

# BUMN Butuh "Kusir" Pencipta Harmoni

Oleh: Mudrajad Kuncoro

Sumber: Investor Daily, 3 Agustus 2009

Tiga hal penting yang disampaikan Presiden Susilo Bambang Yudhoyono (SBY) di hadapan pimpinan BUMN baru-baru ini. "Berhenti menjadi perusahaan yang terus merugi, jangan senang menjadi PT sukar maju dan PT rugi abadi". Meski kinerja BUMN di bawah pemerintah SBY relatif membaik, pertanyaan mau dibawa ke mana 139 BUMN lima tahun ke depan menjadi amat relevan, siapapun nanti yang diangkat sebagai Menteri BUMN.

Peran strategis BUMN sudah tidak perlu diperdebatkan lagi. Pasal 33 UUD 1945 mengamanatkan bahwa "cabang-cabang produksi yang penting bagi negara dan yang menguasai hajat hidup orang banyak dikuasai oleh negara; serta bumi dan air dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya dikuasai oleh negara dan dipergunakan untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat". Dengan kata lain, kehadiran BUMN dibutuhkan untuk mengatur bidang yang menguasai hajat hidup orang banyak. BUMN mengemban fungsi pelayanan publik dan *agent of development*.

Peran BUMN dipertegas dalam UU No. 19/2003 tentang BUMN khususnya pasal 12, yaitu: (1) mendorong pertumbuhan ekonomi nasional; (2) memberikan nilai tambah ekonomi; (3) menyediakan pelayanan umum; (4) menjalankan perintisan usaha; (5) mendukung pengembangan UMKM.

## Permasalahan Mendasar

Dalam praktik, ternyata BUMN tidak mudah menjaga keseimbangan antara amanat institusi dan sekaligus entitas bisnis yang berorientasi keuntungan. Permasalahan mendasar BUMN setidaknya meliputi: Pertama, masih kuatnya intervensi birokrasi dan politisi yang merugikan dan menurunkan kinerja BUMN. Kedua, daya saing sebagian BUMN yang rendah akibat fasilitas produksi yang tua dan tidak efisien, sistem manajemen & teknologi yang sederhana, *overstaffing* SDM berkemampuan rendah, namun *understaffing* SDM yang terampil dengan kompetensi tinggi. Ketiga, keterbatasan pendanaan untuk pengembangan usaha, akibat ketidakmampuan keuangan Pemerintah, khususnya pada BUMN yang bermasalah keuangan. Keempat, KKN yang masih terjadi di sebagian BUMN. Kelima, masih adanya BUMN yang dipimpin oleh direksi/komisaris yang tidak profesional, tidak kompeten, tidak jujur, dan diangkat karena faktor kepentingan politik atau *lobby*. Keenam, masih kurangnya kerja sama dan aktivitas sinergi antar BUMN sendiri padahal banyak sekali potensi sinergi yang seharusnya bisa dilaksanakan.

Kendati jumlah perusahaan BUMN mencapai 139, namun sebagian besar adalah perusahaan dengan kinerja dan skala usaha yang relatif kecil. Menarik dicatat bahwa sekitar 90% dari total aset, ekuitas dan penjualan seluruh BUMN serta sekitar 80% laba bersih seluruh BUMN berasal dari hanya 22 perusahaan BUMN saja.

Dalam konteks inilah setidaknya ada empat alasan mengapa reformasi BUMN semakin mendesak dilakukan. Pertama, privatisasi BUMN menjadi sorotan tajam saat kampanye pilpres karena isu Neo-liberalisme, juga tujuannya untuk membantu menutup defisit APBN dan mengurangi beban negara. Kedua, perlunya meningkatkan

*good corporate governance* (GCG) BUMN karena masih adanya kesenjangan antara “prinsip” GCG dengan realisasinya. Ketiga, memperbaiki kinerja perusahaan “plat merah” dengan berbagai strategi serta mengurangi campur tangan pemerintah, parpol, DPR yang berlebihan.

Banyak yang berpendapat privatisasi hanyalah salah satu agenda strategi reformasi BUMN. Reformasi BUMN mengandung makna yang lebih luas. Kita memerlukan sebuah *road map* (peta jalan) reformasi BUMN. Reformasi seharusnya mencakup setidaknya dua dimensi utama: internal korporat BUMN dan *positioning* BUMN dalam konfigurasi sistem ekonomi nasional.

Dilihat dari segi strategi korporat BUMN, sedikitnya ada empat macam strategi: restrukturisasi, *emergency*, *hand-off*, dan privatisasi. Strategi restrukturisasi tidak hanya mencakup perubahan status badan hukum, dari Yayasan menjadi Perja (misal: Yayasan TVRI menjadi Perjan TVRI), Perjan menjadi Perum, Perum menjadi Persero. Hakekat restrukturisasi adalah *strategic change*, perubahan strategik yang mencakup *downsizing*, perampingan, peningkatan daya saing, dan perbaikan kinerja BUMN secara rutin.

Strategi emergensi bermuara pada strategi penyelamatan, terutama perlu dilakukan untuk BUMN yang tidak sehat, baru “pilek”, atau bahkan sakit parah. Strategi penyelamatan adalah strategi defensif yang diperlukan dengan maksud agar perusahaan bisa bertahan hidup. Untuk tujuan tersebut, sasaran utama strategi penyelamatan adalah efisiensi secara besar-besaran agar aliran kas positif. Oleh karena itu, pengurangan biaya dan peningkatan pendapatan menjadi esensial dalam strategi ini. Dalam strategi emergensi, perlu dipikirkan akar dan sumber penyakitnya, dan mengembangkan solusi yang tepat. Tanpa diterapkan terapi yang tepat, bukan tidak mungkin BUMN semakin sakit dan menjadi beban negara.

Strategi *hand-off*, menarik diri, perlu dilakukan tidak hanya bagi BUMN tetapi juga menteri terkait dan anggota DPR. BUMN perlu menarik diri untuk bidang usaha yang bukan *core-competence*-nya. Menjadikan BUMN sebagai “sapi perah” untuk kepentingan partai dan eksekutif perlu diminimalkan, syukur dihindari. Sudah menjadi rahasia umum, bila berhadapan dengan komisi-komisi DPR, direksi BUMN harus menyediakan “komisi” yang pantas. Akuntabilitas dan *good governance* menjadi pekerjaan rumah besar dalam hal ini.

Kriteria umum bagi perusahaan BUMN yang akan diprivatisasi telah ditetapkan dalam Undang-undang Nomor 19 Tahun 2003 dan Peraturan Pemerintah Nomor 33 Tahun 2003. Kriteria umum mencakup bahwa: (1) Persero yang dapat diprivatisasi harus bergerak di sektor usaha yang kompetitif atau industri/sektor usaha yang unsur teknologinya cepat berubah; (2) sebagian aset atau kegiatan dari Persero yang melaksanakan kewajiban pelayanan umum dan/atau yang berdasarkan Undang-undang kegiatan usahanya harus dilakukan oleh BUMN memang dapat dipisahkan untuk dijadikan penyertaan dalam pendirian perusahaan untuk selanjutnya apabila diperlukan dapat diprivatisasi. Sedangkan BUMN Persero yang tidak dapat diprivatisasi adalah Persero yang terkait dengan kriteria-kriteria: (1) Persero yang bergerak di sektor usaha yang berdasarkan peraturan perundangan hanya boleh dikelola oleh BUMN, (2) Persero yang bergerak di sektor usaha yang berkaitan dengan pertahanan dan keamanan Negara, (3) Persero yang bergerak di sektor tertentu yang oleh Pemerintah diberikan tugas khusus untuk melaksanakan kegiatan tertentu yang berkaitan dengan

kepentingan masyarakat, dan (4) Persero yang bergerak di bidang usaha sumber daya alam yang secara tegas berdasarkan Peraturan Perundang-undangan yang dilarang untuk diprivatisasi.

#### Penciptaan Harmoni

Namun nampaknya visi Kementerian BUMN untuk membentuk perusahaan *holding* induk (*super holding company*) BUMN yang menjadi payung pengelola perusahaan-perusahaan BUMN belum tuntas hingga Oktober 2009. Perusahaan *holding* induk BUMN tersebut sebagai sebuah *super holding* yang membawahi sekian banyak BUMN sendiri maupun BUMN *holding* dalam struktur korporasi modern. Idanya memang terinspirasi dengan kisah sukses BUMN di Negara-negara lain. Dengan *super holding* BUMN, diharapkan: (1) perusahaan BUMN dapat dikelola sepenuhnya berdasarkan prinsip pengelolaan korporasi dan tidak lagi berbasis birokrasi dengan pendekatan penganggaran yang dalam satu dan lain hal terkait dengan APBN seperti sekarang ini; (2) Konsolidasi ke dalam *holding* induk BUMN memungkinkan proses alokasi sumber daya finansial dan sumber daya manusia secara lebih fleksibel dan dinamis dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya.

Singkatnya, reformasi BUMN masih jauh dari usai. Karena slogan SBY-Boediono adalah “lanjutkan”, maka *road map* mau dibawa BUMN lima tahun ke depan agaknya harus menjadi agenda prioritas pasca pelantikan presiden dan wapres nanti. Reformasi BUMN ibarat kereta dengan tiga kuda: kuda pertama adalah tujuan politik (yang sering berubah arah), kedua adalah kuda dengan motif ekonomi (penyumpang deviden, pajak, efisiensi, harga jual tinggi, sinergi, *corporate governance*, dan sebagainya), dan kuda ketiga adalah pengemban *public service obligation*. Dengan kata lain, BUMN membutuhkan “kusir” yang dapat mengharmoniskan langkah kuda agar sampai tujuan dengan selamat.

---

\*) Guru Besar Fakultas Ekonomika dan Bisnis UGM dan Chief Economist PT Recapital Advisors. <http://www.mudrajad.com>