



STRATEGI BUMN

Laporan Riset Dr Jan Hoesada, Komite Kerja KSAP

PENDAHULUAN

Pembentukan BUMN oleh pemerintah antara lain bertujuan untuk meraih kedaulatan pangan, kecukupan prasarana NKRI dan perekonomian nan-sehat. Will Kenton, 2020, menyajikan artikel berjudul *What Is a State-Owned Enterprise (SOE), and How Does It Work?*, sumber Investopedia, antara lain mengungkapkan bahwa BUMN (*SOE, GOC*¹) di bentuk² dan dimiliki sepenuhnya atau sebagian oleh pemerintah untuk melaksanakan suatu tugas-keperintahan dan/atau tugas lain³, misalnya melakukan aktivitas komersial dan masuk bursa, BUMN di muka-bumi menurut IMF ber-aset USD 45 Triliun. Sebagian BUMN diproteksi pemerintahnya dalam bentuk (1) hukum positif khusus, (2) izin-khusus BUMN yang boleh merugi⁴, BUMN yang mendapat perlindungan erosi modal/ekuitas, (3) BUMN yang memperoleh penjaminan negara bila berutang.

Bila PT Perusahaan Listrik Negara (PLN) (Persero) adalah perusahaan BUMN terbesar Indonesia dengan aset sebesar Rp1.589 triliun (dimana 1 Rupiah Indonesia kira-kira sama dengan 0,000065 Dolar), pada urutan ke sepuluh BUMN terbesar di dunia; BUMN *China Railway Group Limited* ber-total aset sebesar \$129,582,000,000. Sumber *FORT Global 2023 North America* menyajikan artikel *Top 85 Largest State Owned Enterprise Rankings by Total Assets*, antara lain menyatakan bahwa 10 besar BUMN ber aset terbesar di dunia adalah sebagai berikut.

Rank	Profile	Total Assets	Type	Region
1.	<i>Federal National Mortgage Association</i>	\$3,985,749,000,000	State Owned Enterprise	North America
2.	<i>Federal Home Loan Mortgage Corporation</i>	\$2,203,623,000,000	State Owned Enterprise	North America
3.	<i>China National Petroleum Corporation</i>	\$600,808,000,000	State Owned Enterprise	Asia
4.	<i>EDF</i>	\$323,886,000,000	State Owned Enterprise	Europe
5.	<i>Canada Mortgage and Housing Corporation</i>	\$244,635,000,000	State Owned Enterprise	North America
6.	<i>China Mobile Communications</i>	\$223,302,000,000	State Owned	Asia

¹ *Government-owned corporations (GOC)*

² Disebut proses korporatisasi bila bertujuan komersial

³ Sebagian BUMN tidak-optimal karena bertugas "mengejar dua kelinci".

⁴ *Zombie corporation*

Rank	Profile	Total Assets	Type	Region
	<i>Corporation</i>		Enterprise	
7.	<i>Beijing State-Owned Assets Management Co., Ltd.</i>	\$200,171,878,120	State Owned Enterprise	Asia
8.	<i>China Railway Construction Corporation</i>	\$140,905,000,000	State Owned Enterprise	Asia
9.	<i>China Communications Construction Group</i>	\$139,641,000,000	State Owned Enterprise	Asia
10.	<i>China Railway Group Limited</i>	\$129,582,000,000	State Owned Enterprise	Asia

Cindy Mutia Anwar, 2022, menyajikan artikel berjudul *Pemerintah Sudah Bubarkan 77 BUMN, Berapa Jumlah Sisanya?*, sumber Katadata Media Network, antara lain mengungkapkan bahwa sejak 2016 sampai Maret 2022 jumlah BUMN sudah berkurang 77 BUMN, per Maret 2022 berjumlah 41 BUMN. rencana dibubarkan selanjutnya adalah PT Merpati Nusantara Airlines, PT Istaka Karya, PT Kertas Leces, dan PT Pengembangan Armada Niaga Nasional (PANN) dengan target menjadi 30 BUMN kompetitif tahun 2024.

BUMN mulai menyumbang dividen kepada APBN NKRI. Adi Ahdiat, 2023, menyajikan artikel berjudul *BUMN Setor Dividen Rp 80 Triliun ke Negara*, Rekor Terbesar Baru, sumber Katadata, antara lain mengungkapkan berbagai hal sebagai berikut. Pada tahun 2022, setoran dividen terbesar sepanjang sejarah BUMN kepada negara sebesar Rp80,2 triliun, atau 3 % pendapatan negara. Laba bersih BUMN 2022 sebesar Rp.303, 7 Triliun, jumlah pendapatan BUMN meningkat menjadi Rp2.613 triliun pada 2022, ekuitas BUMN meningkat menjadi Rp3.150 triliun (belum diaudit)., jumlah aset BUMN meningkat menjadi Rp 9.867 triliun (belum diaudit).

STRATEGI PENYEDERHANAAN HUKUM POSITIF UNTUK PEMBERDAYAAN BUMN

Visi 2024 tentang BUMN adalah bahwa NKRI memiliki 30 BUMN mandiri , penyumbang dividen bagi APBN, dan berstatus badan-usaha internasional. Moh.Khory Alfarizi, 2023, menyajikan artikel berjudul *Di Balik Penyederhanaan 45 Peraturan Menteri BUMN*, sumber Tempo.Co, antara lain membeberkan bahwa setelah melalui proses pembahasan yang dimulai pada Mei 2022, Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) menyederhanakan 45 peraturan menteri menjadi tiga peraturan menteri., untuk mengantisipasi perubahan yang terjadi secara global, dalam (1) Peraturan Menteri (Permen) BUMN Nomor PER-1/MBU/03/2023 tentang Penugasan Khusus dan Program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL) BUMN, (2) Permen BUMN Nomor PER-2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan BUMN, dan (3) Permen BUMN Nomor PER- 3/MBU/03/2023 tentang Organ dan Sumber Daya Manusia BUMN sebagai panduan menghadapi globalisasi dan membuat BUMN lebih mampu menyelesaikan berbagai persoalan internal, sehingga mampu mengantisipasi perubahan lingkungan secara cepat dengan mengeluarkan kebijakan dan keputusan *prudent*, pendorong daya-saing karena BUMN telah memiliki aturan main yang jelas, dengan visi BUMN sebagai lokomotif sepertiga perekonomian Indonesia yang harus terus berkembang dan berkelanjutan . Setelah rampung disusun, aturan baru BUMN diuji melalui dengar-pendapat publik di Balai Senat Universitas Gadjah Mada atau UGM, Yogyakarta pada akhir Desember 2022. Penyederhanaan aturan BUMN diharapkan meningkatkan fungsi pengawasan di internal BUMN.

Substansi dari masing-masing Permen BUMN tersebut adalah sbb :

1. Pertama yang mengenai tata kelola dan transaksi signifikan BUMN yang berisi aturan tentang prinsip tata kelola BUMN, penerapan manajemen risiko BUMN, dan penilaian tingkat kesehatan BUMN, di dalamnya termaktub perencanaan strategis BUMN, pedoman kegiatan korporasi signifikan BUMN, dan pelaporan.
2. Aturan kedua berisi tentang pengaturan organ dan SDM BUMN, meliputi syarat anggota direksi dan komisaris BUMN, manajemen talenta BUMN, tata cara pengangkatan dan pemberhentian direksi dan komisaris BUMN, penghasilan anggota direksi, komisaris dan dewan pengawas BUMN.
3. Sedangkan Permen BUMN ketiga berisi tentang penugasan dan TJS yang mencakupi penugasan khusus BUMN dan program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan BUMN.

STRATEGI REFORMASI BUMN KARYA 2023

Adi ahdiat, 2023, menyajikan artikel berjudul *Ini BUMN Karya dengan Laba Terbesar pada Kuartal I 2023*, antara lain mengungkapkan bahwa empat perusahaan induk BUMN Karya yang tercatat sebagai emiten, yaitu PT Waskita Karya Tbk (WSKT), PT Wijaya Karya Tbk (WIKA), PT PP Tbk (PTPP), dan PT Adhi Karya Tbk (ADHI). BUMN Karya yang meraih laba bersih terbesar pada kuartal pertama tahun 2023 adalah PTPP dengan laba yang dapat



diatribusikan ke pemilik entitas induk senilai Rp34,2 miliar, atau meningkat 21,5% dibanding kuartal I tahun lalu (*year-on-year/yoy*). Dalam periode sama, laba bersih ADHI meningkat 18,9% (*yoy*) menjadi Rp8,45 miliar. Pada akhir kuartal I 2023 WSKT mencetak kerugian yang dapat diatribusikan ke pemilik entitas induk Rp374,9 miliar, menyusut 54% (*yoy*) dibanding kerugian kuartal I tahun lalu. WIKA membukukan kerugian Rp521,3 miliar, terbesar di kelompok perusahaan induk BUMN Karya, padahal sepanjang kuartal I tahun lalu WIKA masih mampu mencetak laba Rp1,3 miliar. Jumlah utang BUMN Karya sebesar puluhan triliun rupiah. WSKT memiliki utang terbesar, liabilitas 86% dari total aset, disusul WIKA dengan nisbah utang/aset mencapai 76,7%, proporsi utang/aset PTPP 74,7%, dan ADHI 77,4%.

Aji Cakti. 2023, dalam artikel berjudul *Kementerian PUPR mendukung transformasi BUMN Karya*, sumber Antara 2023, antara lain menyatakan bahwa Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) mendukung transformasi perusahaan BUMN Karya dalam rangka menjalankan penugasan negara untuk pembangunan infrastruktur, yang pada tahun 2023 terfokus pada pembangunan Tol Trans Jawa dan Trans Sumatera, untuk menyambut Lebaran 2023. Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) Basuki Hadimuljono mengungkapkan Menteri BUMN tidak berencana melakukan merger (penggabungan) ataupun pembentukan holding (induk usaha) BUMN Karya, melainkan membentuk spesialisasi masing-masing BUMN Karya itu. Kementerian BUMN sudah memiliki peta jalan atau roadmap untuk mentransformasi BUMN karya, memperbaiki portofolio dan melakukan re-grouping, serta konsolidasi agar BUMN-BUMN karya agar memiliki spesialisasi dan keahlian sejalan dengan regulasi industri konstruksi di Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, membangun sinergi pemerintah dan swasta, untuk menekan biaya logistik Indonesia yang saat ini masih 23 persen.

STRATEGI ALIH TEKNOLOGI

Andika Dwi, 2023, menyajikan artikel berjudul *Alasan Luhut Ingin Kembali Gandeng Cina di Proyek Kereta Cepat Jakarta-Surabaya*, antara lain mengungkapkan bahwa Cina juga dipertimbangkan untuk kembali terlibat dalam kerja sama proyek KA Cepat Jakarta-Surabaya karena (1) memiliki pengalaman menggarap proyek kereta cepat Jakarta-Bandung sepanjang 41 kilometer, (2) kinerja/pengalaman memproduksi kereta api cepat 40.000 kilometer, akan menyebabkan biaya proyek kereta cepat akan menjadi lebih murah. (3) terdapat opsi transfer teknologi ke NKRI. Menteri BUMN mengungkapkan alasan lain mengapa Menko Marves Luhut Binsar Pandjaitan mempertimbangkan untuk kembali menggandeng Cina dalam proyek Kereta Cepat Jakarta-Surabaya adalah agar pemerintah dapat melanjutkan ritme dan sistem pembangunan yang sudah ada, pemerintah juga tidak perlu mengganti sistem yang membutuhkan waktu lama karena berganti negara mitra, di mana Indonesia dan Cina sudah terlebih dahulu menjadi mitra melalui konsorsium PT Kereta Cepat Indonesia Cina (KCIC) untuk pembangunan Kereta Cepat Jakarta-Bandung.

STRATEGI BUMN MASUK PASAR GLOBAL

Hanya 6 BUMN masuk pasar global. Artikel tahun 2020 berjudul *Wujud nyata BUMN Go Global Tingkatkan Peran RI di Kancah Internasional*, sumber Yayasan BUMN, antara lain mengungkapkan bahwa beberapa BUMN yang sudah berekspansi ke pasar luar negeri sesuai sumber iNews.id, adalah (1) PT Wijaya Karya (Persero) Tbk, BUMN konstruksi mempunyai berbagai proyek di Afrika seperti Senegal, Niger, dan Aljazair, (2) PT Pertamina (Persero), mencari cadangan migas di LN melalui anak-usaha, yaitu Pertamina Internasional EP (PIEP).



Pertamina mengelola aset migas pada 12 negara, yaitu Aljazair, Malaysia, Irak, Kanada, Prancis, Italia, Namibia, Tanzania, Gabon, Nigeria, Colombia dan Angola dengan jumlah produksi migas sekitar 99.000 ribu barel per hari dan gas bumi 261 juta setara minyak, (3) Perum Peruri, pernah dicetak mata uangnya di antaranya Thailand, Filipina, Malaysia, Bangladesh dan Nepal, (4) PT INKA (Persero), memenangkan tender pengadaan lebih dari 1.050 gerbong kereta api di Bangladesh pada 2020, kini tengah membidik pasar di negara Afrika lainnya dan Asia Tenggara, (5) PT Kimia Farma (Persero) Tbk BUMN farmasi, Kimia Farma juga melebarkan sayap ke Arab Saudi lewat anak usaha, Kimia Farma Dawaa dengan 19 apotek yang tersebar di Mekkah, Madinah, Jeddah, dan Thaif, (6) PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dengan perusahaan-anak bernama Telkomcel yang didirikan untuk pasar luar negeri itu siap mengembangkan bisnis ke berbagai negara berbasis jaringan telekomunikasi Telkom yang telah mencapai 250.000 km dari New York-Indonesia dan Los Angeles-Indonesia.

salwa@jadibumn.id, 2024, menyajikan artikel berjudul *Daftar Perusahaan BUMN 2024: Menapaki Peluang Keberagaman*, sumber Copyright ©2023 Jadi BUMN, PT. Kejar Kreasi Semesta, antara lain mengungkapkan berbagai hal sebagai berikut.

Keberagaman Sektor BUMN

1. Energi dan Listrik:

Sektor energi dan listrik dipegang teguh oleh perusahaan-perusahaan seperti PLN dan PGN. Dalam era keberlanjutan, peluang untuk berkontribusi pada pemenuhan kebutuhan energi bersih dan ramah lingkungan semakin terbuka.

2. Telekomunikasi:

Telkom Indonesia terus menjadi pemain kunci di sektor telekomunikasi. Dengan perkembangan teknologi informasi yang pesat, kesempatan untuk terlibat dalam revolusi digital sangat menjanjikan.

3. Keuangan dan Perbankan:

Bank Mandiri membawa sektor keuangan dan perbankan ke dalam sorotan. Bagi yang tertarik dalam dunia finansial, peluang untuk membangun karier di salah satu bank terbesar Indonesia sangat menggoda.

4. Transportasi:

Garuda Indonesia, sebagai maskapai penerbangan nasional, menggambarkan keberagaman di sektor transportasi. Berkembangnya industri pariwisata dan mobilitas menciptakan peluang bagi individu yang ingin terlibat dalam pengembangan transportasi udara.

5. Minyak dan Gas:

Pertamina tetap menjadi pemimpin di sektor minyak dan gas. Dengan proyek-proyek ekspansi dan fokus pada energi terbarukan, sektor ini menawarkan peluang bagi yang bersemangat untuk berkontribusi pada keberlanjutan energi.

Daftar Perusahaan BUMN 2024

1. Perusahaan Listrik Negara (PLN):

PLN tidak hanya menyediakan listrik bagi masyarakat, tetapi juga menawarkan peluang untuk terlibat dalam transformasi energi. Dengan fokus pada energi terbarukan, bergabung dengan PLN bisa menjadi langkah besar menuju masa depan yang lebih bersih.

2. Telkom Indonesia:

Keberlanjutan di sektor telekomunikasi menawarkan banyak peluang. Telkom Indonesia, sebagai pelopor di industri ini, memberikan ruang bagi individu untuk berinovasi dalam menghadapi tantangan teknologi terkini.

3. Bank Mandiri:

Bank Mandiri tidak hanya menawarkan layanan keuangan, tetapi juga peluang untuk terlibat dalam proyek-proyek besar yang mendukung pertumbuhan ekonomi nasional. Bagi yang bersemangat dalam dunia keuangan, Bank Mandiri adalah panggung yang menarik.

4. Garuda Indonesia:

Industri penerbangan selalu dinamis dan menantang. Bergabung dengan Garuda Indonesia memberikan pengalaman berharga dalam mengelola operasi penerbangan dan menjawab kebutuhan pelanggan yang terus berkembang.

5. Perusahaan Gas Negara (PGN):

PGN sebagai pemain utama di sektor gas memiliki peran strategis dalam menyediakan kebutuhan gas domestik. Perkembangan sektor energi terbarukan menciptakan peluang baru dalam menyusun strategi energi nasional.

6. Pertamina:

Pertamina, dengan portofolio yang luas, membuka peluang di sektor minyak dan gas. Fokus pada diversifikasi energi memberikan panggung bagi para profesional yang ingin berkontribusi pada transformasi energi nasional.

STRATEGI BUMN MEMBUKA LOWONGAN-KERJA

BUMN berfungsi sebagai motor penggerak perekonomian dan berjuang mengurangi pengangguran. Situs Taboola menyajikan daftar BUMN yang membuka lowongan kerja dalam program 2023, yang dirangkum Liputan6.com dari berbagai sumber sebagai berikut.

1. Jasa Keuangan

PT. Bank Mandiri

PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

2. Industri Energi, Minyak dan Gas

PT Perusahaan Listrik Negara (Persero)

3. Perkebunan dan Perhutanan

Perum Perhutani.

Perkebunan Nusantara III

4. Jasa Infrastruktur

PT Adhi Karya

PT Hutama Karya

PT Semen Indonesia

PT Wijaya Karya

PT Jasa Marga

PT Waskita Karya

PT Pembangunan Perumahan

PT Brantas Abipraya

5. Jasa Telekomunikasi dan Media

Perum Jasa Tirta I

Perum Jasa Tirta II

Percetakan Uang Republik Indonesia

PT Indah Karya

PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk

PT Virama Karya (Persero)



MANAJEMEN MUTU ISO 37001: 2016 TENTANG SISTEM MANAJEMEN ANTI-PENYUAPAN (SMAP) PADA BUMN

Siaran Pers, 2022, berjudul Seminar Publik **“Penerapan Sistem Manajemen Anti Penyuapan (SMAP): Manfaat dan Tantangan di BUMN”**, sumber Transparency International Indonesia, antara lain mengungkapkan bahwa

USAID Indonesia Integrity Initiative (INTEGRITAS) menyelenggarakan Seminar dengan tema **“Penerapan Sistem Manajemen Anti Penyuapan (SMAP): Manfaat dan Tantangan di BUMN”** dengan menghadirkan pembicara dari BUMN yaitu Perusahaan Listrik Negara (PLN). Kegiatan ini diorganisir oleh Transparency International Indonesia (TI-I), salah satu anggota konsorsium program USAID INTEGRITAS, menghadirkan peserta sekitar 30 BUMN dari berbagai sektor, serta mengundang perwakilan perusahaan swasta, asosiasi bisnis dan organisasi masyarakat sipil, termasuk anggota konsorsium USAID INTEGRITAS lainnya yaitu KEMITRAAN, Indonesia Corruption Watch (ICW), dan Basel Institute on Governance. SMAP ISO 37001 adalah panduan standar dalam rangka memitigasi tindakan penyuapan seperti mengidentifikasi, mencegah, dan mendeteksi penyuapan. Dengan pelaksanaan SMAP, diharapkan BUMN dapat terlindungi dari berbagai praktik-praktik penyuapan dengan penerapan Standar Manajemen Mutu ISO 37001:2016 tentang Sistem Manajemen Anti Penyuapan (SMAP). SMAP telah diadopsi 100% dari 41 BUMN yang ada.

Buku panduan **“10 Prinsip Antikorupsi untuk BUMN”** mengandung berbagai indikator pencegahan risiko korupsi dalam konteks luas.

Per 16 September 2020, PT PLN telah menyelesaikan penerapan Standar Manajemen Mutu ISO 37001: 2016 tentang Sistem Manajemen Anti Penyuapan (SMAP), diawali pada 2014

dengan Peraturan Direktur tentang PLN bersih dan Peraturan Direktur tentang sistem penanganan pelanggaran yang didalamnya memuat *whistleblowing system* (WBS) terkoordinasi dengan KPK.

Tiga strategi PLN dalam mitigasi korupsi, yaitu:

- 1) Pendidikan dan peran insan PLN dengan peningkatan kualitas SDM;
- 2) pencegahan dengan membangun/perbaiki sistem;
- 3) penindakan dengan adanya sanksi.

PLN mewajibkan para pegawai untuk menandatangani pakta integritas (PI), melakukan pengawasan untuk pencegahan dan identifikasi pelanggaran bersama dengan seluruh mitra, PLN melakukan *integrity due diligence* dan pelatihan rutin SMAP berdimensi kebijakan, kepatuhan pada prosedur, standar dan nilai etis antara lain pencucian uang, HAM dan CSR.

KPK telah membentuk divisi khusus yang menangani pencegahan korupsi di badan usaha, Anti Korupsi Badan Usaha (AKBU) karena BUMN/BUMD adalah instansi urutan keempat yang paling banyak melakukan tindak pidana korupsi. Penerapan SMAP makin gencar seiring tren/laju korupsi makin meningkat. KPK memaknai SMAP lebih sebagai upaya pencegahan sebagai prioritas, tanpa mengabaikan penindakan. Salah satu upaya pencegahan itu dilakukan melalui *internalisasi nilai anti korupsi* melalui pendidikan anti korupsi, pembangunan sistem nan-andal pencegahan risiko korupsi. KPK sedang dalam proses untuk menyusun instrumen pemantauan/evaluasi sejauh mana efektifitas penerapan SMAP.

SEPULUH PRINSIP ANTI-KORUPSI BUMN

Sepuluh Prinsip Anti Korupsi dari Transparency International adalah sebagai berikut.

- 1 : Beroperasi atas dasar standar etika dan integritas tertinggi
 - Membumikan kultur etika dan integritas organisasi
 - Mempunyai komitmen terhadap upaya mendorong integritas dalam masyarakat
 - Mempunyai komitmen atas kebijakan dan program anti-korupsi
 - Komitmen tertinggi dari pimpinan tertinggi (tone from the top)
- 2 : Memastikan tatakelola dan pengawasan praktik terbaik program anti-korupsi
 - Melaksanakan tatakelola yang sesuai dengan praktik terbaik global yang diterima
 - Memastikan bahwa direksi bertindak untuk kepentingan terbaik BUMN
 - Menerapkan prosedur yang kuat dan transparan untuk penunjukan direksi dan komisaris
 - Mengatur struktur dewan BUMN agar terdapat keseimbangan keterampilan, pengalaman,
 - pengetahuan, diversitas dan direktur independen
 - Menetapkan pembagian tanggung jawab yang jelas antara dewan dan chief eksekutif
 - Melakukan pengawasan dengan kewaspadaan atas program anti-korupsi dan memastikan akuntabilitas
- 3 : Akuntabel terhadap pemangku kepentingan melalui transparansi dan pelaporan publik

- Menetapkan dan mematuhi praktik terbaik akuntabilitas kepada pemangku kepentingan
- Melaporkan program anti-korupsi secara terbuka
- Menerapkan transparansi organisasi dan laporan negara-per-negara
- Bekerjasama dengan pemangku kepentingan
- Bersikap transparan mengenai hubungan dengan entitas kepemilikan

4 : Memastikan kebijakan dan prosedur sumber daya manusia mendukung program anti-korupsi

- Merancang kebijakan dan prosedur personalia untuk mendukung program anti-korupsi
- Memberi insentif atas perilaku etis dan integritas
- Memberikan tanggung jawab atas program anti-korupsi
- Mengintegrasikan program anti-korupsi ke dalam struktur organisasi
- Menerapkan prosedur tindakan disipliner

5 : Merancang program anti-korupsi berdasarkan penilaian risiko

- Penilaian risiko harus menjadi dasar rancang bangun program
- Identifikasi faktor-faktor risiko
- Fahami bentuk korupsi dan risiko terkait:
 - Suap
 - Perdagangan pengaruh
 - Nepotisme, favoritisme, klientelisme atau patronase
 - Penipuan
 - Pencucian uang
 - Konflik kepentingan.

6 : Mengimplementasikan kebijakan dan prosedur khusus untuk menangkal risiko korupsi utama

- Melaksanakan pengendalian/pengawasan untuk menangkal risiko yang terkait dengan fungsi-fungsi dan transaksi-transaksi yang rentan korupsi
- Berkomitmen pada praktik perdagangan yang wajar
- Memberikan transparansi proses pembuatan kontrak dan pengadaan
- Menangkal risiko korupsi dari komitmen pimpinan tertinggi
- Membangun dan mempertahankan pengendalian akuntansi internal
- Mempunyai pembukuan dan catatan yang akurat
- Mengharuskan dilakukan audit internal rutin pada program anti-korupsi
- Menyusun rencana pengelolaan insiden

7 : Mengelola hubungan dengan pihak ketiga untuk memastikan mereka menjalankan usaha sesuai standar anti-korupsi yang setara dengan standar BUMN

- Menerapkan standar umum dalam semua transaksi dengan pihak ketiga
- Melaksanakan pengawasan atas bentuk tertentu pihak ketiga:
 - a. Entitas, investasi dan penggabungan serta
 - b. akuisisi yang dikendalikan
 - c. Usaha patungan dan konsorsium
 - d. Agen dan perantara lain

8 : Melakukan komunikasi dan pelatihan untuk membumikan program anti-korupsi

- Membangun komunikasi internal dan eksternal yang efektif
- Memberikan pelatihan umum dan yang disesuaikan

9 : Memberikan saran/nasihat yang aman dan mudah diakses dan saluran pelaporan indikasi pelanggaran (*whistleblowing*)

- Memposisikan kemudahan penggunaan saluran-saluran pemberitahuan dan pelaporan indikasi pelanggaran dalam budaya organisasi yang ber nuansa keterbukaan dan kepercayaan
- Mirmilih saluran-saluran pemberitahuan yang mudah diakses dan aman, yang termasuk nomor darurat (hotlines)
- Membangun kebijakan dan prosedur yang mewajibkan menyediakan saluran-saluran yang aman dan mudah diakses untuk keperluan pelaporan indikasi pelanggaran

10 : Memantau, menilai dan meningkatkan implementasi program anti-korupsi secara berkelanjutan

- Melaksanakan pemantauan dan peningkatan sistematis yang berkesinambungan
- Melaksanakan telaah independen secara rutin
- Pimpinan senior harus meninjau secara rutin hasil pemantauan anti-korupsi dan menilai kesesuaian, kememadaian dan efektivitasnya, dengan mengingat hasil penilaian risiko, dan harus melaksanakan peningkatan yang dianggap tepat
- Dewan BUMN harus diberi laporan rutin oleh pimpinan BUMN mengenai hasil tinjauan, dan melakukan penilaian independen mengenai kelayakan program anti-korupsi.
- Dewan harus membuat laporan mengenai temuannya dalam laporan tahunan dan harus menyampaikan laporan tentang hasil tinjauan kepada entitas kepemilikan.

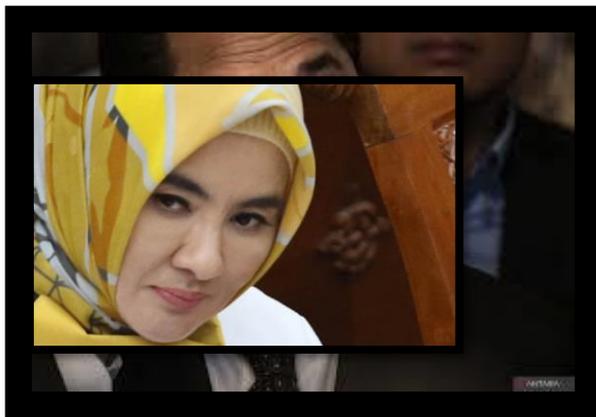
BASIS DATA STRATEGIS KEPEMERINTAHAN DALAM BER BUMN

Untuk pengelolaan BUMN, database sebagai berikut diyakini penulis telah dimiliki Kabinet cq Kementerian BUMN.

- Daftar tugas pemerintahan/kabinet , daftar misi/tupoksi K/L , daftar misi/tupoksi K/L yang tak-patut di laksanakan K/L sendiri dan lebih layak dilaksanakan melalui BUMN
- Jumlah BUMN per negara di muka-bumi
- Jumlah BUMD per Pemda NKRI.
- Sumbangan lapangan kerja BUMN dalam % terhadap kebutuhan lapangan kerja
- Daftar BUMN per sektor-ekonomi.
- Sektor ekonomi tertentu yang harus dilakukan pemerintah sendiri, dan sektor ekonomi selebihnya yang dapat diserahkan kepada BUMN atau pihak lain di luar pemerintahan.
- Daftar penugasan yang tak-boleh ambil-untung (profit taking) , misalnya kebutuhan-publik seperti air bersih, listrik , pembuangan sampah
- Daftar jenis-usaha BUMN pasti-merugi walau dikelola secara efektif/efisien dan dipastikan menjadi beban APBN/D atau mengurangi beban APBN/D apabila misi BUMN dilaksanakan K/L/Pemda yang tidak profesional
- Daftar BUMN yang wajib mempunyai cabang di daerah- daerah
- Daftar BLU/UBL yang sebaiknya menjadi BUMN dan alasannya
- Daftar BUMN yang tak-mungkin ber GCG karena misi/tupoksi khusus
- Strategi pembentukan daya-saing BUMN (level of playing field) berhadapan dengan sektor-privat
- Daftar swastanisasi BUMN yang idealnya masuk-bursa, atau di jual kepada grup-usaha
- Jenis pengutamaan BUMN (1) prasarana/public utility (air, listrik, sampah, jalan raya, transportasi umum, telekomunikasi, rumah sakit, sekolah/PT , perumahan-rakyat), (2) BUMN Ekstraktif , Kehutanan, Pertambangan, (3) BUMN Pertanian , Perikanan, (4) BUMN telekomunikasi dan media-sosial, (5) industri strategis, berbahaya, berdimensi politik, pioneer kelompok di atas
- Tren privatisasi BUMN regional (ASEAN, Asia) & global
- Manajemen strategis pendanaan / pembiayaan (funding/financing) BUMN terkait bentuk-hukum BUMN
- BUMN berumur di batasi, walau memberi sumbangan dividen pada APBN/D
- Manajemen kabinet untuk BUMN Merugi yang seharusnya Optimalisasi Laba
- Strategi Kepemilikan BUMN oleh pemerintah, Strategi Kepemilikan Minoritas BUMN/D (%, tertentu saja ?) , Strategi Kepemilikan Asing BUMN/D
- Manajemen portofolio BUMN oleh Kementerian BUMN
- Pandangan menyeluruh/holistis BUMN
- Aspek politik dalam pemilihan CEO BUMN
- BUMN membangun kepemilikan bersama BUMN negara lain, misalnya Pabrik Pupuk ASEAN
- Audit LK BUMN apakah sebaiknya KAP Internasional saja, jangan BPK
- Hukum positif bagi BUMN
- Daftar BUMN pendukung pertumbuhan/stabilitas perekonomian nasional dan daerah/wilayah, dan sebaliknya; Daftar BUMN pengganggu/perusak kondisi perekonomian nasional dan daerah.

- Daftar BUMN pengganggu sektor privat, misalnya gangguan pasok-berlebih, harga pasar, persaingan harga dgn perusahaan-swasta nasional
- Target pulangan investasi pemerintah pada BUMN, target setoran dividen kepada APBN/D
- Reformasi BUMN di negara-negara dunia
- Perbandingan profesionalisme Direksi BUMN dan Direksi Perusahaan Swasta
- Kelemahan bawaan BUMN sejak lahir
- Daftar izin/kemungkinan bentuk hukum BUMN, keunggulan /kelemahan masing-masing bentuk-hukum BUMN, sesuai hukum positif untuk BUMN.
- Kejelasan / kualitas sasaran BUMN
- Hubungan sistem perekonomian negara, demokrasi dan GCG Pemerintahan dengan eksistensi BUMN
- Jenis proteksi kepada BUMN yang menyebabkan hilangnya iklim persaingan bebas nan-sehat, dan kebangkrutan/gugurnya perusahaan swasta sejenis BUMN karena persaingan dengan BUMN
- BUMN Indonesia Timur Vs Indonesia Barat, dalam konteks *level of playing field*.
- Daftar BUMN yang bekerja-sama dengan sektor-privat dalam paket KPBU.
- Jumlah serapan TK oleh BUMN
- BUMN produsen pengguna bahan-baku DN dan peng-ekspor hasil-produksi, atau sebaliknya, BUMN pengimpor bahan-baku dan menjual produknya DN
- BUMN infrastruktur dan BUMN non-infrastruktur
- BUMN masuk kepada sektor pasok-berlebih dari entitas-privat dengan/tanpa alasan sebagai guru daya-saing bangsa
- BUMN/D yang selalu di subsidi APBN/D agar harga-jual terjangkau oleh rakyat
- BUMN yang melakukan promosi pemasaran
- BUMN yang wajib mengikuti /menyesuaikan diri dengan harga-internasional.
- BUMN berdampak baik pada daya-pikat investasi-asing (PMA), menyebabkan PMA terdorong masuk NKRI.
- Daftar BUMN pelestari lingkungan hidup, Daftar BUMN perusak lingkungan hidup.
- BUMN yang ber-jaringan usaha (network).
- Daftar BUMN didirikan di Singapura dan Hongkong karena pembeli-global tidak bersedia bertransaksi-langsung dengan Indonesia cq tidak-percaya akan kualitas tepat-janji atau komitmen.
- Negara-negara yang menganut OECD's Guidelines on Anti-Corruption and Integrity in State-Owned Enterprises (OECD, 2019[1]).
- Daftar peringkat transparansi BUMN, Daftar BUMN yang mengumumkan diri sebagai zona bebas-korupsi / kolusi dalam ber GCG sesuai *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises* (OECD, 2015[2]).
- Daftar BUMN ber LK dengan opini WTP dan Daftar sebaliknya.
- Daftar jumlah kasus KPK pada wilayah BUMN.

- Cetak biru strategi jumlah & ukuran BUMN untuk sebuah sektor, misalnya PDAM
- Daftar BUMN dengan struktur-modal nan-buruk (insolvent, illiquid).
- Daftar nilai-tambah (value added) sosial/ekonomi yang tercipta dari setiap BUMN.
- Tingkat profesionalitas K/L/Pemda dalam mengarahkan/men-supervisi BUMN/D.
- Pelibatan berbagai Menko, K/L/Pemda , KPK, BPK dan BPKP dan berbagai pihak lain dalam proses perekrutan Direksi dan Dewan-Pengawas BUMN.
- Manajemen Sentralisasi-Data BUMN
- LK Konsolidasian BUMN tertentu.
- Kriteria opini audit atas LK BUMN/D untuk keperluan GFS.
- Kebijakan Kementerian BUMN tentang imbalan kerja jabatan-kunci BUMN, Daftar imbalan jabatan-kunci BUMN.
- Kebijakan Kementerian BUMN atas batasan wewenang BUMN, Daftar wewenang Direksi dan Dewan Pengawas BUMN
- Bagaimana cara mengukur sumbangan BUMN membangun iklim bisnis / persaingan nan-sehat.
- Daftar BUMN terdaftar sebagai emiten PM global.
- Daftar BUMN NKRI yang mendapat evaluasi (*external assesment*) World Bank.



- Manajemen risiko kepemilikan BUMN oleh pemerintah dan penempatan PNS sebagai direksi dan dewan-pengawas BUMN.
- Daftar laporan audit manajemen BPK atas BUMN, Daftar laporan audit investigasi atas BUMN oleh BPKP, BPK , Kepolisian dan KPK. Daftar pengungkapan / penyiaran hasil audit kepada publik.

- Daftar Laporan Kepemilikan saham oleh negara cq pemerintah atas BUMN.
- Daftar utang BUMN berjamin pemerintah.
- Daftar hak-istimewa BUMN di atas hak-hukum PT pada UU PT.
- Daftar persamaan dan perbedaan perusahaan-publik, emiten PM dan BUMN terkait “Standar Emas” (*Gold Standards*).
- Jaminan anti-kepailitan atau pemailitan BUMN terkait “Standar Emas” (*Gold Standards*).

KESIMPULAN DAN PENUTUP

Sumbangan dividen BUMN kepada APBN mencapai 3 % APBN, sementara pendapatan APBN dari perpajakan sekitar 65 % APBN. BUMN terbesar beraset sebesar Rp1.589 triliun (dimana 1 Rupiah Indonesia sama dengan 0,000065 Dolar), sedang BUMN terbesar dunia beraset sebesar \$3,985,749,000,000.

BUMN dibentuk untuk melaksanakan tugas pemerintahan di mana tugas tersebut (1) kurang-patut di laksanakan langsung oleh kabinet cq K/L atau Pemda, misalnya mencetak uang-kertas , terkait tugas-strategis tertentu atau pengelolaan sumber-daya negara tertentu, misalnya petambangan uranium, pada satu sisi, pada sisi lain, sebagai sarana pembelajaran-bangsa , di mana (2) belum ada sektor-komersial DN dan sektor-publik non-pemerintahan DN yang berpengalaman, berteknologi memadai dan tertarik melakukan kegiatan tersebut , (3) sebagai tugas perintisan sebuah bidang-ekonomi baru/asing bagi bangsa tersebut, di mana BUMN perintis nan-sukses kemudian bolehlah menjadi model bisnis bagi berbagai badan-usaha jenis-usaha atau teknologi baru , bila (4) skala-investasi atau skala-keekonomian (*economies of scale*) terlampau besar bagi ukuran swasta, (5) jenis usaha pasti-merugi, (6) jenis usaha komersial kerja-sama antar negara (*G to G*) , (7) berbagai bentuk usaha berbahaya & berisiko tinggi , antara lain produsen senjata tertentu dan kimia berbahaya tertentu, (8) meningkatkan nilai-tambah dari sekadar ekspor-bahan mentah , misalnya BUMN Pengolah hasil tambang dan hasil hutan tertentu.

Dibutuhkan sebuah Cetak Biru Anti-Korupsi BUMN dalam sebuah bingkai-besar yaitu Cetak Biru Kabinet Anti-Korupsi sebagai pemilik BUMN mewakili rakyat , dan sebuah bingkai lebih-besar yaitu Cetak Biru Anti-Korupsi DPR/D sebagai wakil rakyat. Hanya dengan demikian BUMN bebas dari tekanan atasan untuk berkorupsi.

Pemilihan CEO BUMN dari pasar-global manajer-profesional adalah sesuai dengan iklim globalisasi. BUMN jadi koperasi adalah mustahil.

Jakarta, September 2023