



## Upaya Sinergis Pemberdayaan BUMN

Achmad Wirabrata<sup>\*)</sup>

### Abstrak

*Kehadiran BUMN, di satu sisi, sebagai badan usaha bertujuan mencari keuntungan yang sebesar-besarnya. Saat ini kontribusi BUMN masih rendah yang sebagian dikarenakan struktur dan sistem organisasi, sehingga perlu dilakukan restrukturisasi. Restrukturisasi dilakukan dengan 2 cara, yaitu menggabungkan beberapa BUMN yang sejenis menjadi satu holding, misalnya BUMN yang terkait dengan usaha penyediaan pupuk dan perkebunan. Alternatif berikutnya, menggabungkan beberapa BUMN yang tidak sejenis tetapi saling mendukung. Sinergi BUMN diharapkan dapat memberikan keuntungan daya saing. Sinergi harus dilakukan secara terus-menerus agar dapat memberikan pengaruh yang baik terhadap perekonomian Indonesia.*

### A. Pendahuluan

Kehadiran BUMN di dalam perekonomian memegang peranan yang sangat penting, yaitu sebagai badan usaha yang bertujuan mencari *profit*. Sebagai salah satu pelaku ekonomi, BUMN dituntut menjalankan peran strategis dalam pembangunan nasional. Walaupun berbeda dengan badan usaha swasta, BUMN selain menjalankan misi sebagai agen pembangunan nasional juga berusaha meraih keuntungan yang sebesar-besarnya.

Persoalan yang dihadapi BUMN pada prinsipnya dibagi dalam dua permasalahan, yaitu masalah internal dan masalah eksternal. Permasalahan internal yang menjadi tantangan bagi BUMN adalah profesionalisme SDM, struktur dan sistem organisasi, kesulitan keuangan, dan penerapan *good corporate governance* (GCG) atau pengelolaan perusahaan dengan baik.

Profesionalisme SDM dalam menghadapi persaingan yang lebih kompetitif ditunjukkan dengan diberikannya otoritas dan otonomi yang berarti kebebasan mengelola secara fleksibel, inisiatif, kecepatan, dan berorientasi pada hasil. Struktur dan sistem organisasi BUMN berdampak pada biaya tenaga kerja di BUMN yang lebih besar karena jumlah tenaga kerja lebih yang banyak dari pada kebutuhan. Sebagian besar BUMN memiliki struktur organisasi yang gemuk sehingga banyak pekerjaan yang dilakukan dengan tidak ekonomis. Hal ini didasarkan pada perencanaan sumber daya manusia yang tidak tepat dan kurang terkoordinasi.

Pengelolaan organisasi menuntut strategi dan gaya yang lebih dinamis. BUMN sebagai salah satu pelaku ekonomi nasional harus menerapkan strategi yang tepat agar mampu bersaing di tengah situasi yang semakin ketat. Langkah yang harus ditempuh oleh

<sup>\*)</sup> Peneliti bidang Ekonomi dan Kebijakan Publik pada Pusat Pengkajian, Pengolahan Data dan Informasi (P3DI) Setjen DPR RI, e-mail: awirabrata@yahoo.com

BUMN adalah melakukan perbaikan yang menyangkut struktur, kultur, dan sistem internal organisasi. Langkah dalam memberdayakan manajemen BUMN menjadi prioritas agar lebih tanggap terhadap perubahan lingkungan pasar. Strategi yang akan digunakan dalam BUMN perlu diikuti dalam hal adaptasi terhadap struktur maka kultur organisasi sehingga diperlukan pembenahan. Pembenahan organisasi terutama dikaitkan dengan perombakan mendasar menyangkut struktur organisasi yang mampu mengadaptasi dan mengadopsi inovasi yang muncul dari lingkungan eksternal.

Di samping itu, permasalahan lain menyangkut isu kesulitan keuangan. Bagi BUMN yang sehat dan memperoleh laba setiap tahunnya memiliki peluang untuk diprivatisasi guna mendapatkan pendanaan. Melalui privatisasi diharapkan akan terjadi sinergi antara efisiensi, kompetisi, dan laba.

Penerapan GCG di setiap BUMN juga sangat mendesak dilaksanakan. Dengan penerapan GCG ini tujuan mencari laba serta melayani masyarakat menjadi lebih efektif dan efisien sehingga mampu mendongkrak kinerja BUMN. Melalui cara ini juga, BUMN didorong menjadi perusahaan negara yang menjalankan misinya secara transparan. Sejauh mana semua komponen upaya tersebut dilakukan, hal inilah yang masih menjadi pekerjaan berat bagi penataan BUMN ke depan.

## **B. Bentuk Kerjasama BUMN**

Kebijakan pengembangan dan pembinaan BUMN pada tahun 2007 secara umum adalah melanjutkan secara bertahap sinergi kebijakan industrial dan pasar tempat BUMN tersebut beroperasi dengan kebijakan restrukturisasi dan internal perusahaan sesuai dengan potensi daya saing perusahaan. Kebijakan ini antara lain ditempuh melalui upaya-upaya penciptaan sinergi, transformasi bisnis dan *regrouping* agar lebih efisien dan berdaya saing, pemisahan fungsi

komersial dan pelayanan masyarakat, serta pengoptimalan pelaksanaan prinsip-prinsip GCG.

Sesuai dengan UU No. 19 Tahun 2003 tentang BUMN, restrukturisasi adalah upaya yang dilakukan dalam rangka penyehatan BUMN yang merupakan salah satu langkah strategis untuk memperbaiki kondisi internal perusahaan guna memperbaiki kinerja dan meningkatkan nilai perusahaan. Restrukturisasi dilakukan dengan maksud untuk menyehatkan BUMN agar dapat beroperasi secara efisien, transparan, dan professional.

### **1. Sinergi Sesama BUMN Sejenis**

Penggabungan beberapa BUMN sejenis sudah terjadi sejak tahun 2005. Dari 158 BUMN pada awal tahun 2004 terdapat 54 BUMN yang akan digabung menjadi 21 BUMN, 38 BUMN dibentuk dalam 10 *holding company*, seperti PT. Pupuk Indonesia. Serta 39 BUMN lainnya berdiri sendiri seperti, pariwisata (Garuda dan Merpati).

### **2. Sinergi BUMN Tidak Sejenis**

Kerjasama 2 atau lebih BUMN yang tidak sejenis tetapi saling mendukung, contohnya penyedia bibit dan pupuk, penyedia jasa transportasi dan penjualan tiket. Dengan adanya kerjasama ini diharapkan menciptakan kemudahan dan daya saing untuk perusahaan BUMN, berikut ini beberapa contoh sinergi BUMN tidak sejenis:

- a. Bersinerginya 3 BUMN Pangan melalui program Gerakan Peningkatan Produksi Pangan Korporasi (GP3K), yang mengalokasikan lahan padi sebesar 570.000 hektar. Beberapa BUMN bidang pangan seperti Sang Hyang Sri, PT Pusri  *Holding*, Perhutani, dan Inhutani sebagai BUMN pangan ikut bersinergi untuk mendukung produksi padi nasional. Dengan menggunakan lahan yang tersebar di beberapa wilayah antara lain Aceh, Sumatra Selatan, Lampung, Banten, Jawa Tengah, DIY, Jawa Timur, NTB, Sulawesi Selatan dan Kalimantan Selatan, upaya sinergi ini diarahkan untuk meningkatkan

## Daftar Sinergi 54 BUMN

Farmasi (2 jadi 1 BUMN)	Indofarma dan Kimia Farma
Perikanan (4 jadi 1 BUMN)	Usaha Mina, Perikanan SB, Tirta Raya Mina, Perikani
Pembibitan (2 jadi 1 BUMN)	Pertani dan Sang Hyang Seri
Penerbitan (2 jadi 1 BUMN)	Balai Pustaka dan Pradnya Paramita
Kehutanan (5 jadi 3 BUMN)	Inhutani I, II, III, IV dan V
Kertas (2 jadi 1 BUMN)	Kertas Kraft Aceh dan Kertas Leces
Konstruksi (9 jadi 3 BUMN)	Pembangunan Perumahan, Wijaya Karya, Utama Karya, Istaka Karya, Waskita Karya, Adhi Karya, Amarta Karya, Nindya Karya, Brantas Abipraya
Konsultasi Sipil Engineering (5 jadi 2 BUMN)	Indra Karya, Virama Karya, Indah Karya, Bina Karya dan Yodya Karya
Pelabuhan (4 jadi 1 BUMN)	Pelindo I, II, III dan IV
Survei (3 jadi 1 BUMN)	Sucofindo, Surveyor Indonesia, dan Biro Klasifikasi Indonesia
KAI dan INKA	Kereta Api dan Industri Kereta Api
Perkapalan (4 jadi 1 BUMN)	Dok Kodja Bahari, Dok Perkapalan Surabaya, PAL, dan IKI
Pelabuhan Udara (2 jadi 1 BUMN)	Angkasa Pura I dan Angkasa Pura II
Asuransi Basic Needs (2 jadi 1 BUMN)	Jamsostek dan Jasa Rahardja
Asuransi Kredit (2 jadi 1 BUMN)	Asuransi Ekspor Indonesia dan Asuransi Kredit Indonesia
Asuransi (5 BUMN jadi 1 BUMN)	Jiwasraya, Jasindo, Taspen, Asabri, dan Reasuransi Umum Indonesia

*Sumber: Diolah dari berbagai sumber.*

produksi padi hingga mencapai target sebesar 70,6 juta ton gabah kering giling (gkg).

- b. Kerjasama antara PT. Merpati Nusantara Airlines dengan PT. Dirgantara Indonesia, untuk pengadaan pesawat berkapasitas 20 sampai dengan 50 penumpang. Bentuk kerja sama ini diarahkan untuk mendukung visi dan misi PT. Merpati sebagai penyedia transportasi perintis ke daerah-daerah terpencil di Indonesia.
- c. PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk (BNI) bersama-sama dengan PT Kereta Api Indonesia (Persero) (KAI) dan PT Telekomunikasi Indonesia (Tbk) (Telkom) meluncurkan *Rail Card* dan *Rail Box*. Sinergi 3 BUMN dimaksudkan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas model penjualan tiket Kereta Api yang mengarah pada pemanfaatan kemajuan teknologi informasi.

- d. PT. Pelni sebagai penyedia jasa transportasi bersinergi dengan PT. Pos Indonesia dalam penyediaan tiket kapal laut. PT. Pos yang memiliki jaringan hingga ke pelosok diharapkan dapat memudahkan pembelian tiket. Kerja sama ini diarahkan dalam kerangka memberikan kemudahan akses bagi penjualan tiket pada 93 pelabuhan yang disinggahi.

Sejumlah BUMN juga melakukan upaya yang sama yang antara lain dilakukan oleh PT Energy Management Indonesia dengan PT Pertamina dan PT Angkasa Pura II. Juga, kerja sama Bank BTN dengan Perum Jamkrindo dan Perum Perumnas, dan kerja sama penyediaan infrastruktur informasi dan komunikasi antara PT Telkom dan PT Inti.

Meskipun secara normatif dan ekonomis upaya sinergi ini menjadi kebutuhan yang tidak terelakkan, upaya

ini kurang mendapatkan dukungan politik sepenuhnya. Hingga pertengahan tahun 2006 rencana penggabungan beberapa BUMN belum juga terealisasi. Penggabungan BUMN perkebunan dan pupuk yang merupakan prioritas Meneg BUMN pada awal program ini digulirkan hingga saat ini masih belum jelas nasibnya. Diakui bahwa penggabungan BUMN sejenis dalam bidang perikanan secara prinsip sudah dilaksanakan. Tetapi, hal ini belum mencerminkan rencana sinergi BUMN seperti yang direncanakan. Faktor lain lambatnya upaya sinergi BUMN ini juga terkait dengan politisasi BUMN sebagai lembaga yang bisa menjadi penopang kepentingan politik tertentu. Kasus "Dahlan versus DPR" terkait dengan isu pemerasan oleh sejumlah politisi terhadap BUMN tertentu dalam beberapa waktu terakhir ini menguatkan pandangan ini. Dengan demikian, upaya penggabungan sinergis BUMN tanpa disertai dengan upaya depolitisasi BUMN kiranya mendesak untuk dilakukan.

### C. Penutup

Kehadiran BUMN, di satu sisi, sebagai badan usaha bertujuan mencari keuntungan yang sebesar-besarnya. Saat ini kontribusi BUMN masih rendah yang sebagian karena struktur dan sistem organisasi sehingga perlu dilakukan restrukturisasi. Restrukturisasi dilakukan dengan dua cara, yaitu menggabungkan secara sinergis beberapa BUMN yang sejenis menjadi satu *holding* atau menggabungkan beberapa BUMN yang tidak sejenis tetapi saling mendukung. Sinergi BUMN diharapkan dapat memberikan keuntungan

daya saing. Sinergi harus dilakukan secara berkesinambungan agar dapat memberikan pengaruh yang baik terhadap perekonomian Indonesia. Di samping itu, yang tidak kalah pentingnya adalah perlunya depolitisasi BUMN. Tanpa adanya kemauan politik pemerintah yang kuat, strategi sinergi ini akan terus terganjal.

### Rujukan:

1. "Definisi, Maksud dan Tujuan Restrukturisasi," <http://www.bumn.go.id/kinerja-kementerian-bumn/restrukturisasi/>, diakses 2 November 2012.
2. "BUMN Makin Banyak Bersinergi," *Kompas*, 3 November 2012.
3. "Kementerian Dorong Percepatan Sinergi BUMN," <http://www.antaraneews.com/berita/1300293715/kementerian-dorong-percepatan-sinergi-bumn>, diakses 5 November 2012.
4. "Sinergi 3 BUMN melalui Rail Card dan Rail Box," <http://www.kereta-api.co.id/informasi-media/berita-ka/397-sinergi-3-bumn-melalui-rail-card-dan-rail-box.html>, diakses 5 November 2012.
5. "Sinergi BUMN, Pengadaan Beras Lokal BULOG," <http://industri.kontan.co.id/news/bersinergi-dengan-bumn-bulog-yakin-target-pengadaan-beras-lokal-tercapai-1>, diakses 5 November 2012.
6. "Merpati Melakukan Sinergi BUMN dengan PT. Dirgantara & PT. NP.," <http://www.merpati.co.id/id/corporate/page/268/Merpati-fMelakukan-Sinergi-BUMN-Dengan-PT-DIRGANTARA-INDONESIA---PT-NTP>, diakses 2 November 2012.