

**EFEKTIFITAS DAN EFISIENSI BUMN (BADAN USAHA MILIK NEGARA)  
DALAM RANGKAIH MENINGKATKAN DEVISA NEGARA**  
Andi Wardhana

Sebagaimana Tujuan didirikan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) ada Beberapa hal yaitu :

- a. memberikan sumbangan bagi perkembangan perekonomian nasional pada umumnya dan penerimaan negara pada khususnya;
- b. mengejar keuntungan;
- c. menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak;
- d. menjadi perintis kegiatan-kegiatan usaha yang belum dapat dilaksanakan oleh sektor swasta dan koperasi;
- e. turut aktif memberikan bimbingan dan bantuan kepada pengusaha golongan ekonomi lemah, koperasi, dan masyarakat.

Dan tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan, ketertiban umum, atau kesucilaan.

Begitu bunyi Pasal 2 Undang – Undang No. 19 Tahun 2003 Tentang BUMN

Dengan demikian Efisiensi dan Perampingan BUMN dari 141 menjadi 70 sebagai keputusan Kabinet adalah sangat tepat sesuai tujuan dimaksud diatas dan harus dilaksanakan oleh Kementerian BUMN, sebagaimana kata Dahlan Iskan Menteri BUMN dalam Wawancara dalam Majalah Detik edisi 32 9-15 juli 2012 dimana dalam melaksanakannya masih dijumpai yang begini dan begitu artinya masih banyak terjadi kendala-kendala terutama dari sisi pembenahan SDM yang dirasa lamban dan terlalu birokratis. Dahlan Iskan sebagai Menteri BUMN banyak menarik perhatian publik. Dengan setiap saat berkomitmen meningkatkan produktivitas dan laba perusahaan BUMN. Ada yang pragmatis seperti kurangi rapat-rapat dan laporan-laporan BUMN sampai 50 persen, ada pula sifatnya strategis seperti ubah sistem rekrutmen calon direksi dan berikan kebebasan kepada direksi BUMN untuk melakukan aksi-aksi korporasi. Ekspektasi publik menjadi-jadi karena sosok figurinya yang merakyat, cerdas dan gaya kepemimpinan keluar dari Struktur. Padahal sektor-sektor usaha yang dilakukan oleh BUMN mencakup hampir seluruh sektor dan bidang usaha yang ada dimana didalamnya terdapat 11 kelompok besar sektor:

- Agro Industri;
- Telekomunikasi;
- Semen, konstruksi dan Konsultan Engineering;
- Pertambangan;
- Energi;
- Logistik;
- Pariwisata;
- Kehutanan dan Kertas;
- Jasa Keuangan;
- Industri Startegis, Jasa Penunjang Pertanian

Dari itu terbagi lagi menjadi sub-subsektor seperti Jasa Keuangan yang terdiri dari Jasa Keuangan Perbankan dan Jasa Keuangan Non Perbankan, sektor logistik dibagi bidang transportasi, penunjang transportasi, Ka-wasan Industri, Dok Perkapalan dan lain sebagainya.

Dari itu yang dilakukan oleh BUMN terkesan semua sektor usaha menjadi monopoli BUMN. Dari kajian yang dilakukan oleh Program Pasca Sarjana Magister Fakultas Hukum Universitas Gajah Mada Jogjakarta, Dikatakan sebaiknya Pemerintah bertahan pada pengelolaan dibidang yang memenuhi kriteria dibawah ini

- Amanat pendiriannya oleh Peraturan Perundangan
- Mengemban tugas Public Service Obligation
- Terkait dengan Keamanan Negara
- Melakukan konservasi alam/budaya
- Berbasis sumber daya alam
- Padat karya
- Penting bagi stabilitas ekonomi/keuangan Negara

Selanjutnya dari kajian tersebut dicoba untuk mengkategorikan sektor-sektor dan bidang apa saja yang masih tepat dilakukan oleh BUMN, apakah sektor-sektor yang masih sangat kompetitif, pelaksana layanan publik, atau yang strategis, lalu bagaimana dengan sifat bisnisnya apakah sudah sunset (tidak memiliki prospek) atau sifat usaha yang telah banyak dilakukan oleh pihak swasta, bahkan bila dilaksanakan oleh swasta justru dapat lebih efisien?

Solusi terhadap sektor/bidang usaha apa saja yang tepat dikelola/dilakukan oleh BUMN disamping sesuai Undang – Undang No. 19 Tahun 2003 Tentang BUMN dan sebagai Amanat sistem perekonomian Indonesia yang berlandaskan prinsip demokrasi ekonomi sebagai yang termuat dalam penjelasan Pasal 33 UUD 1945, Bahwa " Produksi dikerjakan oleh semua, untuk semua di bawah pimpinan atau pemilihan anggota-anggota masyarakat." Dari penjelasan Pasal 33 tersebut di atas, jelas yang diutamakan adalah masyarakat, bukan orang-seorang, oleh sebab itu cabang-cabang produksi yang penting bagi negara dan yang menguasai hajat hidup orang banyak, harus dikuasai oleh negara. "Hanya perusahaan yang tidak menguasai hajat hidup orang banyak boleh ada di tangan orang-seorang." Bumi dan air dan kekayaan alam yang terkandung di dalam bumi adalah pokok-pokok kemakmuran rakyat. Sebab itu harus dikuasai oleh negara dan dipergunakan untuk sebesar-besar kemakmuran rakyat."

Ini berarti, bahwa yang menguasai hajat hidup orang banyak yaitu harus berada di tangan perusahaan milik negara (BUMN). Jadi kedudukan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) dalam kehidupan perekonomian negara dilandasi secara konstitusioanal oleh Pasal 33 UUD 1945. (lihat Peran BUMN dalam Pemulihan Ekonomi Magister Hukum UGM)

## **KINERJA BUMN (Badan Usaha Milik Negara)**

Banyak dikemukakan para Ahli bahwa tingkat efisiensi BUMN di negara berkembang masih rendah, Sehingga perlu untuk Tingkatkan efisiensi BUMN dan sifatnya sangat mendesak.

Sebagaimana Riset yang pernah dilakukan Oleh Efa Yonnedi Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Andalas bahwa pertumbuhan nilai aset, penjualan, deviden dan laba BUMN selama 30 tahun terakhir tidak diikuti oleh peningkatan return on aset (ROA) secara berarti. Pada periode 1979–2001, misalnya, ROA BUMN keseluruhan berkisar antara 1,5 persen sampai dengan 4,5 persen. Sejak krisis ekonomi tahun 1997, rata-rata ROA BUMN tidak pernah di atas 3 persen, di mana pada tahun 2003 tercatat sebesar 2,2 persen.

Sebagai Perbandingan BUMN Indonesia dengan BUMN Malaysia, Data tahun 2009 mencatat Petronas Malaysia mampu membukukan keuntungan bersih sebesar Rp 148 triliun, sedangkan laba bersih 142 BUMN Indonesia hanya sebesar Rp 88 triliun. Laba bersih Petronas Malaysia 1,68 kali laba bersih seluruh BUMN Indonesia. ROA Petronas sekitar 13,5 persen, sementara ROA BUMN seluruh Indonesia hanya sekitar 3,9 persen.

Ada banyak Faktor itu bisa terjadi :

1. Kepemilikan BUMN kita Banyak dimiliki oleh banyak "Bos" oleh karena banyaknya kepemilikan tersebut maka akan sulit untuk berkoordinasi dan koordinasi jadi tidak efektif serta disamping itu terbebani tujuan sosial yang lain yang tidak berhubungan dengan BUMN.
2. Intervensi politik yang menghambat para Direksi BUMN untuk mengambil Kebijakan korporasi yang untuk memajukan Perusahaan disamping pula antara Komisaris dan Direksi tidak kompak. Sebagaimana pula kenyataan sejarah bahwa BUMN di Indonesia banyak dijadikan ATM untuk kepentingan lain diluar Perusahaan / BUMN.
3. Lemahnya penerapan dan tidak Efektinya good corporate governance (GCG) serta kontrol SDM yang lemah disebabkan kepemilikan BUMN yang dimiliki lembaga Publik / Pemerintah yang kurang menerapkan Manajemen Korporasi layaknya Perusahaan Privat yang maju sebagaimana masih ada hubungannya dengan point 2 diatas. Yang sebagaimana sering banyak diberitakan di beberapa Media bahwa karena seringnya Menteri BUMN Dahlan Iskan terkena "Peringatan" bahkan oleh Istana dan tidak disukai oleh Para Menteri, yang tidak lain karena Gara-gara mengetrapkan Manajemen yang Progresif dan dinamis sebagaimana layaknya perusahaan privat yang dinamis dan maju sehingga dianggap keluar dari pakem Pemerintahan.

## **KEBIJAKAN BUMN (Badan Usaha Milik Negara)**

- Melakukan koordinasi dengan departemen/instansi terkait untuk penataan kebijakan industrial dan pasar BUMN terkait. Hal ini diperlukan dalam kerangka reformasi BUMN yang menyeluruh. Langkah-langkah perbaikan internal BUMN saja tidaklah cukup, karena keberhasilan pengelolaan BUMN harus didukung oleh kebijakan secara sektoral,
- Memetakan BUMN yang ada ke dalam kelompok BUMN PSO dan kelompok BUMN komersial (*business oriented*), yaitu dengan pembuatan pembukuan yang terpisah antara PSO dengan kegiatan yang bersifat komersial. Dengan demikian diharapkan kinerja BUMN dapat terukur dengan jelas serta transparan khususnya BUMN yang mendapat penugasan PSO dan mempunyai aktifitas komersial sekaligus, sehingga kinerja BUMN tersebut dapat meningkat, pengalokasian anggaran pemerintah akan semakin efisien dan efektif, dan kontribusi BUMN dapat meningkat,
- Melanjutkan langkah-langkah restrukturisasi yang semakin terarah dan efektif terhadap orientasi dan fungsi BUMN tersebut. Dalam rangka restrukturisasi ini, langkah yang akan dilakukan meliputi 5 jenis tindakan yaitu *Stand-alone*, Merger/Konsolidasi, Holding, Divestasi dan Likuidasi,

### (1) Stand Alone

Kriteria ;

Market share cukup signifikan dan mengandung unsur keamanan;

- Single player atau masuk sebagai pemain utama;
- Belum memiliki potensi untuk dimerger ataupun holding; dan
- Keberadaannya berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku & umumnya captive market.

### (2) Holding

Kriteria ;

- Sektor usahanya sama
- Jenis usaha dan segmen pasar berlainan
- Kompetisi tinggi
- Masih ada prospek/ bisnis prospektif
- Pemerintah merupakan pemilik mayoritas

### (3) Divestasi

Kriteria ;

Berbentuk Persero.

- Berada pada sektor usaha atau industri yang kompetitif atau unsur teknologinya cepat berubah.

- Bidang usahanya menurut undang-undang tidak secara khusus harus dikelola oleh BUMN.
- Tidak bergerak di sektor pertahanan dan keamanan.
- Tidak mengelola sumber daya alam yang menurut ketentuan perundang-undangan tidak boleh diprivatisasi.
- Tidak bergerak di sektor tertentu yang oleh pemerintah diberikan tugas khusus untuk melaksanakan kegiatan tertentu yang berkaitan dengan kepentingan masyarakat.
- Memenuhi ketentuan/peraturan pasar modal apabila privatisasi dilakukan melalui pasar modal.

#### (4) Merger dan Konsolidasi

Kriteria ;

- Jenis usaha dan segmen pasar sama
- Kompetisi tinggi
- Mayoritas saham dimiliki Pemerintah
- Kinerja tergolong kurang baik
- Going concern diragukan, namun masih memiliki potensi untuk digabung dengan BUMN lain.

#### (5) Likuidasi

Kriteria ;

- Tidak ada PSO – non “Strategis” (tidak harus dipertahankan status BUMN)
  - Dalam beberapa tahun mengalami kerugian terus-menerus
  - Kompetisi usaha tinggi
  - Eksternalitas rendah
  - Usahanya tidak prospektif
  - Ekuitas negatif
- Memantapkan penerapan prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik yaitu transparansi, akuntabilitas, keadilan dan tanggung jawab pada pengelolaan BUMN PSO maupun BUMN komersial, dan
- Melakukan sinergi antar BUMN secara terus-menerus agar dapat meningkatkan efisiensi dan diharapkan dapat memberikan *multiplier effect* kepada perekonomian nasional secara signifikan.

#### **Andil BUMN Yang Diharapkan dalam Sistem Perekonomian Indonesia**

Sebagaimana telah disebutkan bahwa sesuai maksud dan tujuan ialah :

- Memberikan bimbingan dan bantuan kepada pengusaha golongan ekonomi lemah, koperasi, dan masyarakat.
- Memberikan sumbangan bagi perkembangan perekonomian nasional.

- Menjadi perintis kegiatan usaha yang belum dapat dilaksanakan oleh sektor swasta dan koperasi.
- BUMN memberikan kontribusi yang positif untuk perekonomian Indonesia.
- Pada sistem ekonomi kerakyatan, BUMN ikut berperan dalam menghasilkan barang atau jasa yang diperlukan dalam rangka mewujudkan sebesar-besarnya kemakmuran rakyat.
- PT Dirgantara Indonesia, PT Perusahaan Listrik Negara, PT Kereta Api Indonesia (PT KAI), PT Pos Indonesia, dan lain sebagainya. Perusahaan-perusahaan tersebut didirikan untuk meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran rakyat, serta untuk mengendalikan sektor-sektor yang strategis dan yang kurang menguntungkan.
- Mengelola cabang-cabang produksi yang menguasai hajat hidup orang banyak.
- Sebagai pengelola bumi, air, dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya secara efektif dan efisien.
- Sebagai alat bagi pemerintah untuk menunjang kebijaksanaan di bidang ekonomi.
- Menyediakan lapangan kerja bagi masyarakat sehingga dapat menyerap tenaga kerja.

### **Hambatan - Hambatan**

- Aspek Hukum;

Yang pertama tentang pengertian “dikuasai” dalam ayat (2) dan (3) Pasal 33 Undang Undang Dasar 1945, apakah yang dimaksud seluruhnya dimiliki dan dikelola oleh Negara, atau dimiliki tetapi dapat tidak dikelola oleh Negara, atau tidak perlu memiliki dan tidak perlu mengelola tetapi cukup mempunyai kewenangan dalam hal pengaturan.

Yang kedua tentang UU No 19 Tahun 2003 tentang BUMN, dalam pasal 4 (1) dan penjelasannya bahwa modal BUMN yang berasal dari kekayaan Negara yang dipisahkan adalah pemisahan kekayaan Negara dari APBN untuk dijadikan penyertaan modal Negara pada BUMN, untuk selanjutnya pembinaan dan pengelolaannya tidak lagi didasarkan pada sistem APBN namun didasarkan pada prinsip-prinsip perusahaan yang sehat. Padahal PP No. 33 Tahun 2006 menyatakan penyelesaian piutang BUMN diselesaikan dengan mekanisme korporasi yang didasarkan pada pengertian piutang Negara dalam UU No. 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara dimana dalam UU tersebut tidak lagi dimasukkan pengertian piutang BUMN sebagai bagian dari piutang Negara.

Sebagaimana diatur dalam UUD 1945 Pasal 33 ayat (2) dan (3) diatas, belum memiliki definisi arti “dikuasai” dan “cabang-cabang produksi penting” . Pemahaman tentang kekayaan Negara yang dipisahkan, perlu mendapatkan pemahaman secara meluas bahwa modal yang telah dipisahkan untuk pendirian suatu BUMN bukan lagi kategori kekayaan Negara.

- Aspek Manajemen

Sebagaimana tujuan Utama BUMN sesuai Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 bahwa BUMN tidak hanya sekedar mencari keuntungan semata yang hanya diukur karena adanya peningkatan RoA, RoE, RoI tetapi lebih luas dari itu seperti Stabilitas Ekonomi / Harga dengan harus memahami stakeholder dari BUMN tersebut guna kepetingan bersama dalam rangka mengembangkan Usaha. Bagaimana memikirkan kepetingan Perusahaan dalam pengembangan dan kelangsungan usahanya serta berinvestasi sekaligus dipikirkan kebijakan Deviden sebagaimana layaknya korporasi perusahaan –perusahaan privat yang Maju dan Dinamis.

- Aspek SDM

Perlu Adanya Perubahan pola Pikir Inovasi dan terobosan Bisnis yang Progresif dan Dinamis untuk kemajuan Perusahaan. Sedapat Mungkin Menghilangkan hal-hal yang terlalu birokratis dan bertele-tele yang cenderung stagnan Dengan mengetrapkan amanat dari prinsip-prinsip governance, seperti menggunakan metode fit & proper test melibatkan independent assessor, diikat dengan Statement of Corporate Intent (SCI) sebagai acuan komitmen manajemen dalam peningkatan kinerjanya, diukur dalam kinerjanya dengan Key Performance Indicator (KPI) disepakati bersama dituangkan dalam suatu Kontrak Manajemen

## Kesimpulan

BUMN dapat Meningkatkan Devisa Negara bila dilakukan dengan Efektifitas dan Efisiensi yang indikatornya adalah sebagai berikut:

- Pengelolaan berdasarkan prinsip dan kultur korporasi yang sehat;
- Manajemen profesional, integritas dan leadership yang kuat, miliki sense of business, Pola rekrutmen dan pola remunerasi sesuai dengan standar korporasi;
- Menerapkan prinsip tata kelola perusahaan yang baik (GCG). Selalu ciptakan nilai tambah dan inovasi;
- Bisa bersaing di Era global, dan survive dalam segala kondisi;
- Memiliki tanggung jawab sosial (Corporate Social Responsibility). Sesuai Amanat Undang-Undang PT terbaru.
- Figur Dahlan Iskan sebagai Menteri BUMN sangat tepat dan cocok untuk bisa benahi BUMN-BUMN menyosong Masa Depan karena disamping sebagai pengusaha Sukses sekaligus merakyat dan cerdas.

## Daftar Pustaka

Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945  
Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003 Tentang Badan Usaha Milik Negara

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor. 1 Tahun 2004 Tentang  
Perbendaharaan Negara  
Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 2005 Tentang  
Penggabungan, Peleburan, Pengambilalihan, Dan Perubahan Bentuk  
Badan Hukum Badan Usaha Milik Negara  
Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 45 TAHUN 2005 Tentang  
Pendirian, Pengurusan, Pengawasan, Dan Pembubaran Badan Usaha  
Milik Negara  
Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 33 Tahun 2006 Perubahan Atas  
Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Tata cara  
Penghapusan Piutang Negara / Daerah  
Surat Edaran Menteri BUMN Nomor SE – 14 /MBU/2010 Tentang Penerapan  
Praktek GCG  
Magister Fakultas Hukum UGM <http://mhugm.wikidot.com/artikel:003>  
Harian Padang Post tanggal 10 juli 2012  
Majalah Detik Edisi 32 Tanggal 9-15 juli 2012  
<http://bumn.go.id>  
[http://id.wikipedia.org/wiki/Badan\\_usaha\\_Milik\\_Negara](http://id.wikipedia.org/wiki/Badan_usaha_Milik_Negara)  
<http://citraayuananda.blogspot.com/2012/01/pengertian-badan-usaha.html>  
My Documents\Pengertian Badan Usaha.docx  
  
<http://theolifanny.blogspot.com/2012/04/bab-iii-peranan-bumn-dalam-sistem.html>