi secara menyeluruh.

1. Menerapkan sistem delegasi kewenangan yang jelas, terukur, dan sesuai dengan tingkat keputusan

Berdasarkan temuan penelitian, sebagian besar hambatan operasional muncul karena hampir seluruh keputusan harus melalui persetujuan CBO, termasuk keputusan yang bersifat teknis dan rutin. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyusun sistem delegasi kewenangan yang membedakan secara tegas antara keputusan strategis, keputusan taktis, dan keputusan operasional. Keputusan yang berkaitan dengan arah bisnis, investasi, kerja sama besar, atau kebijakan perusahaan tetap berada pada kewenangan CBO, sedangkan keputusan operasional sehari-hari perlu diberikan kepada kepala divisi atau manajer yang bertanggung jawab pada bidang tersebut.

Penerapan delegasi yang jelas akan mengurangi ketergantungan organisasi terhadap satu individu sekaligus mempercepat penyelesaian pekerjaan. Selain itu, sistem ini juga akan membantu perusahaan membangun organisasi yang lebih siap menghadapi pertumbuhan bisnis di masa depan. Ketika kewenangan sudah terdistribusi secara tepat, proses kerja tidak lagi berhenti hanya karena menunggu approval dari satu pihak, sehingga efektivitas operasional dapat meningkat secara signifikan.

2. Mengembalikan fokus peran CBO pada fungsi strategis perusahaan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa salah satu penyebab tingginya tingkat sentralisasi adalah luasnya keterlibatan CBO dalam berbagai aktivitas operasional, termasuk pekerjaan yang sebenarnya dapat dikendalikan oleh karyawan atau kepala divisi. Kondisi ini menyebabkan fungsi strategis CBO menjadi kurang optimal karena waktu dan perhatian terbagi pada pekerjaan yang bersifat teknis. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan penyesuaian peran agar CBO lebih berfokus pada pengembangan bisnis, perencanaan strategis, pengelolaan kemitraan, pengawasan kinerja organisasi, serta pengambilan keputusan yang berdampak besar terhadap perusahaan.

Langkah ini tidak berarti mengurangi peran CBO, melainkan memperkuat posisi CBO pada fungsi yang memang menjadi tanggung jawab utamanya. Dengan berkurangnya keterlibatan pada pekerjaan operasional sehari-hari, CBO akan memiliki lebih banyak waktu untuk memikirkan inovasi, ekspansi bisnis, pengembangan pasar, dan peningkatan daya saing perusahaan. Pada saat yang sama, proses operasional juga dapat berjalan lebih cepat karena tidak seluruh pekerjaan harus menunggu persetujuan langsung dari manajemen puncak.

3. Membangun sistem kerja dan SOP yang mampu mengurangi ketergantungan terhadap approval berulang

Penelitian menemukan bahwa banyak pekerjaan mengalami keterlambatan karena belum adanya standar keputusan yang jelas untuk pekerjaan yang sifatnya berulang. Akibatnya, pekerjaan yang sebenarnya memiliki pola yang sama tetap

harus melalui proses approval dari CBO setiap kali dilaksanakan. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyusun Standar Operasional Prosedur (SOP), panduan kerja, dan batas kewenangan keputusan yang terdokumentasi dengan baik agar setiap divisi memiliki pedoman yang jelas dalam menjalankan tugasnya.

Keberadaan SOP tidak hanya berfungsi sebagai pedoman kerja, tetapi juga sebagai instrumen untuk mempercepat proses pengambilan keputusan. Karyawan dan manajer dapat mengambil keputusan dalam batas tertentu tanpa harus selalu meminta persetujuan dari CBO. Dengan demikian, organisasi dapat bekerja lebih cepat, lebih konsisten, dan lebih efisien, sekaligus tetap menjaga kualitas layanan yang menjadi salah satu alasan utama diterapkannya kontrol ketat oleh perusahaan selama ini.

4. Mengembangkan kapasitas middle management agar mampu menjadi pusat keputusan operasional

Salah satu faktor yang menyebabkan sentralisasi tetap bertahan adalah belum optimalnya peran middle management dalam menjalankan fungsi pengambilan keputusan. Oleh karena itu, perusahaan perlu meningkatkan kompetensi kepala divisi dan manajer melalui pelatihan, coaching, mentoring, serta pelibatan yang lebih aktif dalam proses pengambilan keputusan. Pengembangan ini penting agar perusahaan memiliki sumber daya manusia yang mampu bertanggung jawab terhadap keputusan yang diambil dalam lingkup pekerjaannya masing-masing.

Selain meningkatkan kompetensi individu, langkah ini juga akan membantu perusahaan menciptakan sistem regenerasi kepemimpinan yang lebih baik. Ketika middle management terbiasa melakukan analisis, menyelesaikan masalah, dan mengambil keputusan secara mandiri, organisasi akan menjadi lebih adaptif dan tidak bergantung pada satu figur pemimpin. Dalam jangka panjang, kondisi tersebut akan memperkuat keberlanjutan organisasi sekaligus meningkatkan kualitas manajemen secara keseluruhan.

5. Meningkatkan efektivitas komunikasi dan menetapkan standar waktu approval

Penelitian menunjukkan bahwa salah satu dampak nyata dari sentralisasi keputusan adalah terjadinya keterlambatan respons terhadap pekerjaan yang membutuhkan persetujuan. Oleh karena itu, perusahaan perlu membangun sistem komunikasi yang lebih efektif dengan menetapkan standar waktu respons untuk setiap jenis pekerjaan. Sebagai contoh, pekerjaan operasional tertentu dapat memiliki batas waktu persetujuan maksimal beberapa jam kerja sehingga tidak menghambat proses berikutnya.

Selain itu, pemanfaatan teknologi digital untuk monitoring pekerjaan, pelacakan status approval, dan koordinasi antardivisi perlu ditingkatkan. Sistem tersebut akan membantu seluruh anggota organisasi mengetahui posisi pekerjaan secara real time dan mengurangi ketidakpastian akibat menunggu keputusan. Dengan komunikasi yang lebih cepat dan terstruktur, perusahaan dapat meminimalkan bottleneck yang selama ini menjadi dampak utama dari sentralisasi

pengambilan keputusan serta meningkatkan efektivitas operasional secara menyeluruh.

6. Implikasi Manajerial

Penelitian ini menunjukkan bahwa PT Tourezia Cakra Inspira perlu melakukan penyesuaian mendasar terhadap sistem pengambilan keputusan dan desain struktur organisasinya agar lebih adaptif terhadap tuntutan operasional yang dinamis. Temuan mengenai dominasi pengambilan keputusan oleh satu pihak mengindikasikan bahwa perusahaan masih mengandalkan pendekatan sentralistik yang kurang sejalan dengan prinsip manajemen modern yang menekankan distribusi kewenangan dan pemberdayaan sumber daya manusia. Oleh karena itu, manajemen perlu menginisiasi transformasi menuju sistem yang lebih desentralistik dengan tetap mempertahankan kontrol strategis pada level puncak. Implikasi ini menuntut adanya kejelasan dalam pembagian peran, di mana manajemen puncak berfokus pada perumusan arah dan kebijakan strategis, sementara level menengah diberi ruang untuk menjalankan fungsi operasional secara mandiri. Selain itu, perusahaan juga perlu membangun mekanisme kontrol berbasis sistem, seperti indikator kinerja dan evaluasi berkala, sehingga pengawasan tidak lagi bergantung pada intervensi langsung, melainkan melalui sistem yang terukur dan terstandar. Dengan demikian, organisasi dapat meningkatkan efisiensi proses kerja tanpa mengorbankan kualitas hasil.

Di sisi lain, implikasi manajerial juga berkaitan dengan pengembangan kapasitas internal organisasi, khususnya pada level middle management yang selama ini cenderung memiliki ruang gerak terbatas. Perusahaan perlu menyadari

bahwa keberhasilan jangka panjang tidak hanya ditentukan oleh kualitas kepemimpinan di level puncak, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam membangun tim yang kompeten dan mandiri. Oleh karena itu, investasi pada pengembangan sumber daya manusia menjadi hal yang krusial, baik melalui pelatihan, *coaching*, maupun pembelajaran berbasis pengalaman kerja. Selain itu, perusahaan juga perlu memperkuat sistem komunikasi internal dan memanfaatkan teknologi digital untuk mendukung percepatan alur koordinasi dan pengambilan keputusan. Implikasi ini mengarah pada pentingnya menciptakan ekosistem kerja yang kolaboratif, transparan, dan responsif terhadap perubahan. Dengan mengintegrasikan aspek struktur organisasi, sistem kerja, dan pengembangan SDM, perusahaan diharapkan mampu meningkatkan efektivitas operasional sekaligus memperkuat daya saing dalam industri yang semakin kompetitif.

7. Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Saran untuk peneliti selanjutnya adalah mempertimbangkan keterbatasan yang terdapat dalam penelitian ini. Penelitian dilakukan pada satu organisasi, yaitu PT Tourezia Cakra Inspira, yang memiliki karakteristik bisnis, struktur organisasi, dan jumlah karyawan yang relatif spesifik sehingga temuan yang dihasilkan bersifat kontekstual dan belum dapat digeneralisasikan secara luas pada organisasi lain. Selain itu, keterlibatan peneliti sebagai peserta magang di perusahaan yang diteliti memberikan keuntungan berupa akses yang lebih mendalam terhadap aktivitas operasional dan proses pengambilan keputusan, namun di sisi lain juga berpotensi memengaruhi sudut pandang peneliti dalam memahami fenomena yang terjadi. Meskipun upaya triangulasi telah dilakukan melalui wawancara, observasi, dan

verifikasi data, keterbatasan tersebut tetap perlu diperhatikan dalam menafsirkan hasil penelitian.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan dan kedalaman analisis agar mampu menghasilkan temuan yang lebih komprehensif serta memiliki daya generalisasi yang lebih kuat. Penelitian ini masih berfokus pada satu organisasi dengan karakteristik tertentu, sehingga temuan yang dihasilkan cenderung kontekstual dan belum dapat menggambarkan fenomena yang lebih luas di berbagai jenis organisasi. Oleh karena itu, peneliti selanjutnya disarankan untuk melakukan penelitian dengan melibatkan lebih banyak objek, baik dalam sektor industri yang sama maupun lintas industri, sehingga dapat dilakukan analisis komparatif terkait pola pengambilan keputusan, tingkat sentralisasi, serta dampaknya terhadap efektivitas operasional.

Lebih lanjut, peneliti selanjutnya juga perlu mengembangkan fokus kajian dengan memasukkan variabel-variabel lain yang memiliki keterkaitan erat dengan sistem pengambilan keputusan dalam organisasi. Aspek seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, tingkat kepercayaan antarlevel manajemen, serta kesiapan sumber daya manusia dalam menerima delegasi kewenangan menjadi faktor-faktor penting yang perlu dianalisis secara lebih mendalam. Selain itu, penelitian longitudinal sangat direkomendasikan untuk melihat perubahan dan dampak kebijakan manajerial dalam jangka waktu tertentu, khususnya setelah perusahaan menerapkan sistem desentralisasi atau perbaikan dalam distribusi kewenangan.

Peneliti selanjutnya juga dapat mengeksplorasi peran teknologi digital, seperti sistem manajemen proyek, *workflow automation*, atau decision support system, dalam mempercepat dan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan organisasi. Hal ini menjadi relevan mengingat transformasi digital yang semakin memengaruhi cara organisasi bekerja dan berkoordinasi. Dengan memperluas variabel, metode, dan periode penelitian, diharapkan studi selanjutnya tidak hanya mampu memperdalam temuan yang telah ada, tetapi juga memberikan kontribusi yang lebih signifikan terhadap pengembangan ilmu manajemen, khususnya dalam memahami hubungan antara struktur organisasi, proses pengambilan keputusan, dan efektivitas operasional secara holistik dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adrin, GR dan Kusumastuti, RD, 2024. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Integrasi Perilaku, Kecepatan Pengambilan Keputusan dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Perusahaan. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan* , 18 (3), pp.1687-1704.
- Arina, Y., Febrianti, H., Sabandi, A. and Alkadri, H., 2023. Peran pemimpin dalam pengambilan keputusan. *INNOVATIVE: Journal of Social Science Research*, 3(2), pp.747-753.
- Assyakurrohim, D., Ikham, D., Sirodj, R.A. and Afgani, M.W., 2022. Metode studi kasus dalam penelitian kualitatif. *Jurnal Pendidikan Sains dan Komputer*, 3(01), pp.1-9.
- Budi, D.S. and Abijono, H., 2016. Chief Information Officer (CIO) dan Peranannya di Dalam Penyelarasan Strategi Bisnis dan Strategi Teknologi Informasi. *Teknika*, 5(1), pp.43-48.
- Cahyati, I.K. and Adelia, M., 2024. Kepemimpinan dan budaya organisasi: Kunci optimalisasi kinerja di tempat kerja. *Indonesian Journal of Public Administration Review*, 1(3), p.14.
- Calver, RA dan Vogler, DE, 1985. 'Chief business officers' functions: responsibilities and importance', *Community College Review*, 13 (2), hlm.37-42.

- Data, A., 2014. Teknik pengumpulan data. *Jurnal Pendidikan Mipa Susunan Redaksi*, 4.
- Sudrajat, A.R., 2021. *Perilaku organisasi sebagai suatu konsep dan analisis*. Nilacakra.Fadli, M. R. (2021) ‘Memahami desain metode penelitian kualitatif’, *Humanika: Kajian Ilmiah Mata Kuliah Umum*, 21(1), pp. 33–54.
- Haki, U., Prahastiwi, E.D. and Selatan, U.T., 2024. Strategi pengumpulan dan analisis data dalam penelitian kualitatif pendidikan. *Jurnal Inovasi dan Teknologi Pendidikan*, 3(1), pp.1-19.
- Hendriani, S., Sari, R.Y. and Gistituati, N., 2024. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap efektivitas pengambilan keputusan. *Jurnal Niara*, 17(1), pp.171-184.
- Hillan, RA, Karoso, S., Handayani, EW, Yanuartuti, S., dan Pujosusanto, A., 2024. Dampak Kebijakan Sentralisasi dan Desentralisasi terhadap Kinerja Guru di Lembaga Pendidikan Hidayatullah di Balikpapan. *Jurnal Praktik Pembelajaran dan Pengembangan Pendidikan* , 4 (3), hlm. 219-226.
- Jabar, S. and Frinaldi, A., 2025. *Dari Birokrasi ke Birokrasi Inovatif: Peran Transformasi Budaya Institusional*. *Social: Jurnal Inovasi Pendidikan IPS*, 5 (2), 388–396 [online]
- Juita, F., Effendi, M. and Maryam, S., 2025. *Buku ajar mata kuliah metode penelitian kualitatif: Penelitian kualitatif untuk menilik berbagai fenomena sosial*. Penerbit NEM.

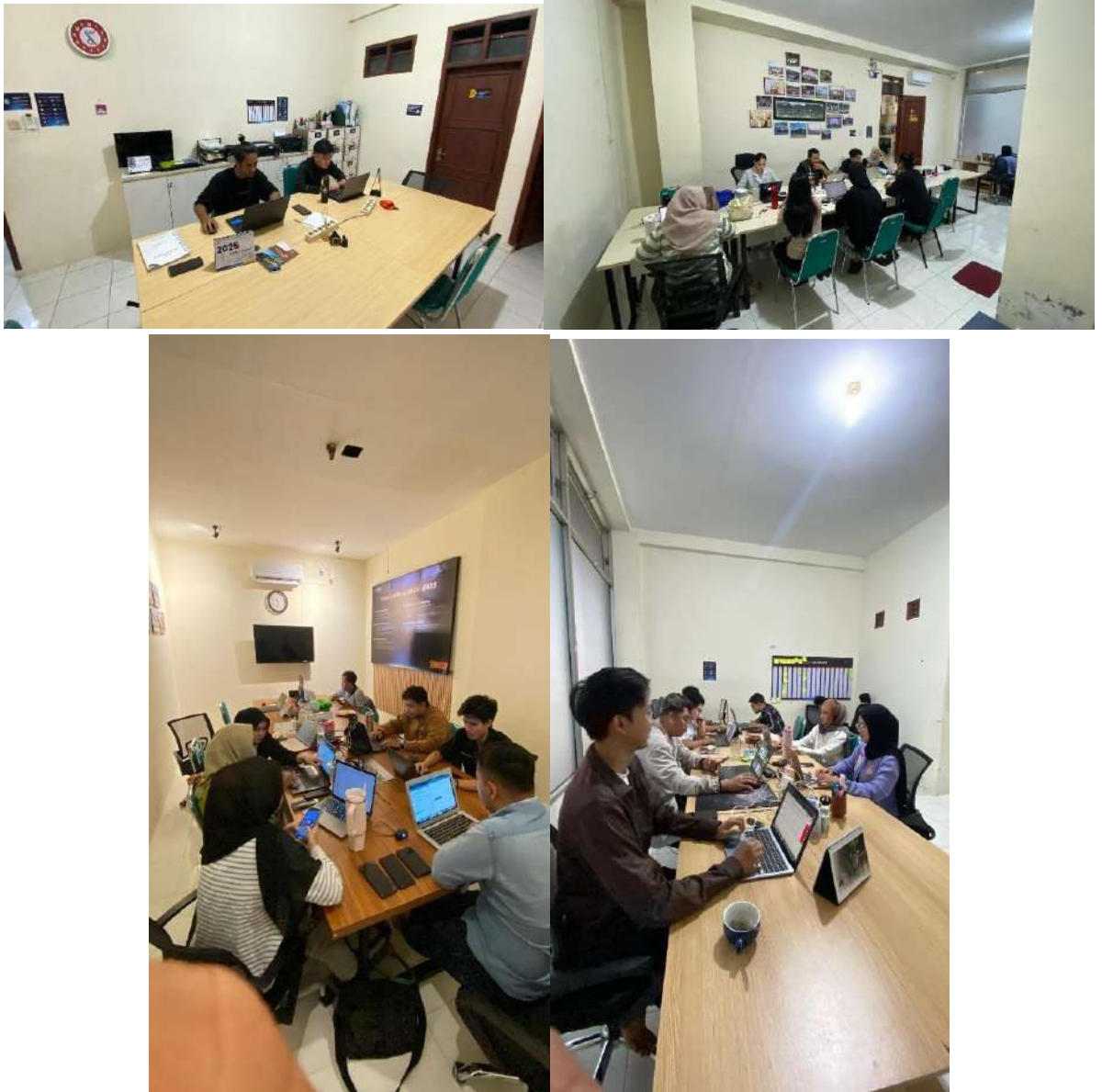
- Mahadewi, E.P. and Iswara, A., 2025. Strategi Pemasaran Berbasis Data (Data-Driven Marketing) untuk Meningkatkan Kinerja Penjualan: Studi Empiris di Perusahaan Startup. *Jurnal Ekonomi Utama*, 4(1), pp.98-107.
- Nuradhawati, R., 2019. Dinamika sentralisasi dan desentralisasi di Indonesia. *Jurnal Academia Praja*, 2(01), pp.152-170.
- Nurmaya, R., 2025. Peran Struktur Organisasi Dalam Efektivitas Koordinasi Dan Pengambilan Keputusan Di Perusahaan Manufaktur. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen Bisnis | E-ISSN: 3063-8968*,
- Rahardjo, M., 2010. Triangulasi dalam penelitian kualitatif.
- Rahma, D.R. and Rindaningsih, I., 2024. Systematic Literature Review (SLR): Strategi Efektif Perencanaan Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi. *SUNAN GIRI: Jurnal Kajian Keislaman*, 13(2), pp.129-137.
- Rivai, A., 2020. Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), pp.213-223.
- Rivaldi, A., Feriawan, F.U. and Nur, M., 2023. Metode pengumpulan data melalui wawancara. *Sebuah Tinjauan Pustaka*, 16.
- Siti, R., Silvia, J. and Ahmad, G., 2025. Teknik pengumpulan data: observasi, wawancara, dan kuesioner. *vol, 3*, pp.39-47.

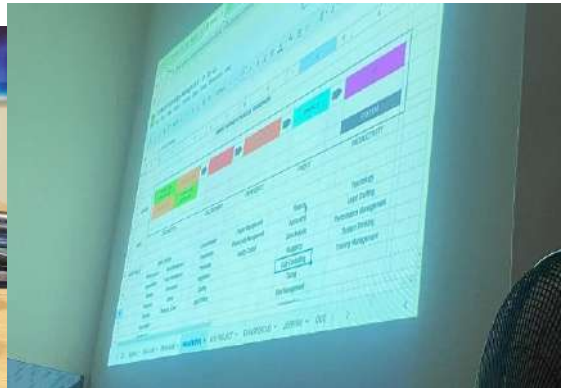
- Sugiono, E. dan Tobing, GIL, 2021. Analisis pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan komunikasi terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis* , 4(2), hal.389-400.
- Sulung, U. and Muspawi, M., 2024. Memahami sumber data penelitian: primer, sekunder, dan tersier. *Edu Research*, 5(3), pp.110-116.
- Teniente-Matson, C., 2019. 'A leadership competency study of chief business officers', in Wang, R. (ed.) *Competencies for effective leadership: A framework for assessment, education, and research*. Emerald Publishing Limited, pp. 135–160.
- Ward, KM, 2022. Next-generation *business officers' perceptions of their readiness to assume the chief business officer role*. Disertasi. Widener University.

LAMPIRAN

Lampiran 1

Dokumentasi Pelaksanaan Magang







Lampiran 2

Surat Keterangan Penerimaan Magang dan Surat Pernyataan Selesai Magang



Surat Keterangan Penerimaan Magang No : 023/SKT-KODEK200/50205

Pada hari ini, yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Irfato Hudyana, S.ST., M.A
Alamat : Jalan Pogung Raya, 278-D-33A, Sinduadi, Hadi, Sleman
Berindak atas nama : CEO PT. Toureza Cakra Inspira
Dengan ini menyatakan bahwa yang bersangkutan di bawah ini:
Nama : Muhammad Husnu Rijadi
Universitas : Universitas Islam Indonesia
Korpsi : 081034336535
Fakultas : Bisnis dan Ekonomika
Bidang Konsentrasi : Manajemen

Telah diterima Magang Kerja Insan (MKI) di PT Toureza Cakra Inspira, terhitung mulai tanggal 3 Februari 2025 s.d. 7 Juli 2025 pada Human Capital Development, Jam operasional magang Senin - Jumat 09.00 - 18.00 WIB. Apabila memerlukan konfirmasi, dapat menghubungi nomor telepon 0291-10664556.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 29 Januari 2025
PT Toureza Cakra Inspira

Irfato Hudyana, S.ST., M.A
Chief Business Officer

Offis Jakarta : Jln. Jkt. Mnt. Cakrawala Ckr. Pk. 3. M. 1. Turen, Mnt. Jkt. Pk. 3
Offis Yogyakarta : Jl. Pogung Raya D-33A-33B, Sinduadi, Hadi, Sleman, D.I.Y.
Phone : +62031 3101 1500 | +6291 732 3222 | +62 819-2603-4000 | +6274 260367
Email : info@toureza.com Website : www.toureza.com



Surat Pernyataan Selesai Magang

Pada hari ini, yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Husnu Rijadi
Korpsi : 22311448
Prodi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Manajemen SDM
Divisi : Human Capital Development

Menyatakan bahwa saya telah menyelesaikan magang di PT Toureza Cakra Inspira sejak 03 Februari 2025 s.d. 07 Juli 2025 (5 bulan) dan saya setuju untuk:

1. menyelesaikan dan menyerahkan semua tugas selama magang
2. tidak menggunakan atau mengakses data perusahaan setelah menyelesaikan magang
3. melakukan log-out dari akun internal (email info@toureza.com dan data operasi) dan akun lain milik perusahaan yang telah diberikan akses
4. menanti kejelasan kehadiran data perusahaan, tidak diperkenankan menyebarkan informasi data dan informasi perusahaan kepada pihak lain selain laporan kegiatan dan selain dari perusahaan.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya tanpa kebohongan dan paksaan. Jika pernyataan tidak sesuai atau menyala pernyataan ini, maka bersedia dibatalkan status kelulusan magang.

Yogyakarta, 7 Juli 2025
Yang membuat pernyataan:

Muhammad Husnu Rijadi

Offis Jakarta : Jln. Jkt. Mnt. Cakrawala Ckr. Pk. 3. M. 1. Turen, Mnt. Jkt. Pk. 3
Offis Yogyakarta : Jl. Pogung Raya D-33A-33B, Sinduadi, Hadi, Sleman, D.I.Y.
Phone : +62031 3101 1500 | +6291 732 3222 | +62 819-2603-4000 | +6274 260367
Email : info@toureza.com Website : www.toureza.com

Lampiran 3

Pengambilan Data (Wawancara)

