

TRANSFORMASI BADAN USAHA MILIK NEGARA (BUMN) PADA ERA PANDEMI COVID-19

Nidya Waras Sayekti

Abstrak

Pandemi COVID-19 yang masih berlangsung tidak menyurutkan langkah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) untuk bangkit bertransformasi. Transformasi BUMN dilakukan agar BUMN lebih akuntabel, transparan, profesional, efisien, dan profitable. Namun, transformasi ini dilakukan saat kondisi perekonomian sedang mengalami tekanan dan beberapa BUMN membutuhkan dana pemulihan ekonomi nasional untuk bertahan. Tulisan ini bertujuan mengkaji langkah-langkah transformasi BUMN pada era pandemi COVID-19. Beberapa langkah transformasi BUMN yang dilakukan Kementerian BUMN yaitu klusterisasi menjadi 12 kluster BUMN, pembentukan 15 holding BUMN, mendorong BUMN untuk go public dan go global. Menyikapi hal tersebut, DPR RI khususnya Komisi VI yang bermitra kerja dengan Kementerian BUMN perlu melakukan pengawasan terhadap proses dan pelaksanaan transformasi BUMN sehingga sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku dan tujuan yang akan dicapai. Selain itu, Komisi VI DPR RI juga perlu segera menuntaskan pembahasan RUU BUMN sehingga memberikan payung hukum bagi BUMN agar dapat lebih berperan dalam perekonomian nasional bagi kemakmuran rakyat Indonesia.

Pendahuluan

Pandemi COVID-19 yang belum kunjung berakhir sejak Februari 2020 menyebabkan terhambatnya pertumbuhan ekonomi. Tak dapat dipungkiri, perusahaan pelat merah atau Badan Usaha Milik Negara (BUMN) juga terimbas dengan kondisi saat ini. Padahal, BUMN memiliki peran penting sebagai pendorong bagi mesin-mesin pertumbuhan ekonomi agar dapat kembali berputar.

Sebagai contoh, bank-bank yang tergabung dalam Himpunan Bank Milik Negara (Himbara) didorong menjadi pelaksana intermediasi utama dalam program restrukturisasi kredit (*rescheduling, restructuring, reconditioning*) dan program penyaluran bantuan pemerintah lainnya bagi masyarakat yang terdampak pandemi COVID-19. Sementara itu, emiten BUMN farmasi memiliki tugas penting dalam penyediaan dan



pendistribusian vaksin dan obat-obatan. Emiten BUMN lainnya juga dituntut untuk tetap beroperasi, bahkan meningkatkan produksinya agar dapat menampung tenaga kerja atau minimal tidak merumahkan para pekerjanya. Namun demikian, skala dunia usahalah yang mampu membuat ekonomi berputar lebih kencang. Negara memiliki keterbatasan, namun apabila dilakukan bersama-sama akan memiliki daya dorong lebih besar (*Bisnis Indonesia*, 30 Juli 2021).

Selain menyehatkan masyarakat, BUMN juga perlu penyehatan hingga mampu *go public* dan berkompetisi di luar negeri (*go global*). Pandemi COVID-19 bukan menjadi sebuah alasan untuk menunda pengembangan eksistensi BUMN, tetapi menjadi momentum kebangkitan. Persoalannya adalah masih banyak pekerjaan rumah yang harus diselesaikan oleh BUMN, mulai dari kinerja keuangan, strategi korporasi, hingga perbaikan citra buruk BUMN sebagai sapi perah dan jago kandang.

Langkah transformasi BUMN di tengah tekanan ekonomi ini merupakan suatu langkah besar sebagai wujud kebangkitan BUMN dalam mengimplementasikan *good corporate governance*. Apalagi beberapa BUMN masih membutuhkan kucuran dana pemulihan ekonomi nasional (PEN) dalam bentuk penyertaan modal negara (PMN) agar dapat bertahan. Melalui transformasi ini, diharapkan BUMN lebih akuntabel, transparan, profesional, efisien, dan *profitable*. Selain itu, isu transformasi ini juga dapat menjadi bahan masukan dalam pembahasan RUU BUMN di Komisi VI DPR

RI. Berdasarkan uraian tersebut, tulisan ini menganalisis langkah transformasi BUMN yang dilakukan di era pandemi COVID-19 agar lebih berkontribusi bagi pembangunan dan perekonomian bangsa.

Klasterisasi dan *Holding* BUMN

Menteri BUMN, Erick Thohir, mengatakan bahwa periode 2021-2022 merupakan masa pemulihan bagi BUMN akibat tekanan pandemi sejak tahun 2020 dan berharap pada tahun 2023 dan 2024 kembali dalam keadaan stabil atau bahkan lebih baik daripada sebelum pandemi. Untuk itu, BUMN agar melakukan efisiensi, transformasi, dan digitalisasi besar-besaran (*Republika*, 31 Juli 2021). Transformasi adalah penciptaan kembali organisasi. . Ada lima tantangan bagi organisasi ketika melakukan perubahan, yakni: 1) mengembangkan model bisnis baru yang selaras dengan visi organisasi; 2) mengembangkan model implementasi strategi untuk membuat model bisnis baru menjadi kenyataan; 3) menyediakan perangkat yang memungkinkan untuk berhasil menerapkan model bisnis; 4) menyeimbangkan tanggung jawab ganda; dan 5) meminta tanggung jawab untuk transformasi (Lamsihar dan Huseini, 2019). Beberapa langkah transformasi BUMN yang dilakukan Kementerian BUMN saat ini yaitu klasterisasi BUMN dan pembentukan *holding* BUMN, peningkatan transparansi melalui *go public* , dan ekspansi usaha ke mancanegara (*go global*).

Reklasifikasi BUMN berdasarkan klasternya dimaksudkan untuk meningkatkan efisiensi dan sinergi antar-BUMN

yang bergerak di sektor yang sama. Klasterisasi juga dapat meningkatkan daya tarik BUMN di mata investor. Terdapat 12 klaster BUMN yang dilakukan *realignment*, yakni: 1) Klaster Energi dan Migas; 2) Klaster Mineral dan Batu Bara; 3) Klaster Perkebunan dan Kehutanan; 4) Klaster Pangan dan Pupuk; 5) Klaster Kesehatan; 6) Klaster Manufaktur; 7) Klaster Jasa Keuangan; 8) Jasa Asuransi dan Dana Pensiun; 9) Klaster Telekomunikasi dan Media; 10) Klaster Infrastruktur; 11) Klaster Logistik; 12) Klaster Pariwisata dan Pendukung.

Selain klasterisasi, Kementerian BUMN juga melakukan *holding* BUMN dengan membentuk induk usaha pada perusahaan BUMN berdasarkan *core business*. Saat ini, sudah ada beberapa *holding* yang terbentuk, yaitu BUMN perkebunan di bawah PT Perkebunan Nusantara III (Persero), BUMN kehutanan di bawah Perum Perhutani, BUMN pupuk di bawah PT Pupuk Indonesia (Persero), BUMN semen di bawah PT Semen Indonesia (Persero) Tbk, BUMN pertambangan mineral di bawah PT Indonesia Asahan Aluminium (Persero), BUMN migas di bawah PT Pertamina (Persero), BUMN Farmasi di bawah Bio Farma, dan BUMN Ultramikro di bawah PT Bank Rakyat Indonesia (Persero). Sedangkan *holding* yang masih dalam tahap proses pembentukan yaitu: BUMN jasa survei (Agustus 2021), BUMN pariwisata (Agustus 2021), BUMN industri pangan (September 2021), BUMN industri pertahanan (September 2021), BUMN industri media, BUMN layanan kepelabuhan, dan BUMN geothermal.

Pembentukan *holding* BUMN dimaksudkan untuk memperluas

investasi, meningkatkan sinergi perusahaan, menjadikan perusahaan tidak saling bersaing untuk merebut pangsa pasar, dan dapat melakukan ekspansi secara bersama-sama di bawah satu kontrol induk perusahaan. Koordinasi, pengendalian, dan pengelolaan yang dilakukan oleh induk perusahaan, diharapkan dapat memperkuat keuangan, aset, dan prospek bisnis BUMN (djkn.kemenkeu.go.id, 4 Agustus 2021). Selain manfaat bagi BUMN itu sendiri, klasterisasi dan *holding* BUMN membuat Kementerian BUMN lebih fokus dalam pengelolaan dan pengembangan BUMN.

Go Public

Kementerian BUMN juga mendorong BUMN untuk *go public* melalui aksi *Initial Public Offering* (IPO) dengan target terwujud secara bertahap tahun 2021 ini. Ada 14 anak dan cucu BUMN yang telah dipersiapkan untuk melakukan penawaran umum saham perdana, yakni: 1) PT Pertamina International Shipping; 2) PT Pertamina Geothermal Energy; 3) PT Pertamina Hulu Energi; 4) PT Pembangkit Listrik Tenaga Uap; 5) PT Pertamina Hilir; 6) Indonesia Health Care Corporation; 7) PT Vaksin Bio Farma; 8) PT EDC dan PT Payment Gateway Himbara; 9) PT Pupuk Kalimantan Timur; 10) PT Mitratel; 11) PT Telkom Data Center; 12) PT Inalum Operating; 13) PT Mind ID; dan 14) PT Logam Mulia (*Bisnis Indonesia*, 30 Juli 2021).

Go public dilakukan sebagai upaya peningkatan transparansi dan kinerja BUMN atau anak usahanya. Sebagai contoh, IPO pada anak usaha PT Telkom, Tbk mendorong

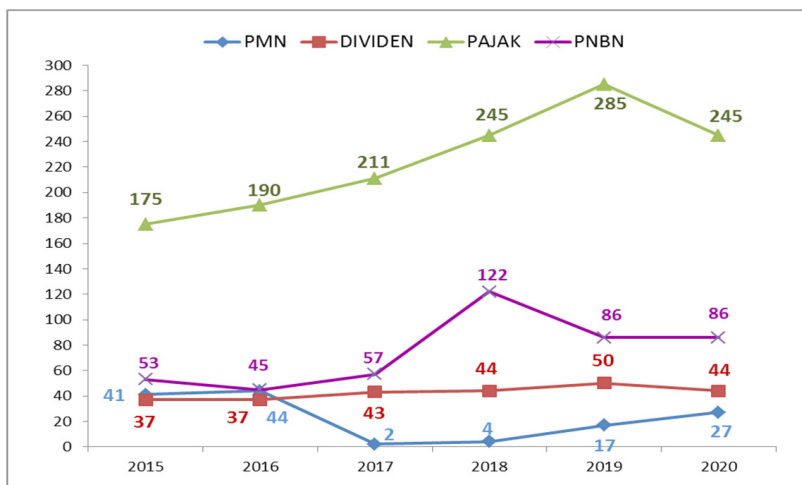
valuasi Telkom semakin baik ke depan. Telkom juga tidak terpaku pada perusahaan komunikasi semata, namun bertransformasi sebagai perusahaan *digital telco*. Oleh karena itu, anak usaha Telkom seperti PT Mitratel dan PT Telkom Data Center terus didorong untuk dapat *go public*.

Analisis Indo Premier Sekuritas, Mino, menilai rencana IPO BUMN dan anak usahanya masih sangat mungkin dilakukan di tengah pandemi COVID-19 dengan didukung kondisi perekonomian yang telah memasuki proses pemulihan. Sejauh ini, saham sebagian besar BUMN yang IPO cukup likuid. Saham BUMN yang dilepas ke pasar lebih dari 30 persen dan banyak diminati investor. Sejalan dengan pandangan tersebut, Syamsul Anam, pengamat dari Pusat Studi BUMN, optimis saham BUMN dan anak usahanya akan menarik minat investor khususnya ritel, walaupun IPO di tengah situasi saat ini cukup beresiko (*Republika*, 31 Juli 2021).

Walaupun dukungan pemerintah terhadap BUMN dalam bentuk PMN terus meningkat pada

tahun 2019 dan 2020 (Gambar 2), namun BUMN masih membutuhkan dana lebih untuk pengembangan usahanya. PMN yang disalurkan pemerintah pada tahun 2020 mampu menstabilkan pendapatan BUMN hingga tidak merosot drastis akibat hantaman pandemi. Hal ini tercermin dari dividen yang turun hanya Rp6 triliun dan penerimaan pajak negara tahun 2020 dari BUMN kembali pada posisi sama dengan tahun 2018 sebesar Rp245 triliun atau turun Rp40 triliun dibanding tahun 2019.

Pengamat BUMN dari Universitas Indonesia, Toto Pranoto, menilai berbagai program transformasi dan restrukturisasi yang dilakukan BUMN sudah tepat. PMN sebagian telah dialokasikan untuk restrukturisasi dan sebagian lagi digunakan untuk menambah *capital expenditure* (capex) BUMN. Pemerintah khususnya Kementerian BUMN harus memperkuat konsistensi atas kebijakan yang sudah dicanangkan dan *monitoring* pada BUMN yang sudah beberapa kali mendapat suntikan PMN agar hasil PMN tersebut tepat sasaran



Gambar 2. Penyertaan Modal Negara dan Kontribusi BUMN terhadap Ekonomi (Rp Triliun)

Sumber: *Bisnis Indonesia*, 30 Juli 2021

(Republika, 2 Agustus 2021).

Langkah *go public* ini perlu dilakukan BUMN untuk mendapatkan dana segar di luar dana PMN sehingga BUMN dapat meningkatkan kapasitas usahanya, mempercepat pertumbuhan perusahaan, mudah mendapatkan mitra kerja strategis dan melakukan ekspansi. Selain itu, *go public* menuntut BUMN untuk terus berkinerja baik dan profesional.

Go Global

Ekspansi global menjadi salah satu strategi penting bagi BUMN untuk mengasah daya saing korporasi di pasar dunia dan meningkatkan kontribusinya terhadap perekonomian nasional. Setidaknya terdapat 83 anak usaha atau cabang perusahaan dari 17 BUMN yang tersebar di berbagai negara dengan investasi USD17,5 miliar. Sejak tahun 2020, Kementerian BUMN telah bermitra dengan Kementerian Luar Negeri untuk Program BUMN *Go Global*. Tujuannya adalah memasarkan produk BUMN secara global dan berpartisipasi dalam memperbaiki rantai pasok Indonesia pada skala internasional (*Bisnis Indonesia*, 30 Juli 2021).

Langkah *go global* merupakan rangkaian akhir yang akan mudah dilakukan apabila *go public* telah berhasil dilakukan. Apabila perusahaan telah *go public*, maka investor akan menjadi lebih mudah menilai kinerja perusahaan. Selain itu, perusahaan juga memiliki sumber penghimpunan dana untuk melakukan ekspansi.

Keberhasilan transformasi BUMN ini juga ditentukan oleh faktor kepemimpinan. Perilaku

koruptif dari manajemen BUMN yang selama ini telah membuat citra buruk BUMN akan menghambat pengembangan BUMN dan kepercayaan calon investor. Untuk itu, pemerintah perlu melakukan rekrutmen *board of director* dan *board of commissioner* dari sumber yang lebih kompetitif dan profesional sehingga jajaran direktur dan komisaris BUMN tidak menjadi ajang politik balas budi dan sapi perah.

Penutup

Kehadiran BUMN dalam pembangunan merupakan perwujudan pemerintah sebagai pelaku ekonomi untuk meningkatkan perekonomian nasional bagi kemakmuran rakyat Indonesia. Pandemi COVID-19 menjadi momentum kebangkitan BUMN untuk melakukan transformasi. Transformasi BUMN yang dilakukan Kementerian BUMN melalui klusterisasi, *holding*, *go public*, dan *go global* diharapkan dapat memberikan *value added* bagi BUMN sehingga lebih *profitable* dan berdaya saing. Keberhasilan transformasi ini tidak terlepas dari peran kepemimpinan (*leadership*) BUMN dalam proses pelaksanaannya. Kepemimpinan BUMN juga harus siap dengan *entrepreneurship*-nya.

DPR RI khususnya Komisi VI yang bermitra kerja dengan Kementerian BUMN perlu melakukan pengawasan terhadap proses dan pelaksanaan transformasi BUMN sehingga sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku dan tujuan yang akan dicapai. Selain itu, Komisi VI DPR RI juga perlu segera menuntaskan pembahasan RUU tentang BUMN sehingga memberikan payung hukum bagi

BUMN agar dapat lebih berperan dalam pembangunan nasional bagi kesejahteraan rakyat Indonesia.

Referensi

- Azka, Rinaldi M., "Pelat Merah Lanjutkan Manuver", *Bisnis Indonesia*, 30 Juli 2021, hal. 13.
- "Kerja Besar BUMN", *Bisnis Indonesia*, 30 Juli 2021, hal. 2.
- Lamsihar, Andreas Togi & Martani Huseini. 2019. "Transformasi Budaya dan Inovasi Perusahaan BUMN". *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis* 7, hal 64-70,
- "Masa Depan Holding BUMN", 26 September 2019, <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/12869/Masa-Depan-Holding-BUMN.html>, diakses 4 Agustus 2021.

- Noviani, Ana, "Taji BUMN di Kancan Global", *Bisnis Indonesia*, 30 Juli 2021, hal. 1.
- Nursyamsi, Muhammad dan Retno Wulandari, "Masa Pemulihan BUMN 2021-2022", *Republika*, 31 Juli 2021, hal. 3.
- Nursyamsi, Muhammad dan Dessy Suciati Saputri, "Erick Ingin Indonesia Tidak Bergantung Impor Vaksin", *Republika*, 31 Juli 2021, hal. 4.
- Septayaningsih, Iit dan Muhammad Nursyamsi, "Konsistensi Menjadi Kunci Pemulihan BUMN", *Republika*, 2 Agustus 2021, hal. 9.



Nidya Waras Sayekti
nidya.sayekti@dpr.go.id

Nidya Waras Sayekti, SE., MM., menyelesaikan pendidikan Magister Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Mercu Buana tahun 2006. Saat ini menjabat sebagai Peneliti Madya Bidang Ekonomi dan Kebijakan Publik pada Pusat Penelitian Sekretariat Jenderal dan Badan Keahlian DPR RI. Beberapa karya tulis ilmiah yang telah dipublikasikan melalui jurnal dan buku antara lain: "Potensi dan Regulasi Fintech di Indonesia" (2018), "Strategi Pengembangan Pariwisata Syariah di Indonesia" (2019), dan "Permasalahan Ekonomi Nelayan dan Upaya Pemberdayaannya" (2019), "Upaya Pengembangan Logistik Halal di Indonesia" (2020).

Info Singkat

© 2009, Pusat Penelitian Badan Keahlian DPR RI
<http://puslit.dpr.go.id>
ISSN 2088-2351

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi tulisan ini tanpa izin penerbit.