

**SUMBANGAN  
BADAN-USAHA  
BAGI  
PEMBANGUNAN  
PEREKONOMIAN  
DAN APBN**

**Dr Jan Hoesada**

# PRAKATA

Makalah ini adalah laporan riset-pustaka maya tentang sumbangan pajak dan PNPB dari Badan Usaha PT, BUMN dan BLU sebagai pendapatan negara . Makalah berbasis riset pustaka tak mengandung kreasi/karangan asli penulis sendiri . Penulis mohon maaf atas kedangkalan makalah ini.

Sekitar Rp. 2.800 Triliun pendapatan negara APBN tahun 2023 dari 69 juta Wajib Pajak berbentuk Badan usaha swasta berbentuk PT , usaha swasta bukan badan dan BUMN menyumbang APBN pendapatan berupa pajak sekitar Rp.1.900 Triliun pertahun, ditambah pendapatan negara dari SDA sekitar Rp.200 Triliun pertahun, pendapatan PNPB lain-lain dari K/L sekitar Rp.100 Triliun pertahun.

Pada tahun 2023 , BLU dan BUMN menyumbang pendapatan/lebih-usaha/deviden ke APBN masing-masing sekitar 80-90 Triliun pertahun. Fikri Halim dan Mohammad Yudha Prasetya, 2024 menyajikan artikel berjudul *Erick Thohir Targetkan Setoran Dividen BUMN di 2024 Naik Jadi Rp 85 Triliun* antara lain menyatakan bahwa Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Erick Thohir, menargetkan di tahun 2024, perusahaan pelat merah menyetorkan dividen hingga mencapai sebesar Rp 85 triliun kepada Negara. Kementerian Keuangan melaporkan realisasi pendapatan dari setoran dividen BUMN telah mencapai Rp 60,1 triliun pada semester I-2024 atau setara 70% dari target APBN 2024. Per Oktober 2023, terdapat 65 BUMN di Indonesia. Selanjutnya pada tahun 2024-2025 dan seterusnya , kabinet Prabowo mungkin bermaksud mereduksi menjadi 30 BUMN.

Penulis *tak berhasil* memperoleh *data laba-neto BLU tahunan* atau sumbangan neto BLU kepada APBN, setara informasi sumbangan dividen BUMN. . Pendapatan BLU tergolong pendapatan APBN, beban BLU tergolong belanja APBN.

Pada tahun 2023, jumlah layanan BLU sebagai satker khusus kementerian dan lembaga negara mencapai 264 unit , terdiri dari 106 BLU kesehatan, 114 BLU pendidikan, 9 BLU pengelola dana, 7 BLU pengelola kawasan, dan 28 BLU pengadaan barang/jasa lainnya.

PNPB dalam APBN 2024 memegang peran strategis sebagai upaya pemerintah untuk membangun kemandirian keuangan dan mendukung pembangunan berkelanjutan. PNPB mencakupi berbagai sumber pendapatan yang tidak berasal dari pajak, yaitu:

1. Pendapatan Sumber Daya Alam (SDA) sebesar Rp207,7 triliun, melalui normalisasi harga komoditas minerba terutama batubara dan optimalisasi *lifting* migas.
2. Pendapatan Kekayaan Negara Dipisahkan sebesar Rp 85,8 triliun, melalui optimalisasi KND dengan penguatan tata kelola dan restrukturisasi BUMN untuk meningkatkan kinerja BUMN. Sebagai catatan, sumbangan dividen BUMN kepada pendapatan APBN tahun 2023 sekitar Rp. 85 Triliun.
3. Pendapatan Badan Layanan Umum sebagai satker K/L sebesar Rp 83,4 triliun, melalui peningkatan kemudahan akses layanan BLU dan sinergi antar BLU, seperti pada BLU Sawit yang dipengaruhi normalisasi harga CPO.
4. Pendapatan PNPB Lain-lain sebesar Rp115,1 triliun, melalui optimalisasi PNPB K/L dan BUMN dengan peningkatan inovasi dan kualitas layanan, pengelolaan aset negara dan BUMN, serta peningkatan sinergi antar instansi, seperti penjualan hasil tambang dan DMO.

Tujuan makalah ini adalah untuk memberi sumbangan pemikiran bagi pemerintah dalam membangun ekonomi ber kewirausahaan, memberi gagasan dan sumber bahan-ajar perguruan ekonomi dan manajemen , dan sebagai sumber gagasan riset akademis tentang berbagai dimensi APBN cq sumbangan pajak dan non-pajak kepada APBN. Sumbangan dividen BUMN dan pendapatan BLU praktis seimbang besarnya, yaitu masing masing sekitar 85-90 Triliun pertahun fiskal, memberi sumbangan makin berarti bagi pendapatan negara.

Cindy Mutia Annur, 2024, menyajikan artikel berjudul *Pendapatan Negara Tembus Rp 2.700 Triliun pada 2023, Mayoritas dari Pajak*, antara lain mengungkapkan bahwa menurut laporan Kementerian Keuangan (Kemenkeu), realisasi pendapatan negara mencapai Rp 2.774,3 Triliun pada 2023, meningkat 5,3% dibanding 2022 (*year-on-year/yoy*). Capaian ini setara 112,6% dari target APBN 2023, atau 105,2% dari Perpres 75/2023. Namun, angkanya masih berstatus realisasi sementara, karena belum melewati proses audit. Pendapatan negara berasal dari tiga sumber utama, yakni penerimaan perpajakan, penerimaan negara bukan pajak (PNBP), dan dana hibah.

- Pada 2023 penerimaan perpajakan berkontribusi paling besar, dengan nilai Rp 2.155,4 triliun , atau sekitar 80 % pendapatan negara yang sebesar Rp.2.774 Triliun , yang tumbuh 5,9% (yoy). Penerimaan pajak tersebut sudah melampaui target, dengan capaian 106,6% dari APBN atau 101,7% dari Perpres 75/2023.
- Selanjutnya, nilai penerimaan negara bukan pajak (PNBP) pada 2023 mencapai Rp 605,9 triliun, tumbuh 1,7% (yoy). Capaian PNBP tersebut setara 137,3% dari target APBN 2023 atau 117,5% dari Perpres 75/2023. Menurut Kemenkeu, pertumbuhan realisasi PNBP dipengaruhi naiknya Pendapatan Kekayaan Negara yang Dipisahkan, berasal dari *dividen BUMN* dan penerimaan SDA Non-Migas. Adapun Pendapatan SDA Migas mengalami kontraksi akibat moderasi harga komoditas, terutama minyak bumi.
- Selain perpajakan dan PNBP, pendapatan negara juga berasal dari dana hibah yang diperoleh pemerintah dengan nilai Rp13 triliun, melonjak 128% (yoy).
- Jika dihitung secara keseluruhan, realisasi APBN pendapatan-negara pada 2023 lebih rendah dibanding belanjanya yang mencapai Rp3.121,9 triliun, sehingga APBN 2023 defisit Rp 347,6 triliun.

CNBC Indonesia , menyajikan artikel berjudul *Erick Thohir Mau Bikin Jumlah BUMN Jadi 30-an Perusahaan, antara lain mengungkapkan bahwa Menteri BUMN menjelaskan arah konsolidasi perusahaan pelat merah ke depan, menargetkan dalam peta jalan BUMN 2024–2034. Pemerintah menargetkan perusahaan pelat merah hanya berjumlah sekitar 30 entitas, artinya akan berkurang sekitar 11 perusahaan.*

Sebagai informasi, jumlah BUMN tersebut telah jauh berkurang dibandingkan sebelum Menteri Erick Thohir menjabat, di mana negara memiliki 108 BUMN. "Dari 108 menjadi 41 pun baru tahun ini (2024), akan menjadi sekitar 30 BUMN sesuai *road map*," katanya di sela acara Mandiri Investment Forum 2024, Rabu (5/3/2024).

Menteri menjelaskan bahwa BUMN harus memiliki 3 hal.

- *Pertama*, sehat agar bisa berkontribusi terhadap fiskal melalui pajak dan dividen.
- *Kedua*, memberikan sumbangsih pertumbuhan ekonomi."Contoh kita mau bikin Sanur menjadi pusat wisata kesehatan lalu kita develop apa? Nah itu jadi bagian [pembangunan ekonomi]," katanya.

- Terakhir, penggerak ekonomi kerakyatan. Sebagai informasi sebanyak 92% kredit ultramikro disalurkan oleh BUMN dan perusahaan anak BUMN.

Menteri BUMN menargetkan dividen perusahaan pelat-merah akan naik menjadi Rp 85 triliun tahun 2024, setelah mencetak rekor dividen terbesar sepanjang sejarah pada 2023, dari laba tahun buku 2022, yang sebesar Rp 81 triliun. Dia mengungkapkan capaian dividen tersebut merupakan bukti perusahaan pelat merah berkontribusi besar terhadap pendapatan negara.

Menteri Keuangan Sri Mulyani Indrawati menjelaskan bahwa setoran dividen BUMN termasuk ke dalam kekayaan negara yang dipisahkan, dalam bentuk penerimaan negara bukan pajak (PNBP). Dalam APBN 2024, negara menargetkan menerima setoran dari BUMN sebesar Rp 85,8 triliun. *Adapun porsi pendapatan bagian laba BUMN di bawah Kementerian BUMN sebesar Rp 85,16 triliun, pendapatan bagian laba BUMN perbankan di bawah Kementerian BUMN Rp 46,66 triliun dan nonperbankan di bawah kementerian BUMN Rp 38,50 triliun.*

Paparan makalah berbentuk buku ini terbagi dalam bab-bab sebagai berikut.

BAB 1 tentang membangun perekonomian berkewirausahaan; mencakupi keterangan pendahuluan, faktor pendorong/penghambat pertumbuhan ekonomi negara, penyebab senjang negara miskin dan kaya, faktor penyubur inovasi bangsa dan kewirausahaan, empat unsur ekonomi-berkewirausahaan, dan teori pertumbuhan ekonomi.

BAB 2 tentang memilih sistem kapitalisme; mengurai jenis-jenis sistem kapitalisme, dimensi kapitalisme, kapitalisme terpimpin negara, kapitalisme oligarki, kapitalisme perusahaan besar dan kapitalisme berkewirausahaan.

BAB 3 adalah tentang syarat perekonomian ber-kewirausahaan.

BAB 4 tentang cetak-biru reformasi ekonomi ber-kewirausahaan; mengurai dimensi *strategi terpilih* negara, strategi anti kemunduran atau stagnasi perekonomian, dan studi kasus reformasi ekonomi Eropa, dengan latar belakang teori strategi manajemen.

BAB 5 adalah tentang membangun daya-saing bangsa.

BAB 6 tentang strategi generik BUMN; menjelaskan latar belakang strategi BUMN, strategi kinerja BUMN, berbagai hal yang harus dihindari negara, menyingkap latar-belakang dan sebab BUMN/D/DES tidak sehat, motif pendirian BUMN/D/DES nan baik, teori dan strategi privatisasi BUMN, ukuran sukses dan pilihan strategi reformasi portofolio BUMN, Strategi kontrak kerja eksekutif BUMN/D/DES, manajemen perjanjian, manajemen informasi BUMN/D/DES, dan manajemen komitmen.

BAB 7 tentang manajemen perjanjian kerja BUMN/D/DES; mencakupi dasar pikiran, strategi kontrak, desain kontrak nan-baik, kontrak bersifat regulasi dan regulasi kebijakan-harga jual produk/jasa utama BUMN/D/DES.

BAB 8 tentang politik reformasi BUMN; mencakupi ikhwal intensi-politis reformasi BMUN/D, studi kelayakan politis untuk reformasi BUMN/D/DES, unsur kredibilitas kabinet sebagai dasar reformasi BUN/D, strategi optimalisasi reformasi BUMN/D/DES, aspek kesiapan bangsa cq pemerintah dlaam reformasi BUMN/D/DES, pilihan strategi bagi bangsa yang belum siap untuk reformasi BUMN/D/DES, manajemen oposisi SDM dan serikat-karyawan dalam reformasi BUMN/D/DES, strategi divestasi BUMN/D/DES berstatus monopoli, strategi penciutan nondivestasi, strategi globalisasi BUMN/D/DES, strategi APBN dan bantuan asing untuk BUMN/D/DES.

BAB 9 tentang Sejarah BUMN NKRI mencakupi berbagai periode pemerintahan, dasar hukum BUMN/D/DES, berbagai masalah strategis BUMN/D/DES, ukuran sukses, strategi pembinaan, pembenahan intern BUMN/D/DES dan penyehatan BUMN/D/DES.

PT terdiri atas PT persekutuan modal atau PT biasa, dan PT perorangan diregulasi/dikoordinasi Menhukham, BUMN di regulasi/koordinasi oleh Kementerian BUMN, BUMD dan BLUD di di regulasi/koordinasi Depdagri , BUMDes dan BLUDes di di regulasi/koordinasi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia.

Unit Badan Lainnya (UBL) adalah unit organisasi yang didirikan dengan tujuan untuk melaksanakan program dan kegiatan tertentu sesuai yang diamanatkan oleh peraturan perundangan-undangan dan/atau mendukung fungsi kementerian negara/lembaga dimana secara hirarkis *tidak di bawah dan tidak bertanggung jawab secara langsung* kepada Pimpinan kementerian negara/lembaga tertentu.

*Kerja Sama Pemerintah dengan Badan Usaha (KPBU)* dalam penyediaan infrastruktur berdasar Perpres Nomor 38 Tahun 2015. Kementerian Keuangan mendirikan Direktorat Pengelolaan Dukungan Pemerintah dan Pembiayaan Infrastruktur (PDPPI) di bawah naungan Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko.

**Penulis, Dr Jan Hoesada, Komite Kerja KSAP.**

# DAFTAR ISI

PRAKATA.....	ii
DAFTAR ISI.....	vi
BAB 1 MEMBANGUN PEREKONOMIAN BERKEWIRAUSAHAAN .....	1
1.1    PENDAHULUAN .....	1
1.2    BERBAGAI FAKTOR PENDORONG PERTUMBUHAN EKONOMI .....	5
1.3    DAFTAR BUMN 2024.....	6
1.4    PERUSAHAAN NEGARA .....	8
1.5    PTNBH .....	8
1.6    LEMBAGA SUI GENERIS .....	8
1.7    PERKEMBANGAN BADAN-LAYANAN-UMUM (BLU) KEPEMERINTAHAN.....	9
1.8    PERUSAHAAN UMUM (PERUM) .....	9
1.9    PERUSAHAAN JAWATAN .....	11
1.10   PERBEDAAN BUMN DAN BLU .....	13
1.11   SUMBANGAN PAJAK DAN PNPB KEPADA APBN.....	57
1.12   PENYEBAB SENJANG NEGARA KAYA DAN MISKIN.....	58
1.13   FAKTOR PENENTU INOVASI BANGSA .....	58
1.15   PERTUMBUHAN EKONOMI .....	59
1.16   SKEMA KERJA-SAMA PEMERINTAH DAN BADAN-USAHA (KPBU) .....	62
BAB 2 MEMILIH SISTEM KAPITALISME NAN-LUHUR .....	68
2.1    PENDAHULUAN .....	68
2.2    JENIS SISTEM KAPITALISME .....	68
2.3    DIMENSI KAPITALISME .....	68
2.4    KAPITALISME TERPIMPIN NEGARA .....	69
2.5    KAPITALISME OLIGARKI.....	71
2.6    KAPITALISME PERUSAHAAN BESAR .....	72
2.7    KAPITALISME BER-KEWIRAUSAHAAN .....	74
2.8    SISTEM KAPITALISME NKRI DAN BUMN .....	76
BAB 3 SYARAT PERTUMBUHAN EKONOMI BERKEWIRAUSAHAAN.....	77
3.1    SYARAT PERTAMA EKONOMI-BERKEWIRAUSAHAAN; REGULASI.....	77
3.2    SYARAT KEDUA EKONOMI-BERKEWIRAUSAHAAN: SUMBER PEMBIAYAAN.....	78
3.3    SYARAT KETIGA EKONOMI-BERKEWIRAUSAHAAN; PRODUKTIVITAS .....	79
3.4    SYARAT KEEMPAT EKONOMI-BERKEWIRAUSAHAAN : HAK MILIK...80	
3.5    SYARAT KELIMA EKONOMI-BERKEWIRAUSAHAAN: KEBIJAKAN PAJAK USAHA .....	80
3.6    SYARAT KEENAM EKONOMI-BERKEWIRAUSAHAAN : REGULASI DAN DEREGULASI .....	81
3.7    SYARAT KETUJUH EKONOMI – BERKEWIRAUSAHAAN: BANGSA MENGHARGAI INOVASI.....	82
BAB 4 CETAK REFORMASI BER-KEWIRAUSAHAAN .....	84
4.1    STRATEGI REFORMASI .....	84
4.2    CETAK-BIRU REFORMASI BERKEWIRAUSAHAAN .....	84
4.3    STRATEGI ANTI-STAGNASI EKONOMI – BERKEWIRAUSAHAAN .....	85
4.4    CETAK-BIRU REFORMASI EROPA .....	85
4.5    KONSEP STRATEGI MANAJEMEN.....	86

BAB 5 MEMBANGUN DAYA SAING BANGSA .....	96
5.1 PEMBANGUNAN DASAR DAYA-SAINING BANGSA .....	96
5.2 PILIHAN STRATEGI PEMBANGUNAN DAYA-SAINING BANGSA.....	96
BAB 6 MEMBANGUN BADAN-USAHA BER KEWIRA-USAHAAN.....	102
6.1 PENDAHULUAN .....	102
6.2 STRATEGI UMUM.....	102
6.3 MEMBANGUN PEREKONOMIAN BERSISTEM KAPITALIS.....	103
6.4 GAGASAN BUMN.....	105
6.5 PEMBAGIAN KELAS BUMN.....	107
6.6 PEMBAGIAN BENTUK HUKUM BUMN .....	109
6.7 PEMBENTUKAN INDUK BUMN .....	110
6.8 PERBEDAAN ENTITAS BUMN VS ENTITAS BLU RUMAH SAKIT .....	114
6.9 BERBAGAI HAL HARUS DIHINDARI PEMERINTAH .....	116
6.10 MEMAHAMI LATAR BELAKANG PENDIRIAN BUMN/D/DES KURANG SEHAT.....	116
6.11 MENENGARAI MOTIF PENDIRIAN BUMN/D/DES YANG SEHAT.....	117
6.12 MENENGARAI MOTIF PRIVATISASI BUMN/D/DES YANG SEHAT .....	118
6.13 ASPEK-ASPEK REFORMASI BUMN/D/DES DAN SYARAT REFORMASI .....	118
6.14 PENGEMBANGAN STRATEGI KONTRAK .....	119
6.15 PENGEMBANGAN STRATEGI PRIVATISASI BUMN .....	120
6.16 STRATEGI PENGEMBANGAN KINERJA BUMN.....	121
6.17 SUKSES DAN/ATAU KEGAGALAN REFORMASI BUMN/D/DES .....	123
6.18 MANAJEMEN KOMITMEN PADA BUMN/D .....	133
6.19 STRATEGI REFORMASI BUMN NKRI.....	134
6.20 INTENSI STRATEGIS BUMN 2024 .....	138
6.21 CONTOH IMPLEMENTASI STRATEGI BUMN 2024.....	139
6.22 STUDI KASUS BUMN NEGARA LAIN .....	140
BAB 7 MANAJEMEN PERJANJIAN PEMERINTAH DENGAN BUMN & MANAJER PUBLIK .....	161
7.1 PENDAHULUAN .....	161
7.2 DASAR PIKIRAN BER BUMN .....	161
7.3 STRATEGI KONTRAK BUMN.....	162
7.4 KONTRAK BERTARAF REGULASI .....	167
BAB 8 POLITIK REFORMASI BUMN .....	171
8.1 PENDAHULUAN .....	171
8.2 INTENSI POLITIS UNTUK REFORMASI BUMN .....	171
8.3 KELAYAKAN POLITIK REFORMASI BUMN .....	174
8.4 KREDIBILITAS PEMERINTAH PADA REFORMASI BUMN .....	175
8.5 OPTIMALISASI REFORMASI BUMN.....	178
8.6 ASPEK KESIAPAN BANGSA UNTUK REFORMASI BUMN.....	179
8.7 PILIHAN STRATEGI NEGARA YANG TIDAK SEAP MEREFORMASI BUMN.....	180
8.8 STRATEGI PENGURANGAN OPOSISI KARYAWAN BUMN.....	180
8.9 BERBAGAI STRATEGI REFORMASI BUMN .....	181
8.10 STRATEGI GLOBALISASI .....	187
8.11 STRATEGI BANTUAN LN BAGI BUMN.....	192
BAB 9 SEJARAH BUMN NKRI.....	194
9.1 PENDAHULUAN .....	194
9.2 DASAR HUKUM BUMN.....	194

9.3	STRATEGI PEMBINAAN BUMN/D/DES.....	197
9.4	STRATEGI BUMN KABINET JOKOWI 2023 .....	206
9.5	BASIS DATA STRATEGIS KEPEMERINTAHAN 2023 DALAM BER BUMN .....	217
9.6	KESIMPULAN DAN PENUTUP .....	220



**BAB 1**  
**MEMBANGUN PEREKONOMIAN**  
**BERKEWIRAUSAHAAN**

# BAB 1

## MEMBANGUN PEREKONOMIAN BERKEWIRAUSAHAAN

### 1.1 PENDAHULUAN

Farid Zakaria, 2010, dalam artikel berjudul *The Roots of Stability*, sumber NewsWeek, Special Edition, Issues 2010 menyatakan bahwa tiga kekuatan besar yang mendorong stabilitas global dan nasional adalah :

- (1) Dunia yang penuh kedamaian. Dunia bebas pertikaian, perang dingin dan perang antar negara raksasa. Dunia yang damai memungkinkan perencanaan strategis jangka panjang bagi suatu bangsa, pembangunan perekonomian & perdagangan yang dinamis-tumbuh- stabil. Karena investasi tiap bangsa sebagai PMA bangsa-bangsa lain, maka terjadi perasaan saling-memiliki secara silang, menyebabkan perang menjadi makin tidak mungkin. Perang berarti menyerang investasi sendiri yang berada di negara lawan.
- (2) Stabilitas global. Akhir perang dingin adalah awal pembangunan perekonomian global ditandai masuknya selusin negara baru ke dalam perdagangan dunia Barat dan dunia keuangan, mendorong semua pihak berinvestasi, secara mendasar memberi peluang stabilitas global dan pemulihan alamiah paska krisis ekonomi, ditandai kemenangan dunia memerangi inflasi dan pemberdayaan bank-bank sentral mengendalikan inflasi.
- (3) Hubungan sehat berbasis teknologi antar individu, korporasi, kelembagaan termasuk lembaga pemerintah antar bangsa-bangsa.

Menurut Farid, tiga kekuatan besar untuk basis stabilitas global tersebut diatas bersumber dari difusi pengetahuan antar bangsa, menyebabkan stabilitas dibangun dari kesamaan pemahaman tentang stabilitas politik dan penciptaan kemakmuran yang berlandas kedamaian, inflasi rendah dan pemanfaatan teknologi secara global, berlatar belakang kesadaran atau kecerdasan baru bahwa konflik etnis atau kebodohan lain adalah kemewahan yang harus dibayar amat mahal.

Terjadi trend kepercayaan baru akan nilai ekonomis dari manajemen berbasis kejujuran atau integritas, kini merupakan syarat untuk menekan inflasi dan suku bunga, meningkatkan disiplin nasional pada saat perekonomian naik daun atau berkelimpahan kemakmuran.

Dalam karya berjudul *Good Capitalism, Bad Capitalism* karangan Baumol, Litan & Schramm (2007), para penulis tersebut menyitir ungkapan Carl J.Schramm, President Kauffman Foundation, tentang hasil survei KAP Ernst & Young bahwa **setengah perusahaan pemain besar dunia lenyap dan diganti setiap lima tahun**. Paparan di bawah ini adalah ringkasan hal-hal penting dalam buku tersebut. Struktur perekonomian kapitalis paripurna adalah kewirausahaan, penciptaan (1) dis-ekuilibrium dinamis melalui inovasi, (2) destruksi kreatif (Joseph Schumpeter) melalui inovasi, bertolak belakang dengan teori keseimbangan dinamis, pertumbuhan jangka panjang dan optimalisasi.

- Inovasi tumbuh subur dan merata

- Inovasi adalah temuan (invensi) baru bermanfaat bagi orang banyak, dapat digunakan orang banyak, karena itu mempunyai nilai ekonomi
- Kemampuan invensi dan inovasi, kemampuan mencipta
- Kemampuan mengubah invensi orang lain menjadi inovasi
- Sikap anti replikasi atau anti peniruan tidak kreatif
- Imitasi kreatif, peniruan kreatif, tiru dan sempurnakan, tiru dan ubah, tiru dan lompat
- Produksi massal inovasi oleh perusahaan besar, pembudidayaan inovasi bersistem

Setiap entitas perusahaan tersebut terlampau kecil untuk dapat berpengaruh kepada perekonomian global. Riset Bank Dunia , 2023, pada 76.000 BUMN dari 91 negara ber-BUMN menunjukkan bahwa BUMN dengan volume pendapatan 17 % PDB , ditugasi untuk misi penyediaan barang/jasa tertentu, tidak untuk mendorong pertumbuhan ekonomi, sebagian berpotensi menyurutkan peluang-kewirausahaan cq investasi privat pada bidang-tupoksi BUMN dominan-pasar.

*Di NKRI , pada tahun 2023 terdapat kurang-lebih 66 BUMN dengan aset sekitar 10.000 Triliun Rupiah, terdapat kurang-lebih 1.133 BUMD dengan aset sekitar 889 Triliun Rupiah, ekuitas Rp.236 triliun dan Deviden Rp.13 Triliun, ditambah 60.417 BUMDes ( sebanyak 16.558 telah ber badan hukum) , sekitar 298 BLU dan 766 BLUD mencakupi entitas sekolah SMK, RSUD dan BLUD Non-Kesehatan. Sebagian RSUD belum menjadi BLUD.*

PT dikoordinasi Menhukham, PT TBK dikoordinasi OJK, BUMN di koordinasi oleh Kementerian BUMN, BUMD dan BLUD di koordinasi Depdagri , BUMDes dan BLUDes di koordinasi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia.

Tidak terdapat informasi pendapatan Unit Badan Lain. UBL Satker adalah UBL yang dalam rangka pengelolaan keuangannya ditetapkan sebagai Satker, **UBL Bagian Satker** adalah UBL yang dalam rangka pengelolaan keuangannya menjadi bagian dari suatu Satker tertentu dan pelaksanaan kegiatannya untuk mendukung pencapaian output kegiatan Satker. UBL Bukan Satker adalah UBL yang bukan merupakan UBL Satker atau UBL Bagian Satker.

Sumber Depdagri, 2023, berjudul *Kemendagri Gelar Rakor, Maksimalkan Kinerja BLUD dan Pelayanan Publik*, antara lain menyatakan bahwa

- Pada sektor kesehatan, tercatat jumlah Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) sebanyak 810 unit, dan 577 RSUD di antaranya atau sekitar 71 persen sudah menerapkan BLUD. Sedangkan untuk Puskesmas, dari total 10.292 di Indonesia, sudah 4.412 Puskesmas atau sekitar 43 persen yang menerapkan BLUD.
- Pada sektor pendidikan sebanyak 98 Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri di Indonesia telah menerapkan BLUD.
- Kemudian sejumlah pelayanan lain pada sektor non-kesehatan yang telah menerapkan BLUD sebanyak 91 layanan.

Kabinet NKRI dewasa ini mereformasi (mereduksi) portofolio BUMN agar makin bermanfaat bagi negara cq APBN, namun belum terlihat reformasi-reduktif BLU .

Inilah klasifikasi umum entitas sempalan pemerintahan. Rachmadi, 2019, menyajikan artikel berjudul *BUMN, BLU, PTNBH, dan Lembaga Sui Generis*, sumber DJKN , antara lain

mengungkapkan berbagai hal sebagai berikut. Seiring dengan pergeseran zaman banyak perkembangan yang telah terjadi di Indonesia, perkembangan ditandai salah satunya dengan makin meningkatnya kompleksitas dalam penyelenggaraan pemerintahan maupun penyelenggaraan kehidupan berbangsa dan bernegara secara umum. Saat ini banyak lembaga Pemerintah maupun lembaga Negara yang bertransformasi menjadi entitas yang sebelumnya jarang kita dengar, transformasi ini secara umum dilakukan dengan tujuan untuk dapat memberikan pelayanan yang lebih maksimal kepada stakeholder.

- Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan Perusahaan Negara

BUMN merupakan perpaduan antara instansi pemerintah dan swasta, BUMN merupakan bagian dari *Kekayaan Negara yang Dipisahkan (KND)* yang memiliki fungsi pelayanan, namun disisi lain BUMN memiliki fleksibilitas sangat besar sehingga dapat bersaing dengan swasta dalam hal efektifitas/efisiensi dan mencari laba. Sesuai dengan ketentuan dalam UU Nomor 17 tahun 2003 Menteri Keuangan merupakan wakil Pemerintah dalam kepemilikan KND. Sebagian wewenang Menteri Keuangan ini kemudian dilimpahkan kepada Menteri BUMN berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 41 tahun 2003.

Wewenang yang dilimpahkan kepada Menteri BUMN diantaranya adalah wewenang selaku Pemegang Saham atau Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), sedangkan wewenang yang tetap menjadi wewenang Menteri Keuangan diantaranya adalah pengusulan Penyertaan Modal Negara (PMN), pendirian, dan perubahan bentuk hukum dari BUMN.

Saat ini wewenang pengusulan PMN, pendirian, dan perubahan bentuk hukum dilaksanakan oleh DJKN cq Direktorat KND.

Selain BUMN yang berada dibawah pembinaan dan pengawasan Menteri BUMN juga terdapat beberapa BUMN yang berada dibawah pembinaan dan pengawasan Menteri Keuangan.

BUMN yang berada dibawah pembinaan dan pengawasan Menteri Keuangan merupakan BUMN yang berfungsi sebagai *fiscal tool* Pemerintah, misalnya PT. Sarana Multi Infrastruktur (SMI), PT. Penjaminan Infrastruktur Indonesia (PII), dan PT. Sarana Multigriya Finansial (SMF). PT. Geo Dipa Energi (GDE) berada dibawah pembinaan dan pengawasan Menteri Keuangan karena memiliki sejarah khusus.

Disamping BUMN juga terdapat entitas sejenis yang disebut Perusahaan Negara, yaitu perusahaan dimana Pemerintah memiliki saham dibawah 51%. Beberapa contoh Perusahaan Negara adalah PT. Bank Bukopin, PT. Socfin, PTPN 1 sd. 14 (kecuali PTPN III), dan PT. Indosat. BUMN dan Perusahaan Negara termasuk dalam klasifikasi KND dan secara akuntansi dikelompokkan dalam Investasi Jangka Panjang Permanen yang artinya tidak diniatkan untuk ditarik kembali.

- Badan Layanan Umum (BLU)

Jika BUMN dapat diibaratkan semi swasta, maka saat ini di Indonesia juga terdapat Satuan Kerja Badan Layanan Umum (Satker BLU) yang dapat diibaratkan semi BUMN. Mengapa dikatakan semi BUMN? Karena Satker BLU juga diberikan keleluasaan/fleksibilitas dalam tingkat tertentu. Fleksibilitas yang diberikan oleh Menteri Keuangan kepada Satker yang menerapkan Pola Keuangan Badan Layanan Umum, misalnya setoran Penerimaan Negara

Bukan Pajak (PNBP) dari stakeholder tidak langsung disetorkan ke kas negara namun dapat langsung digunakan untuk memberikan pelayanan kepada stakeholder. Menyerupai BUMN, satker BLU juga memiliki Dewan Direksi (BOD/Board of Director) dan organ yang memiliki tugas mengawasi dan mengevaluasi kinerja BOD, jika di BUMN organ ini dinamakan Dewan Komisaris maka di Satker BLU organ ini dinamakan Dewan Pengawas (Dewas). Sedikit berbeda dengan Satker BLU pada umumnya, untuk Satker BLU berbentuk perguruan tinggi fungsi BOD dijalankan oleh Rektorat dan organ yang melakukan pengawasan dinamakan Majelis Wali Amanat (MWA). Demi meningkatkan pelayanan pada stakeholder, BOD dengan persetujuan Dewas dapat mempekerjakan pegawai professional non ASN/PNS dengan standar gaji yang layak. Satker BLU memiliki 2 pembina, pembina teknis yaitu Kementerian yang secara struktural membawahi satker dimaksud dan pembina keuangan yaitu Menteri Keuangan. Saat ini wewenang selaku pembina keuangan BLU dilaksanakan oleh DJPb cq Direktorat PPK BLU. Per-Maret 2019 Satker BLU berjumlah 218 dengan rincian: 92 BLU Rumpun Pendidikan, 88 BLU Rumpun Kesehatan, 25 BLU Rumpun Barang/Jasa Lainnya, 9 BLU Pengelola Dana, dan 4 BLU Pengelola Kawasan. Beberapa BLU di lingkungan Kementerian Keuangan yang ada saat ini adalah STAN yang berada dibawah pembinaan BPPK, LPDP yang berada dibawah pembinaan Setjen, PIP yang berada dibawah pembinaan DJPb, dan LMAN yang berada dibawah pembinaan DJKN. Satu BLU lagi yang kemungkinan akan terbentuk dalam waktu dekat adalah Lembaga Dana Kerjasama Pembangunan Internasional (LDKPI) yang berada dibawah pembinaan BKF, LDKPI telah memperoleh alokasi dalam APBN 2019.

- Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTNBH)

Universitas Indonesia/UI, Institut Teknologi Bandung/ITB, Universitas Gajah Mada/UGM, Institut Teknologi Sepuluh November/ITS, Universitas Sumatera Utara/USU, Institut Pertanian Bogor/IPB, Universitas Pendidikan Indonesia/UPI, Universitas Airlangga/Unair, Universitas Padjajaran/Unpad, Universitas Hasanuddin/Unhas, dan Universitas Diponegoro/Undip sudah berbeda dengan Perguruan Tinggi lain di Indonesia. Ke-11 perguruan tinggi tersebut saat ini telah berstatus sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTNBH) yang termasuk dalam KND. Jika BUMN memiliki Dewan Komisaris dan Satker BLU memiliki Dewan Pengawas, maka untuk menjalankan fungsi kontrol PTNBH memiliki organ berupa Majelis Wali Amanat. Dalam hal pelaksanaan lelang penghapusan misalnya, antara permohonan dari UI dan UNJ, UGM dan UNY, atau USU dan Unimed memiliki persyaratan yang berbeda karena bentuk badan hukum entitas yang juga berbeda. Permohonan lelang penghapusan dari UNJ, UNY, atau Unimed dikelompokkan dalam lelang non eksekusi wajib sementara permohonan lelang penghapusan dari UI, UGM, atau USU termasuk dalam lelang non eksekusi sukarela.

- Lembaga Sui Generis

Sui generis berarti **bersifat khas, khusus atau istimewa**. Lembaga Sui Generis adalah lembaga diluar Pemerintah yang dibentuk melalui Undang-undang, lembaga-lembaga ini melaksanakan sebagian wewenang yang sebelumnya merupakan wewenang Pemerintahan namun bersifat otonom/independent dari kepentingan Pemerintah. Beberapa contoh lembaga sui generis saat ini adalah

- a. Bank Indonesia/BI,
- b. Lembaga Penjamin Simpanan/LPS,
- c. Lembaga Pembiayaan Ekspor Indonesia/LPEI,

- d. Badan Pengelola Jaminan Sosial/BPJS Kesehatan, dan
- e. BPJS Ketenagakerjaan. Satu lembaga sui generis yang masih dalam proses pembentukan adalah Badan Pengelola/BP Tapera yang merupakan transformasi dari Bapertarum.

Sebagaimana halnya BP Tapera, Lembaga sui generis lain pada umumnya juga merupakan hasil transformasi dari bentuk hukum lain.

- BPJS Kesehatan merupakan hasil transformasi dari PT. Askes, dan BPJS Ketenagakerjaan merupakan hasil transformasi dari PT. Jamsostek. Transformasi ini pada intinya berupa pemberian independensi yang dijamin oleh UU untuk memaksimalkan kinerja.
- Sedikit berbeda adalah LPS dan LPEI, LPS dibentuk sebagai lembaga penjamin tabungan nasabah perbankan hasil pelajaran pahit dari krisis ekonomi, sedangkan LPEI dibentuk sebagai upaya maksimal Pemerintah dalam mengembangkan pasar-pasar baru bagi barang ekspor Indonesia.
- Satu lembaga sui generis yang mungkin akan dibentuk beberapa waktu ke depan adalah Lembaga Pembiayaan Pembangunan Indonesia (LPPI) yang diharapkan akan dapat berperan sebagai 'Bank Pembangunan Indonesia' atau Indonesian Development Bank dan dapat memberikan pinjaman untuk proyek-proyek jangka panjang di Indonesia.

Sebagai penutup, persamaan dari beberapa bentuk entitas diatas adalah dalam hal independensi dan fleksibilitas, masing-masing memiliki fleksibilitas dalam derajat tertentu dengan tujuan akhir untuk memaksimalkan pelayanan kepada stakeholder maupun efektivitas dalam pencapaian tujuan. Lembaga Sui Generis termasuk Kekayaan Negara Dipisahkan dan secara akuntansi dilaporkan dalam LKPP melalui Laporan Keuangan Investasi Pemerintah (LKIP) dalam akun Investasi Jangka Panjang Permanen.

## 1.2 BERBAGAI FAKTOR PENDORONG PERTUMBUHAN EKONOMI

- Perekonomian berbasis hukum pasar-bebas dalam negara berkebudayaan-luhur berbasis HAM dan bersistem demokrasi bebas KKN dan SARA merupakan dasar-utama pertumbuhan ekonomi bangsa.
- Bila bangsa sadar akan produktivitas inovasi bangsa, pertumbuhan jumlah ilmuwan inovatif dan jumlah wirausaha, pertumbuhan ekonomi merupakan keniscayaan. Sesuai ekonomi klasik, pertumbuhan ekonomi atau kenaikan output akibat kenaikan *produktivitas faktor secara keseluruhan*, berupa(1) penambahan input cq modal & tenaga kerja sebagai kekuatan kasar, (2) Inovasi, perubahan teknologi sebagai pertumbuhan cerdas.
- Dimensi dan ragam perusahaan, tujuan usaha dan keputusan yang diambil perusahaan, bukan sekadar kurva pasok (*supply curve*), kurva biaya cq kombinasi input dan kurva pendapatan
- Terdapat perusahaan tanpa organisasi, pemasok tanpa organisasi, terdapat transaksi atau pertukaran tanpa pasar
- Dimensi dan ragam konsumen, tujuan konsumsi dan keputusan yang diambil konsumen sebagai manusia seutuhnya, bukan kumpulan keinginan terbesar dan/atau seragam, bukan kurva permintaan (*demand curve*). Terdapat konsumen tanpa nilai-nilai kemanusiaan atau moral.

- Pertumbuhan ekonomi adalah kesadaran pemerintahan dan masyarakat tentang kondisi-perekonomian setiap hari. Secara empiris ditemukan bahwa masyarakat memperhatikan pertumbuhan ekonomi hanya saat krisis-ekonomi. Pertumbuhan ekonomi moderat dan stabil jangka panjang bukan topik sehari-hari. Para pimpinan politik tidak melakukan kebijakan atau tindakan antisipatif menjaga instabilitas pertumbuhan PDB karena seluruh waktu dan perhatian terfokus pada penanganan krisis. Kebijakan baru adalah upaya agar bencana yang baru menimpa tidak terulang, berakibat birokrasi makin panjang, biaya hidup makin tinggi, atau mencipta krisis yang lain.

### **1.3 DAFTAR BUMN 2024**

Status BUMN selalu bergerak dinamis dan berperubahan besar setiap saat , disajikan oleh berbagai sumber berbeda-beda. Salwa, 2024, menyajikan artikel berjudul *Daftar Perusahaan BUMN di Indonesia – Tertarik Bergabung dengan BUMN? Cari Tahu Daftar Perusahaannya!* , antara lain mengungkapkan Daftar Perusahaan BUMN di Indonesia sebagai berikut.

Berikut adalah daftar perusahaan BUMN di Indonesia beserta sektor-sektor yang mereka layani:

#### **1. BUMN sektor jasa pariwisata dan pendukung**

- PT Aviase Pariwisata Indonesia (Persero)
- PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk
- Perum Lembaga Penerbangan dan Antariksa Nasional (LPPNPI)
- PT Pengembangan Pariwisata Indonesia (Persero)

#### **2. BUMN sektor telekomunikasi dan media**

- PT Danareksa (Persero)
- Perum Percetakan Uang Republik Indonesia
- PT Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk
- Perum Produksi Film Negara

#### **3. BUMN sektor energi, minyak, dan gas**

- PT Pertamina (Persero)
- PT Perusahaan Listrik Negara (Persero)

#### **4. BUMN sektor kesehatan**

- PT Biofarma (Persero)
- PT Industri Nuklir Indonesia (Persero)

#### **5. BUMN sektor manufaktur**

- PT Biro Klasifikasi Indonesia (Persero)
- PT LEN Industri (Persero)
- PT Krakatau Steel (Persero) Tbk

## **6. BUMN sektor pangan dan pupuk**

- Perum BULOG
- PT Pupuk Indonesia (Persero)
- PT Rajawali Nusantara Indonesia (Persero)

## **7. BUMN sektor perkebunan dan kehutanan**

- PT Perkebunan Nusantara III (Persero)
- Perum Perhutani

## **8. BUMN sektor mineral dan batubara**

- PT Indonesia Asahan Aluminium (Persero)
- PT Mineral Industri Indonesia (Persero)

## **9. BUMN sektor asuransi dan dana pensiun**

- PT Taspen (Persero)
- PT ASABRI (Persero)
- PT Asuransi Jiwasraya (Persero)
- PT Bahana Pembinaan Usaha Indonesia (Persero)

## **10. BUMN sektor keuangan**

- PT Bank Mandiri (Persero) Tbk
- PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk
- PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk
- PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk

## **11. BUMN sektor infrastruktur**

- PT Adhi Karya (Persero) Tbk
- PT Semen Baturaja (Persero) Tbk
- PT Brantas Abipraya (Persero)
- PT Hutama Karya (Persero)
- PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk
- PT Jasa Marga (Persero) Tbk
- PT Semen Indonesia (Persero) Tbk
- PT Waskita Karya (Persero) Tbk
- PT Wijaya Karya (Persero) Tbk
- Perum Perumnas

## **12. BUMN sektor logistik**

- PT Pelayaran Nasional Indonesia (Persero)
- PT Pelabuhan Indonesia (Persero)
- Perum DAMRI
- PT Pos Indonesia (Persero)



BUMN bertugas pula membeli produk/jasa DN. Siaran Pers Pertamina, 2024, berjudul *Remarkable! Pertamina Becomes the Largest State-Owned Enterprise Contributor to TKDN in 2023*, antara lain menyatakan bahwa sumbangan /kontribusi Pertamina sebesar 374 T Rupiah, disekitar 50 % TKDN (*Domestic Component Level*) BUMN ( 800 T Rupiah).

#### 1.4 PERUSAHAAN NEGARA

Sejarah mencatat bahwa disamping BUMN juga terdapat entitas sejenis yang disebut Perusahaan Negara, yaitu perusahaan dimana Pemerintah memiliki saham namun dengan prosentase dibawah 51%. Beberapa contoh Perusahaan Negara adalah PT. Bank Bukopin, PT. Socfin, PTPN 1 sd. 14 (kecuali PTPN III), dan PT. Indosat. BUMN dan Perusahaan Negara termasuk dalam klasifikasi KND dan secara akuntansi dikelompokkan dalam Investasi Jangka Panjang Permanen yang artinya tidak diniatkan untuk ditarik kembali. Perusahaan Negara Non BUMN adalah badan usaha yang modalnya dimiliki oleh Negara kurang dari 51% (lima puluh satu perseratus) melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan.

Wikipedia menjelaskan bahwa dalam terminologi badan usaha milik negara di Indonesia, **perusahaan umum** (disingkat **Perum**; hingga tahun 1969 disebut **perusahaan negara**, disingkat **PN**) adalah salah satu jenis perusahaan yang dimiliki atau berada dalam kepemilikan badan usaha milik negara.

#### 1.5 PTNBH

Universitas Indonesia/UI, Institut Teknologi Bandung/ITB, Universitas Gajah Mada/UGM, Institut Teknologi Sepuluh November/ITS, Universitas Sumatera Utara/USU, Institut Pertanian Bogor/IPB, Universitas Pendidikan Indonesia/UPI, Universitas Airlangga/Unair, Universitas Padjajaran/Unpad, Universitas Hasanuddin/Unhas, dan Universitas Diponegoro/Undip sudah berbeda dengan Perguruan Tinggi lain di Indonesia, kini berstatus sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTNBH) yang termasuk dalam KND. Jika BUMN memiliki Dewan Komisaris dan Satker BLU memiliki Dewan Pengawas, maka untuk menjalankan fungsi kontrol PTNBH memiliki organ berupa Majelis Wali Amanat.

#### 1.6 LEMBAGA SUI GENERIS

Lembaga Sui Generis adalah lembaga diluar Pemerintah yang dibentuk melalui Undang-undang, lembaga-lembaga ini melaksanakan sebagian wewenang yang sebelumnya merupakan wewenang Pemerintahan namun bersifat otonom/independen dari kepentingan Pemerintah.

Beberapa contoh lembaga sui generis saat ini adalah Bank Indonesia/BI, Lembaga Penjamin Simpanan/LPS, Lembaga Pembiayaan Ekspor Indonesia/LPEI, Badan Pengelola Jaminan Sosial/BPJS Kesehatan, dan BPJS Ketenagakerjaan. Satu lembaga sui generis yang masih dalam proses pembentukan adalah Badan Pengelola/BP Tapera yang merupakan transformasi dari Bapertarum. Sebagaimana halnya BP Tapera, lembaga sui generis lain pada umumnya juga merupakan hasil transformasi dari bentuk hukum lain. BPJS Kesehatan merupakan hasil transformasi dari PT. Askas, dan BPJS Ketenagakerjaan merupakan hasil transformasi dari PT. Jamsostek. Transformasi ini pada intinya berupa pemberian independensi yang dijamin oleh UU untuk memaksimalkan kinerja. Sedikit berbeda adalah LPS dan LPEI, LPS dibentuk sebagai lembaga penjamin tabungan nasabah perbankan hasil pelajaran pahit dari krisis

ekonomi, sedangkan LPEI dibentuk sebagai upaya maksimal Pemerintah dalam mengembangkan pasar-pasar baru bagi barang ekspor Indonesia. Lembaga sui generis yang mungkin akan dibentuk beberapa waktu ke depan adalah Lembaga Pembiayaan Pembangunan Indonesia (LPPI) yang diharapkan akan dapat berperan sebagai 'Bank Pembangunan Indonesia' atau Indonesian Development Bank dan dapat memberikan pinjaman untuk proyek-proyek jangka panjang di Indonesia.

## 1.7 PERKEMBANGAN BADAN-LAYANAN-UMUM (BLU) KEPEMERINTAHAN

Reformasi kelembagaan badan-usaha dan entitas-hukum NKRI menyebabkan pembaharuan struktur kelembagaan PN, PERUM dan PERJAN menjadi BUMN atau BLU pada pemerintahan, pada sektor publik terjadi penghapusan kelembagaan NV, CV dan Firma tertampung UUPT atau bentuk-usaha yang lain.

Kontribusi BUMN dan BLU seimbang sama besar kepada Pendapatan APBN , namun sebaliknya, Belanja APBN bagi urusan penyehatan BUMN dan BLU tak seberapa jelas. Setoran deviden BUMN kepada APBN tahunan sekitar 85 Triliun Rupiah, setoran PNPB BLU kepada APBN tahunan juga sekitar 85 Triliun Rupiah. Dalam APBN 2024, negara menargetkan menerima setoran dari BUMN sebesar Rp 85,8 triliun. Adapun porsi pendapatan bagian laba BUMN di bawah Kementerian BUMN sebesar Rp 85,16 triliun, pendapatan bagian laba BUMN perbankan di bawah Kementerian BUMN Rp 46,66 triliun dan nonperbankan di bawah kementerian BUMN Rp 38,50 triliun. Sumber Kemenhub menyatakan antara lain bahwa Menkeu Sri Mulyani mengatakan, saat ini terdapat 264 Badan Layanan Umum (BLU) yang dikelola Kementerian/Lembaga Pemerintah di seluruh Indonesia yang mengelola aset senilai Rp1.170 triliun. Kementerian Keuangan mencatat pada tahun 2022 BLU menyumbang PNPB sebesar Rp 89,5 triliun.

## 1.8 PERUSAHAAN UMUM (PERUM)

Pada tahun 2024, terdapat BUMN cq PN berbentuk PERUM , mungkin adalah Perum Bulog, JP Logistics, DAMRI, JASA TIRTA I, Perum Jasa Tirta II, Perum Perumnas, ANTARA dan PERURI, kalau belum di ubah mnejadi BLU atau BUMN.

Wikipedia bahasa Indonesia, ensiklopedia bebas, menyajikan artikel tentang Perusahaan Umum sebagai berikut.

- Terminologi badan usaha milik negara di Indonesia, **perusahaan umum** (disingkat **Perum**; hingga tahun 1969 disebut **perusahaan negara**, disingkat **PN**) adalah salah satu jenis perusahaan yang dimiliki atau berada dalam kepemilikan badan usaha milik negara. Modal penyelenggaraan perusahaan umum masih dimiliki oleh pemerintah suatu negara.
- Perusahaan umum dalam suatu negara tidak dibentuk hanya untuk memperoleh laba dalam keuangan melainkan membantu rakyat indonesia. Negara memperoleh transfer laba dari perusahaan umum sebagai pendapatan negara, laba dari perusahaan umum kemudian digunakan untuk anggaran belanja negara.

Sifat perusahaan umum mirip dengan sebagian sifat dari perusahaan jawatan dan sifat perseroan terbatas; perusahaan umum *boleh mengejar laba di samping memberikan pelayanan publik bagi kepentingan masyarakat*.

Ciri-ciri perusahaan umum antara lain sebagai berikut.

- Bertujuan untuk melayani kepentingan masyarakat umum namun diperbolehkan mengejar keuntungan.
- Dipimpin oleh seorang direksi atau direktur.
- Mempunyai kekayaan sendiri dan bergerak di perusahaan swasta, perusahaan umum bebas membuat kontrak kerja dengan semua pihak.
- Modal berasal dari pemerintah yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan.
- Pengerjanya adalah pegawai pemerintah yang diatur tersendiri (setengah swasta).
- Jika memupuk keuntungan maka tujuannya untuk mengisi kas negara.
- Modalnya dapat berupa saham atau obligasi bagi perusahaan yang melakukan penawaran umum perdana.
- Dapat melakukan manajemen dana .
- Berstatus badan hukum.
- Adanya kegiatan perdagangan.

Keuangan dalam perusahaan umum

- Berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan.
- Kekayaan negara digunakan untuk memberikan modal secara keseluruhan bagi perusahaan umum.
- ***Di dalam perusahaan umum tidak ada pembagian saham dan saham hanya bersifat tunggal.*** Modal perusahaan umum tidak berasal dari anggota yang menyelenggarakan perusahaan.
- Perusahaan umum juga tidak diizinkan mempunyai anak perusahaan.
- Status dari perusahaan umum dalam permodalan adalah perusahaan tunggal yang tidak dapat menjadi perusahaan induk bagi permodalan perusahaan lain.
- Dalam pasar modal, perusahaan umum dapat mengadakan perjanjian, kerja sama dan kontrak dengan perusahaan lain dengan mencantumkan nama dan kekayaan.
- Batasan pengelolaan keuangan dalam perusahaan umum hanya satu yaitu penyertaan modal.
- Pengelolaan keuangan dalam perusahaan umum bersifat mandiri.
- Subsidi dari pemerintah hanya diberikan jika tarif dan harga untuk golongan konsumen tertentu lebih mahal dari harga yang diberikan dalam kebijakan moneter akibat politik dalam pemerintahan. Pemberian subsidi dikhususkan untuk pemakaian jasa-jasa oleh golongan konsumen tersebut.
- Penghasilan pegawai di dalam perusahaan umum ditentukan berdasarkan tingkat jabatan dan jenis pekerjaan. Penetapannya didasarkan kepada peraturan pemerintah yang sedang berlaku. Peraturan pemerintah ini dibuat khusus bagi pegawai perusahaan umum yang termasuk pegawai pemerintah.
- Menteri bidang keuangan di dalam suatu negara berperan sebagai pemberi keabsahan dalam penunjukan dan penggantian pemegang jabatan direktur perusahaan umum. Penunjukan dan penggantian direktur dilakukan langsung oleh menteri di bidang keuangan negara.
- Perusahaan umum yang dikelola pemerintah dapat mengalami perubahan status menjadi perseroan terbatas. Kondisi ini terjadi ketika perusahaan umum mengalami kerugian dalam jumlah besar sehingga tidak dapat menanggung gaji para tenaga kerja yang merupakan pegawai pemerintah. Penanggulangan yang dilakukan berupa

penjualan saham perusahaan umum kepada publik. Dengan penjualan saham, maka status perusahaan umum tidak berlaku dan berubah menjadi perseroan terbatas.

Berikut ini adalah contoh perusahaan umum yang menjadi perseroan terbatas:

- Perum Asabri yang kini menjadi PT Asabri
- Perum Kereta Api (Perumka), operator KA yang kini menjadi PT Kereta Api Indonesia
- Perum Pegadaian yang kini menjadi PT Pegadaian
- Perum Telekomunikasi (Perumtel) yang kini menjadi PT Telkom Indonesia Tbk
- Perum Jaminan Kredit Indonesia yang kini menjadi PT Jaminan Kredit Indonesia

Perusahaan umum yang sampai saat ini masih ada:

- Perum Badan Urusan Logistik
- Perum DAMRI
- Perum Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia
- Perum Perumnas
- Perum PPD
- Perum Percetakan Uang Republik Indonesia
- Perum Jasa Tirta I
- Perum Jasa Tirta II
- Perum Kehutanan Negara (Perhutani)

## 1.9 PERUSAHAAN JAWATAN

Terlihat trend bahwa PERUM dan PERJAN diupayakan untuk ditiadakan, dibubarkan, dilebur ( merger atau konsolidasi) dan/atau di transformasi menjadi BLU atau BUMN berbadan hukum PT. Hukum positif melarang bentuk hukum BUMN PERJAN.

Pada hemat penulis, PERJAN dan PERUM mempunyai kemiripan dengan BLU.

Niska, 2024, menyajikan artikel berjudul *Perusahaan Jawatan Perjan Sebagai Salah Satu Bentuk BUMN Memiliki Modal yang Berasal Dari – Apa Itu Perusahaan Jawatan Perjan? Pelajari Lebih Lanjut Tentang Modal dan Operasinya!*, antara lain mengungkapkan sebagai berikut. Perusahaan Jawatan Perjan adalah sebuah BUMN yang memiliki peran strategis dalam pengelolaan aset dan pelayanan di sektor tertentu, di beberapa negara, perusahaan jawatan sering terkait dengan dengan sektor pos, telekomunikasi, atau kereta api.

Modal merupakan salah satu aspek terpenting dalam operasional sebuah BUMN. Sumber modal Perusahaan Jawatan Perjan berasal dari beberapa aspek:

Sebagai BUMN, modal dasar Perusahaan Jawatan Perjan secara mayoritas berasal dari pemerintah. Ini termasuk suntikan dana langsung untuk operasional dan pengembangan infrastruktur. Pemerintah, melalui Kementerian Keuangan, bertindak sebagai pemegang saham mayoritas dan menyediakan modal awal serta suntikan dana yang dibutuhkan untuk ekspansi dan pemeliharaan.

Selain investasi langsung, Perusahaan Jawatan Perjan juga memanfaatkan pinjaman dari bank-bank nasional maupun internasional. Ini memungkinkan mereka untuk membiayai

proyek-proyek besar tanpa terlalu membebani kas negara. Di samping itu, penerbitan obligasi merupakan strategi lain untuk menghimpun modal dari pasar finansial. Obligasi ini menawarkan investasi yang relatif aman bagi para investor, sekaligus menyediakan dana segar bagi Perjan.

Pendapatan dari layanan yang diberikan oleh Perusahaan Jawatan Perjan juga menjadi sumber modal penting. Ini termasuk pendapatan dari penjualan produk atau jasa kepada masyarakat. Pendapatan ini kemudian diinvestasikan kembali untuk operasional dan pembangunan infrastruktur baru.

Misi PERJAN adalah sebagai berikut.

- Perusahaan Jawatan Perjan beroperasi di berbagai bidang, tergantung pada sektor spesifik yang mereka tangani. Beberapa area operasional utama mungkin mencakup:
- Salah satu peran utama Perusahaan Jawatan Perjan adalah pengembangan dan pemeliharaan infrastruktur. Ini bisa termasuk pembangunan jalan, jembatan, atau infrastruktur transportasi lainnya yang vital untuk perekonomian nasional.
- BUMN PERJAN beberapa aspek pelayanan publik tertentu, seperti penyediaan air bersih, pengelolaan limbah, atau fasilitas sosial lainnya. Dalam beberapa kasus, layanan pos dan telekomunikasi juga masuk dalam gudang operasional mereka.

Untuk tetap relevan dan efisien, Perusahaan Jawatan Perjan juga menginvestasikan sumber daya yang signifikan dalam riset dan pengembangan. Ini termasuk pengembangan teknologi baru yang dapat meningkatkan efisiensi layanan atau mengurangi biaya operasional.

Aspek operasional perusahaan Perjan adalah sbb:

- Mengelola keuangan BUMN agar tetap stabil dan berkelanjutan adalah tantangan utama. Ini melibatkan pengelolaan dana yang efisien dan peningkatan pendapatan internal melalui inovasi dan perluasan layanan.
- Perkembangan teknologi yang cepat memerlukan adaptasi yang tidak kalah gesit. Perusahaan Jawatan Perjan harus terus mengupdate sistem dan infrastruktur mereka untuk memenuhi kebutuhan pasar yang berubah dan untuk efisiensi operasional yang lebih besar.
- Sebagai BUMN, Perjan juga beroperasi di bawah pengawasan dan regulasi ketat pemerintah. Kebijakan baru dan perubahan dalam regulasi sering memerlukan penyesuaian strategis yang mungkin memerlukan biaya dan waktu.

Peluang Perusahaan Jawatan Perjan, antara lain:

- Dengan infrastruktur yang sudah mapan, Perjan memiliki peluang untuk memperluas layanan mereka ke daerah-daerah yang belum terjamah atau menawarkan jenis layanan baru yang bisa memenuhi kebutuhan spesifik masyarakat.
- Melalui kerjasama dengan entitas lain, baik domestik maupun internasional, Perjan meningkatkan kapasitas operasional mereka dan memasuki pasar baru.
- Investasi dalam inovasi dan teknologi tidak hanya mengurangi biaya tetapi juga meningkatkan kualitas layanan. Ini adalah kunci untuk bertahan dalam kompetisi yang semakin ketat dan untuk memenuhi harapan publik yang terus berkembang.

Perusahaan Jawatan Perjan bukan hanya penting dari segi operasional dan pelayanan, tapi juga sebagai instrumen pemerintah dalam menjalankan kebijakan publik dan ekonomi. Dengan memahami asal modal, struktur operasi, serta tantangan dan peluang yang ada, kita dapat melihat gambaran lebih jelas mengenai peran vital mereka dalam struktur sosio-ekonomi nasional. **Perusahaan Jawatan Perjan Sebagai Salah Satu Centuk BUMN Memiliki Modal yang Berasal Dari investasi pemerintah.** Inilah yang membuat perusahaan semacam Perjan tidak hanya penting, tapi juga menarik untuk terus dipantau perkembangannya.

## 1.10 PERBEDAAN BUMN DAN BLU

Apakah upaya strategis pemerintah dalam me-reduksi BUMN diganti oleh fenomena penambahan BLU ? Kompas.com, 2023 , menyajikan artikel berjudul *Sama-sama Dimiliki Negara, Apa Beda BLU dan BUMN?* , antara lain mengungkapkan bahwa penerimaan negara didapat dari berbagai sumber, di antaranya dari Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan Badan Layanan Umum (BLU), keduanya merupakan badan atau instansi yang dimiliki pemerintah.

Ketentuan mengenai BUMN tertuang dalam Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN, sedangkan untuk BLU diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.

- Mengutip laman resmi Kementerian BUMN dan Kementerian Keuangan, Senin (21/8/2023), BUMN adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan.
- Sementara BLU adalah instansi di lingkungan pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa, yang dijual tanpa mengutamakan keuntungan, dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas. Sebagai studi kasus pembedaan BLU vs BUMN, Media Indonesia, 2023, menyajikan artikel berjudul *Evaluasi Penyertaan Modal Negara, DPR Dorong Perum Bulog Jadi BLU*, antara lain mengungkapkan bahwa Ketua Badan Akuntabilitas Keuangan Negara (BAKN) DPR RI Wahyu Sanjaya menyampaikan bahwa Perum Bulog mendorong agar menjadi satker Badan Layanan Umum (BLU) ketimbang menjadi BUMN. Wacana ini dilontarkannya karena Perum Bulog kerap mengalami kesulitan untuk memperoleh keuntungan (profit), karena bekerja berdasarkan penugasan dari pemerintah, Wahyu menilai Penyertaan Modal Negara (PMN) yang diperoleh saat ini akan sulit dimanfaatkan untuk menjaga ketahanan pangan. Perum Bulog diwajibkan untuk membeli gabah dengan harga yang sudah ditetapkan oleh Pemerintah, stok beras yang telah dibeli digunakan untuk menyediakan beras yang terjangkau untuk masyarakat Indonesia. Sebagai informasi, Perum Bulog memperoleh PMN sebesar Rp5 triliun sepanjang tahun 2015-2016, diharapkan dimanfaatkan untuk peningkatan kapasitas usaha pengelolaan (beras, gabah, jagung, dan kedelai), stabilisasi harga, penyaluran beras subsidi, pembangunan sarana dan produksi. Akan tetapi target tersebut mengalami sejumlah kendala karena keterbatasan anggaran.

Melalui pengertian tersebut , maka dapat diketahui sejumlah perbedaan antara BLU dan BUMN, sebagai berikut:

- **Orientasi pengelolaan.** BUMN berorientasi untuk mengejar keuntungan, sementara BLU tidak mengutamakan keuntungan.
- **Kedudukan dalam keuangan negara.** BUMN merupakan bagian dari kekayaan negara yang dipisahkan (KND), artinya pemerintah berinvestasi jangka panjang dan permanen dalam bentuk penyertaan modal pada suatu badan hukum. Tujuan pemerintah menginvestasikan uangnya dalam bentuk KND yakni untuk menerima manfaat ekonomi berupa dividen, peningkatan nilai modal, atau manfaat sosial sebagai agen pembangunan. Sementara BLU merupakan bagian dari kekayaan negara, yang artinya bagian dari instansi pemerintah untuk memberikan layanan kepada masyarakat. Dengan demikian, setoran BLU kepada negara masuk dalam kategori penerimaan negara bukan pajak (PNBP), bukan dividen seperti pada BUMN.
- **Otonomi.** BUMN memiliki otonom atau wewenang penuh sebagai sebuah perusahaan. BUMN merupakan bagian dari negara namun bukan bagian langsung dari pemerintah selaku eksekutif, sehingga memiliki fleksibilitas sangat besar untuk berkompetisi dengan swasta dalam hal mencari laba. Menteri BUMN memiliki wewenang sebagai pemegang saham dan berkuasa dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), sementara Menteri Keuangan memiliki wewenang dalam hal pengusulan penyertaan modal negara (PMN), pendirian, dan perubahan bentuk hukum dari BUMN. Di sisi lain, **BLU memiliki otonomi namun terbatas, yaitu batasan dalam mencari keuntungan dan hanya boleh melakukan investasi jangka pendek.** Tidak mencari untung, BLU bertujuan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat guna memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa.
- **Pengelolaan keuangan.** Pengelolaan keuangan BUMN di luar mekanisme APBN. Meski dimiliki negara, namun BUMN memiliki mekanisme sendiri dalam mengelola pendapatannya. Hal itu membuat BUMN diaudit oleh kantor akuntan publik sebagaimana layaknya perusahaan privat, namun juga diaudit oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) selaku supreme auditor atas pelaksanaan keuangan negara. Sedangkan pada BLU, pengelolaannya masuk ke dalam mekanisme APBN. BLU diberikan keleluasaan/fleksibilitas dalam tingkat tertentu, seperti setoran PNBP dari stakeholder tidak langsung disetorkan ke kas negara, namun dapat langsung digunakan untuk memberikan pelayanan kepada stakeholder.
- **Pegawai.** Pegawai BUMN berstatus non Aparatur Sipil Negara (ASN). Sedangkan pada BLU, status pegawainya bisa ASN maupun non ASN.
- **Pendapatan.** Pendapatan BUMN berasal dari kegiatan usaha yang dijalankan oleh BUMN tersebut, di mana sebagian keuntungannya pun diberikan kepada pemerintah yang berupa dividen. Sedangkan pendapatan BLU dari PNBP, maka akan terekam dalam mekanisme APBN meski tidak disetorkan ke kas negara. BLU secara berkala akan melaporkan ke Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) untuk memberitahukan besaran pendapatan yang diterima dan dibelanjakan.
- **Pajak.** BUMN dikenakan pajak atas setiap keuntungan dari kegiatan usahanya, sementara BLU tidak dikenakan pajak karena merupakan bagian dari instansi pemerintah.

Contoh sebagai berikut :

- Adapun beberapa contoh BUMN yang berada di bawah Kementerian Keuangan yakni PT Sarana Multi Infrastruktur (SMI), PT Penjaminan Infrastruktur Indonesia (PII), dan PT Sarana Multigriya Finansial (SMF), serta PT Geo Dipa Energi (GDE). Para perusahaan pelat merah itu ada di bawah pembinaan dan pengawasan Kementerian

Keuangan karena berfungsi sebagai *fiscal tool* pemerintah, dan pada Geo Dipa dikarenakan memiliki sejarah khusus.

- Sementara BUMN yang berada di bawah pembinaan dan pengawasan Kementerian BUMN jauh lebih banyak. Pada awal tahun 2023, total ada 41 BUMN yang merupakan hasil perampingan dari sebelumnya 142 BUMN pada tahun 2019. Pengurangan jumlah BUMN dilakukan melalui proses restrukturisasi guna meningkatkan competitive value pada beberapa BUMN. Kini 41 perusahaan pelat merah tersebut menjadi terbagi dalam 12 klaster BUMN. Beberapa perusahaan negara yang ada di bawah Kementerian BUMN yakni PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk, PT Telkom Indonesia Tbk (Persero), PT Bio Farma (Persero), PT Krakatau Steel (Persero) Tbk, PT Adhi Karya (Persero) Tbk, PT ASDP Indonesia Ferry (Persero), Perum Perumnas, serta Perum Bulog.
- Sementara untuk BLU, pada tahun 2023 ini jumlah layanan BLU mencapai 264 terdiri dari 106 BLU kesehatan, 114 BLU pendidikan, 9 BLU pengelola dana, 7 BLU pengelola kawasan, dan 28 BLU pengadaan barang/jasa lainnya. Adapun beberapa entitas yang tergolong dalam BLU yakni universitas atau perguruan tinggi negeri alias yang milik negara. Lalu rumah sakit umum dan laboratorium yang dimiliki negara, balai uji kendaraan bermotor, hingga fasilitas umum seperti Gelora Bung Karno (GBK) juga termasuk dalam BLU.
- Sumber Kemenhub menyatakan antara lain bahwa Menkeu Sri Mulyani mengatakan, saat ini terdapat 264 Badan Layanan Umum (BLU) yang dikelola Kementerian/Lembaga Pemerintah di seluruh Indonesia yang mengelola aset senilai Rp1.170 triliun. Kementerian Keuangan mencatat pada tahun 2022 BLU menyumbang PNPB sebesar Rp 89,5 triliun. Sebagai sampel/contoh, pada tahun 2022, PNPB Kemenhub mencapai Rp. 9,01 Triliun dengan realisasi pendapatan BLU mencapai Rp. 1,67 Triliun atau 18,63% dari total raihan PNPB. Dari hasil pendapatan BLU tersebut, 93,64% dikembalikan kepada masyarakat melalui peningkatan pelayanan, sedangkan sisanya sebesar 6,36% sebagai saldo awal BLU.
- Terdapat **hibrida manajemen BLU dikelola BUMN**. Direktorat Jenderal Perhubungan Laut, 2015, menyajikan artikel berjudul Sebelum dikelola BUMN/Swasta, Pelabuhan dan Bandara UPT di BLU-kan Dulu, antara lain menegaskan bahwa seluruh pelabuhan dan bandara yang saat ini masih dikelola Unit Pelaksana Teknis (UPT) Kemenhub, akan ditingkatkan menjadi Badan Layanan Umum (BLU), sebelum kemudian dikelola pihak BUMN/Swasta. "Ya, lebih baik jadi BLU dulu, operator yang ada baik Pelindo maupun Angkasa Pura, lebih baik fokus mengembangkan sesuai dengan perkembangan perekonomian daerahnya," jelas Menteri Perhubungan, Ignasius Jonan, di Jakarta, Selasa (31/3/2015). Menurut Jonan, dari pantauan yang dilakukan di daerah-daerah, untuk pelabuhan misalnya, Pelindo dinilai tidak banyak melakukan pengembangan. Bandara, menurut Jonan juga sama. Biar di BLU - kan saja dahulu. Bila sudah siap, baru bisa kerja sama dengan BUMN operator pengelola bandara yang ada.

PPK BLU , 2019, menyajikan artikel berjudul *Memahami Badan Layanan Umum Sebagai Ujung Tombak Pemerintah Dalam Pelayanan Publik*, **Memahami Badan Layanan Umum Sebagai Ujung Tombak Pemerintah Dalam Pelayanan Publik**, antara lain menyatakan bahwa negara berkewajiban melayani setiap warga negara dan penduduk untuk memenuhi hak dan kebutuhan dasarnya dalam kerangka pelayanan publik. Hal ini merupakan amanat Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Pemerintah wajib membangun kepercayaan masyarakat atas pelayanan publik yang dilakukan agar mampu memenuhi hak dan kebutuhan masyarakat sebagaimana diamanatkan oleh Undang-Undang.



Menurut Osborne dan Gaebler (1992) salah satu cara membangun kepercayaan publik tersebut adalah melalui inovasi mewirusahaakan pemerintah dalam paradig baru yang dikenal dengan paradigma *Reinventing Government*.

Kerangka Pikir ini muncul dengan runtuhnya Tembok Berlin di tahun 1990 sekaligus paradigma lama tentang pemerintahan. Paradigma lama selalu beranggapan bahwa pemerintahan adalah *government as something fixed* (pemerintahan itu bersifat baku) dan *something that does not change* (pemerintahan itu tidak bisa berubah). Pemerintah identik dengan kekakuan birokrasi dalam melayani masyarakat. Padahal, pemerintah sepatutnya secara konstan terus berubah dan beriringan mengikuti alur perkembangan pola pikir dan teknologi. Pemerintah dituntut untuk terus adaptif terhadap perkembangan jaman dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakatnya.

Salah satu konsep dari *Reinventing Government* adalah penerapan mewirusahaakan Pemerintah yang dikenal dengan istilah *Enterprising Government*. Konsep ini menjelaskan pengembangan semangat berwirausaha dalam menyelenggarakan pemerintahan. Dalam memaksimal pelayanan masyarakat agar dapat bersaing dengan sektor bisnis, pemerintah mempunyai wakil atau agen dalam menjalankan konsep *Enterprising the Government* tersebut. Agen itu adalah Badan Layanan Umum atau BLU. Konsep BLU berbeda dibanding Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang umumnya sering kita dengar. Pada BUMN, pemerintah menyertakan modalnya dan kekayaan BUMN tersebut dipisahkan dari kekayaan Negara. Sedangkan di BLU, semua asetnya merupakan bagian dari kekayaan negara. Pendapatan BLU juga dianggap sebagai Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP) dalam struktur Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Dengan demikian BLU tetap merupakan bagian utuh Pemerintah.

Terminologi BLU mulai masuk ke ranah publik sejak kelahiran Undang-Undang No. 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, terutama pasal 68-69 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum. Dalam peraturan tersebut, definisi Badan Layanan Umum ditetapkan sebagai Instansi di Lingkungan pemerintah yang dibentuk untuk memberi pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/ atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas.

Sumber Wikipedia bahasa Indonesia, ensiklopedia bebas, menyatakan antara lain bahwa menurut Direktur Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan, per tanggal 24 Agustus 2023 jumlah Badan Layanan Umum di Indonesia sudah mencapai 298 unit , selanjutnya menguraikan berbagai hal sebagai berikut.

- **Pendapatan BLU**

*Bagi penulis makalah ini, BLU terklasifikasi hanya sebagai BLU sebagai pusat-biaya ( **cost center** ) sama seperti satker lain dalam K/L dengan keleluasaan khusus sehingga menjadi amat efektif dalam layanan-publik. K/L mendukung pelaksanaan misi dan sasaran BLU tersebut agar efektif-maksimal, Menteri mengalokasikan perhatian khusus dan alokasi anggaran untuk mendukung sukses raihan-sosial BLU. BLU pusat-laba ( **profit center**) demi konstitusi adalah tabu, karena belanja berbasis tupoksi layanan K/L 100 % di biyai APBN cq pendapatan-pajak dari setoran-rakyat , sehingga layanan K/L dari BLU K/L tak mengutip lagi dari rakyat .*

Penjelasan sebagai berikut.

- *BLU adalah kiat-strategis untuk optimalisasi efektivitas layanan-publik, bukan untuk komersialisasi suatu tupoksi K/L. Kinerja suatu-jenis layanan publik K/L kepada publik melalui pembentukan satker BLU, menjadi lebih efektif karena satker K/L tersebut memiliki kekuasaan/otonomi/kebebasan operasional dan keuangan tertentu dibanding satker-biasa, masyarakat menjadi lebih puas karena belanja-sosial APBN lewat BLU menjadi lebih optimal bermanfaat karena keleluasaan/kebebasan itu.*
- *Pendapatan BLU dan laba BLU harus dihindari karena tarif-layanan mengandung unsur semacam komersialisasi layanan-publik dan PPN.*
- *Berbeda dengan BUMN, sebaiknya Kabinet mencegah pendirian BLU yang melakukan penjualan produk/ jasa **kebutuhan-utama** atau **barang/jasa-konsumsi-wajib** kepada publik karena **belanja BLU K/L tetap saja dibiayai APBN Pendapatan Pajak** ( dari rakyat, mengapa masih harus memungut lagi dari rakyat melalui satker-khusus K/L, tidak sesuai sesuai konstitusi dan prinsip APBN).*
- *Inspektorat Jenderal, BPKP, BPK dan KPK melakukan **fraud auditing** agar BLU jangan-sampai menjadi lahan pesta-pora atau sapi-perah K/L, para auditor negara mengusulkan pembubaran BLU yang tak-layak dilanjutkan dan memindahkan suatu tupoksi K/L padat korupsi ke K/L lain, atau menjadi BUMN.*
- *Jumlah BLU harus diminimumkan DPR dan Kabinet sampai nihil, agar jangan sampai upaya reduksi BUMN pemboros APBN diganti jumlah BLU berkembang subur dan tak-terkendali.*
- *Dalam konsep **re-inventing the government**, bukan hanya BLU K/L harus profesional setara swasta; namun seluruh satker K/L harus profesional, efektif, efisien ber GCG setara satker BLU, dan jangan sampai terdapat BUMN komersial berbaju BLU, sehingga audit-kinerja BLU oleh BPK memastikan misi sosial dan tupoksi sosial BLU tercapai penuh, bukan pendapatan BLU apalagi laba dari sumbangan BLU kepada APBN.*

Selanjutnya, sumber tersebut diatas menjelaskan bahwa pendapatan BLU dianggap sebagai Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP) dalam struktur APBN. Dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara tahun 2018, untuk pertama kalinya Pendapatan Negara melampaui target. Hal ini tidak lepas dari kontribusi pendapatan BLU yang mencapai 55 triliun Rupiah. Sebagai bagian dari PNBP, pendapatan BLU hanya kalah dengan Penerimaan Migas dan Penerimaan PNBP lainnya, dimana penerimaan Migas meningkat akibat kenaikan harga minyak mentah dunia. Pendapatan BLU sendiri di tahun tersebut tumbuh 13 % dari tahun sebelumnya serta jauh di atas target yang dicanangkan yaitu 43 Triliun rupiah. Ketika Penerimaan Perpajakan di tahun tersebut belum mampu mencapai target penerimaan atau sekitar 94%, PNBP memang muncul sebagai tokoh protagonis dalam raihan pendapatan yang melampaui target. Kontribusi Total PNBP mencapai 407 Triliun rupiah atau 147% dari target yang dicanangkan sehingga memberikan daya ungkit yang signifikan terhadap terpenuhinya target penerimaan Negara.

Pendapatan BLU didominasi oleh Pendapatan Penyediaan Barang dan Jasa kepada Masyarakat sebesar Rp 28,7 Triliun dan Pengelolaan Dana Khusus untuk Masyarakat Rp17,6 Triliun. Kedua sektor tersebut juga menjadi sektor utama pendapatan di tahun sebelumnya dan mengalami kenaikan di tahun 2018. Sementara di Di tahun 2019, pendapatan BLU juga menunjukkan tanda yang baik. Sampai dengan paruh pertama tahun 2019, realisasi pendapatan BLU mencapai 21 Triliun dan 44 % dari target yang dicanangkan. Jumlah ini naik 2.5 % dari periode yang sama di tahun 2018.

Tabel 1. Pendapatan BLU tahun 2018

Uraian	TA 2018 (Audited)	TA 2017 (Audited)
<b>Pendapatan Jasa Layanan Umum:</b>		
Pendapatan Penyediaan Barang dan Jasa kepada Masyarakat	28.739.609.164.736	25.499.135.736.497
Pendapatan dari Pengelolaan Wilayah/ Kawasan Tertentu	1.507.220.557.604	1.173.415.343.107
Pengelolaan Dana Khusus untuk Masyarakat	17.622.794.124.394	17.327.970.928.406
Pendapatan dari Pengelolaan BMN pada Pengelola Barang	944.213.288.248	250.097.458.163
<b>Total Pendapatan Jasa Layanan Umum</b>	<b>48.813.837.134.982</b>	<b>44.250.619.466.173</b>
Pendapatan Hibah BLU	90.948.165.044	174.211.852.608
Pendapatan Hasil Kerjasama BLU	1.556.582.772.589	578.904.594.476
Pendapatan dari Alokasi APBN	235.873.713.666	
Pendapatan BLU Lainnya	4.395.816.464.337	2.341.696.642.691
<b>Jumlah</b>	<b>55.093.058.250.618</b>	<b>47.345.432.555.948</b>

Sumber : LKPP 2018 (Audited)

- **Urgensi BLU**

BLU urgen tatkala satker biasa dalam K/L tak dapat melakukan suatu tupoksi tertentu karena terpasung birokrasi pemerintahan nan-lambat, panjang dan kaku, sehingga mengecewakan publik. Untuk meraih tujuan utamanya, Pemerintah memang perlu menjawab tantangan globalisasi, dinamika dan persaingan global antar pemerintahan, sehingga perlu adanya satker khusus atau entitas pemerintah yang mampu bergerak dinamis dan efektif untuk menjawab tantangan tersebut. BLU muncul dan menjadi wakil pemerintah dalam menjawab tantangan tersebut.

Sejak ditetapkannya Undang-Undang No. 1 tahun 2004, jumlah BLU terus meningkat dan semakin berkembang di Indonesia. Pada tahun 2019, jumlah BLU Pusat di Indonesia adalah 234 BLU, terdiri dari BLU pendidikan, Kesehatan, Pengelola Dana, Pengelola Kawasan dan BLU Barang Jenis lainnya. BLU tumbuh sebagai instansi yang luwes, dan diharapkan mampu beradaptasi terhadap kondisi globalisasi maupun masyarakat. BLU berprinsip pada praktik bisnis yang sehat, efisiensi ekonomi, dan produktifitas.

Salah satu BLU yang baru terbentuk adalah Badan Pengelola Dana Lingkungan Hidup (BPDLH). BPDLH berada di bawah Kementerian Keuangan dan diresmikan pada tanggal 9 Oktober 2019. BPDLH akan memperoleh dana sebesar Rp 4,29 triliun sebagai modal operasional dari pemerintah melalui APBN 2020. BPDLH juga menerima dana peralihan operasional dari Pusat Pembiayaan Pembangunan Hutan (P3H) sebesar Rp 2,1 triliun serta sumbangan dari lembaga-lembaga peduli lingkungan lainnya. BPDLH kedepannya tidak hanya akan mengelola dana, melainkan turut andil menjadi pelaksana atas kegiatan yang bersinggungan dengan pelestarian lingkungan hidup. BPDLH adalah salah satu jawaban pemerintah dalam tantangan perubahan dan pengendalian iklim. Semakin dinamisnya era

globalisasi, tentu akan meningkatkan kebutuhan Indonesia terhadap BLU-BLU baru yang dinamis dalam menjawab tantangan tersebut.

- **Kontribusi dan Tantangan BLU.**

Sebagai agen pemerintah, kontribusi BLU cukup strategis. Kontribusi nyata yang telah dilakukan oleh BLU bagi pelayanan publik terangkum dalam Laporan Monev Direktorat Pembinaan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU) tahun 2018.

Kontribusi berbentuk kinerja BLU tersebut antara lain :

1) BLU Pendidikan

- Melayani 1,4 juta mahasiswa dari total 7,5 juta jiwa Mahasiswa Indonesia.
- Melayani pendidikan vokasi 150 ribu taruna/mahasiswa dari 1,25 juta Mahasiswa.
- Jumlah riset 12.291 (66,8% dari riset nasional), HAKI 4.102 (92% dari nasional), dan Pengabdian masyarakat 36.963 (4 tahun terakhir).
- Mahasiswa tidak mampu 392.000 orang (28% dari total mahasiswa thn 2018).
- Meningkatkan keterampilan 208 ribu masyarakat secara gratis (2017-2018).
- Melayani 10.122 *ongoing scholarships* dan 5.689 alumni.
- Inisiasi pembentukan *tecnopark/science center* di 24 provinsi.

2) BLU Kesehatan

- Melayani 34 juta pasien BLU & BLUD (59% dari total pasien nasional).
- 6,04% dari biaya total merupakan subsidi untuk pasien tidak mampu.
- 100% RS BLU terakreditasi nasional, 13 BLU terakreditasi internasional.
- 105 dari 109 RS Pendidikan adalah RS BLU / BLUD.
- Coverage pelaksanaan bakti sosial oleh RS TNI/Polri setiap 1 bulan sekali dengan jumlah pasien 3.000 pasien/bulan di seluruh pelosok Indonesia.

3) BLU UMKM

- Target nawacita: 1). Program 1 juta rumah, 2) penambahan 1 juta wirausaha baru dan pertumbuhan produktivitas UMKM 5%-7%.
- PPDPP mampu melayani sebanyak 216.664 MBR (21,6%).
- LPDB melayani 389.903 UMKM.
- LPM UKP melayani 16.350 orang.
- PIP melayani 757.705 orang.
- P3H melayani 1.069 kelompok tani hutan.
- LLP KUKM melayani 2.763 KUKM (pemasaran terpadu) dan 451 KUKM Inkubasi pemasaran.

4) BLU Pengelola Kawasan / Aset

- Mengelola 655 triliun aset negara (10% dari total aset Pemerintah Pusat).
- PPK GBK menyetorkan 15%, PPK Kemayoran menyetorkan 20% dari Pendapatannya ke kas Negara.
- Pembebasan lahan untuk PSN oleh LMAN, total 45,094 bidang lahan untuk tol Trans Jawa, Sumatera, Jabodetabek, 14 Bendungan, LRT, dan pelabuhan.

#### 5) Infrastruktur IT Nasional

- a. Target nawacita: 100% kab/kota dapat dijangkau oleh *broadband*.
- b. 95% kab/kota terhubung dengan Palapa ring, 908 desa mampu mendapatkan akses sinyal seluler, 187 lokasi perbatasan kecamatan dan 3.388 desa perbatasan mendapatkan akses internet.

#### 6) BLU Ketahanan Energi

1. BPDP KS: 100% Subsidi biodiesel melalui dana BLU, 15.972 hektar replanting.
2. Lemigas, Tekmira, PPGL, EBTKE: 7 peta potensi energi nasional migas dan batubara, 7 patent HKI, 7 teknologi rekayasa/prototype energi, Produk hasil litbang (tusina baraseger) sebagai Top 99 Inovasi Pelayanan Publik 2018 sbg solusi hemat energi UMKM

#### 7) BLU Ketahanan Pangan Hewani

1. Balai Inseminasi Buatan: Target swasembada daging-sapi tahun 2022 melalui Inseminasi Buatan sebesar 2,7 juta dosis(60% kebutuhan nasional)
2. Pusvetma: produksi vaksin (*anthrax, brucellosis, rabies, flu burung*) mencapai 44-52% dari produksi nasional.

Selain kontribusi tersebut di atas, BLU juga berkontribusi dalam proyek strategis Nasional antara lain pembangunan serat optik Palapa Ring, program B-20, penyelenggaraan Asian Games 2018, pembangunan infrastruktur dan lain sebagainya. Kontribusi inilah yang perlu terus ditingkatkan untuk mewujudkan tujuan utama pemerintah. BLU mempunyai berbagai tantangan yang cukup berat sebagai wakil dari pemerintah.

**PTN BLU** mempunyai tingkat otonomi yang lebih rendah dibanding PTNBH. Pengelolaan institusi ini mirip dengan pengelolaan rumah sakit milik negara. **PTN BLU** hanya memiliki otonomi dalam mengelola pendapatan non-pajak mereka. Pendapatan pajak mereka tetap dikelola oleh negara.

Berikut adalah satuan kerja (satker) di lingkungan Pemerintah Pusat **yang pernah atau telah** menjadi Badan Layanan Umum:

No	Kode BLU	Nama BLU	Layanan	Lokasi	Kementerian / Lembaga	Nomor Penetapan	Keterangan
1	415423	Rumah Sakit Umum Pusat Nasional Dr. Cipto Mangunkusumo	Kesehatan Rumah Sakit	Jakarta	Kementerian Kesehatan	PP 23 Tahun 2005	
2	415432	Rumah Sakit Umum Pusat Fatmawati	Kesehatan Rumah Sakit	Jakarta	Kementerian Kesehatan	PP 23 Tahun 2005	
3	415448	Rumah Sakit Umum Pusat	Kesehatan Rumah	Jakarta	Kementerian Kesehatan	PP 23 Tahun 2005	

No	Kode BLU	Nama BLU	Layanan	Lokasi	Kementerian / Lembaga	Nomor Penetapan	Keterangan
		Persahabatan	Sakit				
4	520628	Rumah Sakit Jantung dan Pembuluh Darah Harapan Kita	Kesehatan Rumah Sakit	Jakarta	Kementerian Kesehatan	PP 23 Tahun 2005	
5	520611	Rumah Sakit Anak dan Bunda Harapan Kita	Kesehatan Rumah Sakit	Jakarta	Kementerian Kesehatan	PP 23 Tahun 2005	
6	548890	Rumah Sakit Kanker Dharmais	Kesehatan Rumah Sakit	Jakarta	Kementerian Kesehatan	PP 23 Tahun 2005	
7	415479	Rumah Sakit Umum Pusat Dr. Hasan Sadikin	Kesehatan Rumah Sakit	Bandung	Kementerian Kesehatan	PP 23 Tahun 2005	
8	415536	Rumah Sakit Umum Pusat Dr. Kariadi	Kesehatan Rumah Sakit	Semarang	Kementerian Kesehatan	PP 23 Tahun 2005	
9	415582	Rumah Sakit Umum Pusat Dr. Sardjito	Kesehatan Rumah Sakit	Yogyakarta	Kementerian Kesehatan	PP 23 Tahun 2005	
10	415661	Rumah Sakit Umum Pusat Prof. Ngoerah	Kesehatan Rumah Sakit	Denpasar	Kementerian Kesehatan	PP 23 Tahun 2005	
11	548886	Rumah Sakit Umum Pusat Dr. Wahidin Sudirohusodo	Kesehatan Rumah Sakit	Makassar	Kementerian Kesehatan	PP 23 Tahun 2005	
12	415618	Rumah Sakit Umum Pusat Dr. M. Djamil	Kesehatan Rumah Sakit	Padang	Kementerian Kesehatan	PP 23 Tahun 2005	
13	415624	Rumah Sakit Umum Pusat Dr. Mohammad Hoesin	Kesehatan Rumah Sakit	Palembang	Kementerian Kesehatan	PP 23 Tahun 2005	
14	604445	Lembaga Manajemen Aset Negara	Pengelolaan Aset	Jakarta	Kementerian Keuangan	KMK 1319/KMK.05/2015	
15	449611	Pusat	Pengelolaan	Jakarta	Kementerian	KMK	

No	Kode BLU	Nama BLU	Layanan	Lokasi	Kementerian / Lembaga	Nomor Penetapan	Keterangan
		Investasi Pemerintah	n Dana		Keuangan	91/KMK.05/2009	
16	638041	Badan Aksesibilitas Telekomunikasi dan Informasi	Pengelolaan Dana	Jakarta	Kementerian Komunikasi dan Informatika	KMK 413/KMK.05/2019	Dahulu bernama Balai Penyedia dan Pengelola Pembiayaan Telekomunikasi dan Informatika
17	446135	Lembaga Pengelola Dana Bergulir	Pengelolaan Dana	Jakarta	Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah	KMK 292/KMK.5/2006	
18	439039	Badan Pengelola Dana Lingkungan Hidup	Pengelolaan Dana	Jakarta	Kementerian Keuangan	KMK 779/KMK.05/2019	
19	667875	Pusat Pelayanan Teknologi	Riset dan Teknologi	Jakarta	Badan Riset dan Inovasi Nasional	KMK 362/KMK.05/2022	Pencabutan dan penetapan ulang BLU dengan nama baru <sup>[4]</sup>
20	446141	Lembaga Layanan Pemasaran Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah	Pengelolaan Dana	Jakarta	Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah	KMK 159/KMK.05/2007	
21	691117	Lembaga Pengelola Dana Pendidikan	Pengelolaan Dana	Jakarta	Kementerian Keuangan	KMK 18/KMK.05/2012	
22	415567	Rumah Sakit Ortopedi Prof. Dr. R. Soeharso	Kesehatan Rumah Sakit	Surakarta	Kementerian Kesehatan	KMK 284/KMK.05/2007	
23	538815	Rumah Sakit Umum Pusat Prof. Dr. R.	Kesehatan Rumah Sakit	Manado	Kementerian Kesehatan	KMK 272/KMK.05/2007	

No	Kode BLU	Nama BLU	Layanan	Lokasi	Kementerian / Lembaga	Nomor Penetapan	Keterangan
		Kandou					
24	415573	Rumah Sakit Umum Pusat Dr. Soeradji Tirtonegoro	Kesehatan Rumah Sakit	Klaten	Kementerian Kesehatan	KMK 273/KMK.05/2007	
25	415551	Rumah Sakit Paru Dr. Ario Wirawan	Kesehatan Rumah Sakit	Salatiga	Kementerian Kesehatan	KMK 274/KMK.05/2007	
26	415485	Rumah Sakit Paru Dr. H.A. Rotinsulu	Kesehatan Rumah Sakit	Bandung	Kementerian Kesehatan	KMK 275/KMK.05/2007	
27	415491	Rumah Sakit Mata Cicendo	Kesehatan Rumah Sakit	Bandung	Kementerian Kesehatan	KMK 276/KMK.05/2007	
28	415454	Rumah Sakit Jiwa Dr. Soeharto Heerdjan	Kesehatan Rumah Sakit	Jakarta	Kementerian Kesehatan	KMK 277/KMK.05/2007	
29	415542	Rumah Sakit Jiwa Dr. Soerojo	Kesehatan Rumah Sakit	Magelang	Kementerian Kesehatan	KMK 278/KMK.05/2007	
30	415505	Rumah Sakit Dr. H. Marzoeki Mahdi	Kesehatan Rumah Sakit	Bogor	Kementerian Kesehatan	KMK 279/KMK.05/2007	
31	532214	Rumah Sakit Umum Pusat H. Adam Malik	Kesehatan Rumah Sakit	Medan	Kementerian Kesehatan	KMK 214/KMK.05/2009	
32	415670	Rumah Sakit Ketergantungan Obat	Kesehatan Rumah Sakit	Jakarta	Kementerian Kesehatan	KMK 349/KMK.05/2009	
33	415511	Rumah Sakit Paru Goenawan Partowidigdo	Kesehatan Rumah Sakit	Cisarua	Kementerian Kesehatan	KMK 226/KMK.05/2009	
34	257847	Rumah Sakit Otak dr. Drs. M. Hatta	Kesehatan Rumah Sakit	Bukittinggi	Kementerian Kesehatan	KMK 283/KMK.05/2007	Dahulu bernama Rumah Sakit Stroke Nasional
35	415598	Rumah Sakit	Kesehatan	Malang	Kementerian	KMK	



No	Kode BLU	Nama BLU	Layanan	Lokasi	Kementerian / Lembaga	Nomor Penetapan	Keterangan
		Jiwa Dr. Radjiman Wediodiningrat	Rumah Sakit		Kesehatan	284/KMK.05/2007	
36	415706	Rumah Sakit Penyakit Infeksi Prof. Dr. Sulianti Saroso	Kesehatan Rumah Sakit	Jakarta	Kementerian Kesehatan	KMK 270/KMK.05/2007	
37	423501	Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah	Pendidikan PTAI	Jakarta	Kementerian Agama	KMK 42/KMK.05/2008	
38	423812	Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim	Pendidikan PTAI	Malang	Kementerian Agama	KMK 68/KMK.05/2008	
39	423755	Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga	Pendidikan PTAI	Yogyakarta	Kementerian Agama	KMK 301/KMK.05/2007	
40	423523	Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati	Pendidikan PTAI	Bandung	Kementerian Agama	KMK 251/KMK.05/2008	
41	307314	Universitas Islam Negeri Alauddin	Pendidikan PTAI	Makassar	Kementerian Agama	KMK 330/KMK.05/2008	
42	424157	Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim	Pendidikan PTAI	Pekanbaru	Kementerian Agama	KMK 77/KMK.05/2009	
43	423770	Universitas Islam Negeri Sunan Ampel	Pendidikan PTAI	Surabaya	Kementerian Agama	KMK 68/KMK.05/2008	Dahulu bernama IAIN Sunan Ampel
44	423611	Universitas Islam Negeri Walisongo	Pendidikan PTAI	Semarang	Kementerian Agama	KMK 68/KMK.05/2009	Dahulu bernama IAIN Walisongo
45	424188	Universitas Islam Negeri Sultan Thaha	Pendidikan PTAI	Jambi	Kementerian Agama	KMK 429/KMK.05/2009	Dahulu bernama IAIN Sulthan

No	Kode BLU	Nama BLU	Layanan	Lokasi	Kementerian / Lembaga	Nomor Penetapan	Keterangan
		Saifuddin					Thaha Saifuddin
46	424007	Universitas Islam Negeri Sumatera Utara	Pendidikan PTAI	Medan	Kementerian Agama	KMK 76/KMK.05/2009	Dahulu bernama IAIN Sumatera Utara
47	423548	Universitas Islam Negeri Sultan Maulana Hasanuddin	Pendidikan PTAI	Serang	Kementerian Agama	KMK No 67/KMK.05/2010	Dahulu bernama IAIN Sultan Maulana Hasanuddin
48	424260	Universitas Islam Negeri Raden Intan	Pendidikan PTAI	Bandar Lampung	Kementerian Agama	KMK 277/KMK.05/2010	Dahulu bernama IAIN Raden Intan
49	424208	Universitas Islam Negeri Raden Fatah	Pendidikan PTAI	Palembang	Kementerian Agama	KMK 401/KMK.05/2010	Dahulu bernama IAIN Raden Fatah
50	307843	Universitas Islam Negeri Mataram	Pendidikan PTAI	Mataram	Kementerian Agama	KMK 84/KMK.05/2011	Dahulu bernama IAIN Mataram
51	423925	Universitas Islam Negeri Ar Raniry Banda Aceh	Pendidikan PTAI	Banda Aceh	Kementerian Agama	KMK 293/KMK.05/2011	Dahulu bernama IAIN Ar Raniry Darussalam
52	424050	Universitas Islam Negeri Imam Bonjol	Pendidikan PTAI	Padang	Kementerian Agama	KMK 386/KMK.05/2015	Dahulu bernama IAIN Imam Bonjol
53	423792	Universitas Islam Negeri Sayyid Ali Rahmatullah	Pendidikan PTAI	Tulungagung	Kementerian Agama	KMK 96/KMK.05/2020	
54	423786	Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq	Pendidikan PTAI	Jember	Kementerian Agama	KMK 319/KMK.05/2021	
55	424075	Universitas Islam Negeri	Pendidikan PTAI	Bukittinggi	Kementerian Agama	KMK 775/KMK.05/2021	Dahulu bernama

No	Kode BLU	Nama BLU	Layanan	Lokasi	Kementerian / Lembaga	Nomor Penetapan	Keterangan
		Sjeh M. Djamil Djambek				5/2018	IAIN Bukittinggi
56	423532	Institut Agama Islam Negeri Syekh Nurjati	Pendidikan PTAI	Cirebon	Kementerian Agama	KMK 252/KMK.05/2022	
57	677515	Universitas Sriwijaya	Pendidikan PTN	Palembang	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi	KMK 190/KMK.05/2009	
58	677516	Universitas Lampung	Pendidikan PTN	Bandar Lampung	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi	KMK 129/KMK.05/2009	
59	677567	Universitas Mulawarman	Pendidikan PTN	Samarinda	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi	KMK 51/KMK.05/2009	
60	677521	Universitas Negeri Gorontalo	Pendidikan PTN	Gorontalo	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi	KMK 131/KMK.05/2009	
61	677522	Universitas Tadulako	Pendidikan PTN	Palu	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi	KMK 97/KMK.05/2012	
62	677526	Universitas Udayana	Pendidikan PTN	Badung	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi	KMK 441/KMK.05/2011	
63	677564	Universitas Riau	Pendidikan PTN	Pekanbaru	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi	KMK 33/KMK.05/2010	
64	677527	Universitas Mataram	Pendidikan PTN	Mataram	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi	KMK 224/KMK.05/2012	

No	Kode BLU	Nama BLU	Layanan	Lokasi	Kementerian / Lembaga	Nomor Penetapan	Keterangan
					Riset, dan Teknologi		
65	677529	Universitas Bengkulu	Pendidikan PTN	Bengkulu	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi	KMK 186/KMK.05/2009	
66	677557	Universitas Negeri Jakarta	Pendidikan PTN	Jakarta	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi	KMK 440/KMK.05/2009	
67	677558	Universitas Jenderal Soedirman	Pendidikan PTN	Purwokerto	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi	KMK 502/KMK.05/2009	
68	677510	Universitas Haluoleo	Pendidikan PTN	Kendari	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi	KMK 32/KMK.05/2010	
69	677573	Universitas Sultan Ageng Tirtayasa	Pendidikan PTN	Serang	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi	KMK 1/KMK.05/2012	
70	677530	Universitas Pendidikan Ganesha	Pendidikan PTN	Singaraja	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi	KMK 505/KMK.05/2015	
71	677528	Universitas Nusa Cendana	Pendidikan PTN	Kupang	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi	KMK 166/KMK.05/2017	
72	677519	Universitas Sam Ratulangi	Pendidikan PTN	Manado	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi	KMK 167/KMK.05/2017	
73	677517	Universitas Tanjungpura	Pendidikan PTN	Pontianak	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi	KMK 830/KMK.05/2017	

No	Kode BLU	Nama BLU	Layanan	Lokasi	Kementerian / Lembaga	Nomor Penetapan	Keterangan
					Riset, dan Teknologi		
74	677565	Universitas Jambi	Pendidikan PTN	Muaro Jambi	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi	KMK 782/KMK.05/2017	
75	677524	Universitas Negeri Medan	Pendidikan PTN	Medan	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi	KMK 362/KMK.05/2018	
76	677525	Universitas Pattimura	Pendidikan PTN	Ambon	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi	KMK 291/KMK.05/2018	
77	677523	Universitas Negeri Makassar	Pendidikan PTN	Makassar	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi	KMK 321/KMK.05/2019	
78	677506	Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur	Pendidikan PTN	Surabaya	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi	KMK 804/KMK.05/2018	
79	045168	Universitas Pembangunan Nasional Veteran Yogyakarta	Pendidikan PTN	Yogyakarta	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi	KMK 209/KMK.05/2021	
80	015407	Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta	Pendidikan PTN	Jakarta	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi	KMK 209/KMK.05/2021	
81	677562	Universitas Jember	Pendidikan PTN	Jember	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi	KMK 582/KMK.05/2020	
82	415159	Universitas Lambung Mangkurat	Pendidikan PTN	Banjarmasin	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi	KMK 82/KMK.05/2022	

No	Kode BLU	Nama BLU	Layanan	Lokasi	Kementerian / Lembaga	Nomor Penetapan	Keterangan
					Riset, dan Teknologi		
83	677532	Universitas Khairun	Pendidikan PTN	Ternate	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi	KMK 97/KMK.05/2020	
84	020954	Universitas Singaperbangsa	Pendidikan PTN	Karawang	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi	KMK 220/KMK.05/2021	
85	576811	Politeknik Negeri Malang	Pendidikan Politeknik	Malang	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi	KMK 58/KMK.05/2012	
86	576757	Politeknik Negeri Jakarta	Pendidikan Politeknik	Depok	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi	KMK 209/KMK.05/2021	
87	576832	Politeknik Negeri Bali	Pendidikan Politeknik	Badung	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi	KMK 209/KMK.05/2021	
88	576782	Politeknik Negeri Semarang	Pendidikan Politeknik	Semarang	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi	KMK 220/KMK.05/2021	
89	677602	Politeknik Manufaktur Negeri Bandung	Pendidikan Politeknik	Bandung	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi	KMK 242/KMK.05/2018	
90	632306	Politeknik Kesehatan Kalimantan Timur	Pendidikan Kesehatan	Samarinda	Kementerian Kesehatan	KMK 355/KMK.05/2019	
91	632111	Politeknik Kesehatan Medan	Pendidikan Kesehatan	Medan	Kementerian Kesehatan	KMK 500/KMK.05/2009	

No	Kode BLU	Nama BLU	Layanan	Lokasi	Kementerian / Lembaga	Nomor Penetapan	Keterangan
92	632153	Politeknik Kesehatan Bengkulu	Pendidikan Kesehatan	Bengkulu	Kementerian Kesehatan	KMK 19/KMK.05/2012	
93	632174	Politeknik Kesehatan Tanjungkarang	Pendidikan Kesehatan	Bandar Lampung	Kementerian Kesehatan	KMK 266/KMK.05/2011	
94	637567	Politeknik Kesehatan Malang	Pendidikan Kesehatan	Malang	Kementerian Kesehatan	KMK 292/KMK.05/2011	
95	632200	Politeknik Kesehatan Jakarta II	Pendidikan Kesehatan	Jakarta	Kementerian Kesehatan	KMK 516/KMK.05/2009	
96	632217	Politeknik Kesehatan Jakarta III	Pendidikan Kesehatan	Jakarta	Kementerian Kesehatan	KMK 498/KMK.05/2009	
97	632242	Politeknik Kesehatan Semarang	Pendidikan Kesehatan	Semarang	Kementerian Kesehatan	KMK 514/KMK.05/2009	
98	632259	Politeknik Kesehatan Surakarta	Pendidikan Kesehatan	Surakarta	Kementerian Kesehatan	KMK 267/KMK.05/2011	
99	632291	Politeknik Kesehatan Pontianak	Pendidikan Kesehatan	Pontianak	Kementerian Kesehatan	KMK 403/KMK.05/2011	
100	632263	Politeknik Kesehatan Yogyakarta	Pendidikan Kesehatan	Yogyakarta	Kementerian Kesehatan	KMK 417/KMK.05/2011	
101	632348	Politeknik Kesehatan Makassar	Pendidikan Kesehatan	Makassar	Kementerian Kesehatan	KMK 515/KMK.05/2009	
102	637588	Politeknik Kesehatan Surabaya	Pendidikan Kesehatan	Surabaya	Kementerian Kesehatan	KMK 495/KMK.05/2010	
103	632221	Politeknik Kesehatan Bandung	Pendidikan Kesehatan	Bandung	Kementerian Kesehatan	KMK 499/KMK.05/2009	
104	632181	Politeknik Kesehatan Denpasar	Pendidikan Kesehatan	Denpasar	Kementerian Kesehatan	KMK 356/KMK.05/2019	
105	632284	Politeknik Kesehatan Kupang	Pendidikan Kesehatan	Kupang	Kementerian Kesehatan	KMK 602/KMK.05/2019	

No	Kode BLU	Nama BLU	Layanan	Lokasi	Kementerian / Lembaga	Nomor Penetapan	Keterangan
106	632327	Politeknik Kesehatan Manado	Pendidikan Kesehatan	Manado	Kementerian Kesehatan	KMK 399/KMK.05/2019	
107	632238	Politeknik Kesehatan Tasikmalaya	Pendidikan Kesehatan	Tasikmalaya	Kementerian Kesehatan	KMK 412/KMK.05/2019	
108	414302	Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran	Pendidikan Perhubungan	Jakarta	Kementerian Perhubungan	KMK 26/KMK.05/2009	
109	287494	Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar	Pendidikan Perhubungan	Makassar	Kementerian Perhubungan	KMK 509/KMK.05/2009	
110	414330	Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang	Pendidikan Perhubungan	Semarang	Kementerian Perhubungan	KMK 510/KMK.05/2009	
111	449731	Politeknik Pelayaran Malahayati	Pendidikan Perhubungan	Aceh Besar	Kementerian Perhubungan	KMK 1271/KMK.05/2015	
112	531954	Politeknik Pelayaran Surabaya	Pendidikan Perhubungan	Surabaya	Kementerian Perhubungan	KMK 404/KMK.05/2014	Dahulu bernama Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran Surabaya
113	449730	Politeknik Pelayaran Sorong	Pendidikan Perhubungan	Sorong	Kementerian Perhubungan	KMK 735/KMK.5/2016	
114	654603	Politeknik Pelayaran Banten	Pendidikan Perhubungan	Tangerang	Kementerian Perhubungan	KMK 1270/KMK.05/2015	
115	414361	Politeknik Pelayaran Barombong	Pendidikan Perhubungan	Makassar	Kementerian Perhubungan	KMK 159/KMK.05/2020	
116	414324	Balai Besar Pendidikan	Pendidikan	Jakarta	Kementerian Perhubungan	KMK 7/KMK.05/	



No	Kode BLU	Nama BLU	Layanan	Lokasi	Kementerian / Lembaga	Nomor Penetapan	Keterangan
		Penyegaran dan Peningkatan Ilmu Pelayaran	Perhubungan			2009	
117	288127	Politeknik Penerbangan Indonesia Curug	Pendidikan Perhubungan	Tangerang	Kementerian Perhubungan	KMK 1268/KMK.05/2015	Dahulu bernama Sekolah Tinggi Penerbangan Indonesia
118	526217	Politeknik Penerbangan Makassar	Pendidikan Perhubungan	Makassar	Kementerian Perhubungan	KMK 1269/KMK.05/2015	
119	526221	Politeknik Penerbangan Jayapura	Pendidikan Perhubungan	Jayapura	Kementerian Perhubungan	KMK 739/KMK.05/2016	
120	526200	Politeknik Penerbangan Palembang	Pendidikan Perhubungan	Palembang	Kementerian Perhubungan	KMK 831/KMK.05/2016	
121	526195	Politeknik Penerbangan Medan	Pendidikan Perhubungan	Medan	Kementerian Perhubungan	KMK 1330/KMK.05/2015	
122	526181	Politeknik Penerbangan Surabaya	Pendidikan Perhubungan	Surabaya	Kementerian Perhubungan	KMK 478/KMK M.05/2018	Dahulu bernama Akademi Teknik dan Keselamatan Penerbangan Surabaya
123	051159	Akademi Penerbang Indonesia Banyuwangi	Pendidikan Perhubungan	Banyuwangi	Kementerian Perhubungan	KMK 159/KMK.05/2020	
124	414355	Politeknik Transportasi Darat Indonesia STTD	Pendidikan Perhubungan	Bekasi	Kementerian Perhubungan	KMK 1334/KMK.05/2015	Dahulu bernama Sekolah Tinggi Transportasi Darat
125	526222	Politeknik	Pendidikan	Madiun	Kementerian	KMK	

No	Kode BLU	Nama BLU	Layanan	Lokasi	Kementerian / Lembaga	Nomor Penetapan	Keterangan
		Perkeretaapian Indonesia	Perhubungan		Perhubungan	738/KMK.05/2016	
126	414298	Politeknik Keselamatan Transportasi Jalan	Pendidikan Perhubungan	Tegal	Kementerian Perhubungan	KMK 285/KMK.05/2010	Dahulu bernama Balai Pendidikan dan Pelatihan Transportasi Darat
127	649910	Politeknik Transportasi Darat Bali	Pendidikan Perhubungan	Gianyar	Kementerian Perhubungan	KMK 737/KMK.05/2016	
128	517988	Politeknik Transportasi Sungai, Danau dan Penyeberangan Palembang	Pendidikan Perhubungan	Palembang	Kementerian Perhubungan	KMK 937/KMK.05/2019	
129	414349	Balai Pendidikan dan Pelatihan Transportasi Laut	Pendidikan Perhubungan	Jakarta	Kementerian Perhubungan	KMK 709/KMK.05/2016	
130	649911	Balai Pendidikan dan Pelatihan Penerbangan Curug	Pendidikan Perhubungan	Tangerang	Kementerian Perhubungan	KMK 830/KMK.05/2016	
131	288372	Bandar Udara Internasional Juwata	Barang/Jasa Lainnya	Tarakan	Kementerian Perhubungan	KMK 60/KMK.05/2017	
132	288393	Bandar Udara Djalaluddin	Barang/Jasa Lainnya	Gorontalo	Kementerian Perhubungan	KMK 274/KMK.05/2017	
133	413962	Bandar Udara Kalimantan	Barang/Jasa Lainnya	Tanjung Redeb	Kementerian Perhubungan	KMK 587/KMK.05/2017	
134	288401	Bandar Udara Mutiara SIS Al-Jufrie	Barang/Jasa Lainnya	Palu	Kementerian Perhubungan	KMK 273/KMK.05/2017	

No	Kode BLU	Nama BLU	Layanan	Lokasi	Kementerian / Lembaga	Nomor Penetapan	Keterangan
135	606301	Balai Kesehatan Kerja Pelayaran	Kesehatan	Jakarta	Kementerian Perhubungan	KMK 57/KMK.05/2021	
136	559662	Balai Kesehatan Penerbangan	Kesehatan	Jakarta	Kementerian Perhubungan	KMK 148/KMK.05/2016	
137	559683	Balai Besar Kalibrasi Fasilitas Penerbangan	Barang/Jasa Lainnya	Tangerang	Kementerian Perhubungan	KMK 13/KMK.05/2016	
138	467005	Balai Pengelola Kereta Api Ringan Sumatera Selatan	Barang/Jasa Lainnya	Banyuasin	Kementerian Perhubungan	KMK 938/KMK.05/2019	
139	579331	Politeknik AKA Bogor	Pendidikan PTK	Bogor	Kementerian Perindustrian	KMK 168/KMK.05/2008	Dahulu bernama Akademi Kimia Analisis
140	477198	Politeknik Keuangan Negara STAN	Pendidikan PTK	Tangerang Selatan	Kementerian Keuangan	KMK 71/KMK.05/2008	Dahulu bernama Sekolah Tinggi Akuntansi Negara
141	622035	Politeknik Kelautan dan Perikanan Sidoarjo	Pendidikan PTK	Sidoarjo	Kementerian Kelautan dan Perikanan	KMK 526/KMK.05/2021	
142	477120	Politeknik Energi dan Mineral Akamigas	Pendidikan PTK	Cepu	Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral	KMK 963/KMK.05/2017	Dahulu bernama Sekolah Tinggi Energi dan Mineral Akamigas
143	326885	Badan Pengusahaan Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan	Pengelolaan Kawasan	Sabang	Dewan Kawasan Sabang	PP 105 Tahun 2012	

No	Kode BLU	Nama BLU	Layanan	Lokasi	Kementerian / Lembaga	Nomor Penetapan	Keterangan
		Bebas Sabang					
144	568717	Badan Pengusahaan Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas Batam	Pengelolaan Kawasan	Batam	Dewan Kawasan Batam	PP 6 Tahun 2011	
145	031962	Badan Pelaksana Otorita Borobudur	Pengelolaan Kawasan	Yogyakarta	Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif	KMK 259/KMK.05/2021	
146	418327	Badan Pelaksana Otorita Danau Toba	Pengelolaan Kawasan	Medan	Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif	KMK 344/KMK.05/2019	
147	420010	Badan Pelaksana Otorita Labuan Bajo Flores	Pengelolaan Kawasan	Labuan Bajo	Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif	KMK 443/KMK.05/2022	
148	499672	Pusat Pengelolaan Komplek Gelora Bung Karno	Pengelolaan Kawasan	Jakarta	Sekretariat Negara	KMK 233/KMK.05/2008	
149	499681	Pusat Pengelolaan Komplek Kemayoran	Pengelolaan Kawasan	Jakarta	Sekretariat Negara	KMK 390/KMK.05/2011	
150	455401	Lembaga Dana Kerja Sama Pembangunan Internasional	Pengelolaan Dana	Jakarta	Kementerian Keuangan	KMK 927/KMK.05/2019	
151	409999	Badan Pengelola Dana Perkebunan Kelapa Sawit	Pengelolaan Dana	Jakarta	Kementerian Keuangan	KMK 650/KMK.05/2015	
152	445372	Badan Penyelenggara Jaminan	Barang/Jasa Lainnya	Jakarta	Kementerian Agama	KMK 3/KMK.05/2019	

No	Kode BLU	Nama BLU	Layanan	Lokasi	Kementerian / Lembaga	Nomor Penetapan	Keterangan
		Produk Halal					
153	499962	Lembaga Pengelola Dana dan Usaha Keolahragaan	Pengelolaan Dana	Jakarta	Kementerian Pemuda dan Olahraga	KMK 433/KMK.05/2017	
154	660056	Lembaga Pengelola Modal Usaha Kelautan dan Perikanan	Pengelolaan Dana	Jakarta	Kementerian Kelautan dan Perikanan	KMK 710/KMK.05/2016	
155	239188	Balai Pelatihan dan Penyuluhan Perikanan Tegal	Pendidikan	Tegal	Kementerian Kelautan dan Perikanan	KMK 526/KMK.05/2021	
156	634111	Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Ketenagalistrikan, Energi Baru Terbarukan dan Konservasi Energi	Pendidikan	Jakarta	Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral	KMK 965/KMK.05/2017	
157	412616	Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Minyak dan Gas Bumi	Pendidikan	Cepu	Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral	KMK 964/KMK.05/2017	
158	548929	Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Geologi, Mineral, dan Batubara	Pendidikan	Bandung	Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral	KMK 966/KMK.05/2017	
159	412600	Balai Besar Pengujian	Barang/Jasa Lainnya	Jakarta	Kementerian Energi dan	KMK 276/KMK.0	Pencabutan dan

No	Kode BLU	Nama BLU	Layanan	Lokasi	Kementerian / Lembaga	Nomor Penetapan	Keterangan
		Minyak dan Gas Bumi LEMIGAS			Sumber Daya Mineral	5/2022	penetapan ulang BLU dengan nama baru <sup>[7]</sup>
160	412596	Balai Besar Pengujian Mineral dan Batubara TEKMIIRA	Barang/Jasa Lainnya	Bandung	Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral	KMK 276/KMK.05/2022	Pencabutan dan penetapan ulang BLU dengan nama baru <sup>[7]</sup>
161	634099	Balai Besar Survei dan Pengujian Ketenagalistrikan, Energi Baru, Terbarukan, dan Konservasi Energi	Barang/Jasa Lainnya	Jakarta	Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral	KMK 276/KMK.05/2022	Pencabutan dan penetapan ulang BLU dengan nama baru
162	579191	Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan	Barang/Jasa Lainnya	Bandung	Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral	KMK 276/KMK.05/2022	Pencabutan dan penetapan ulang BLU dengan nama baru
163	237551	Pusat Veteriner Farma	Barang/Jasa Lainnya	Surabaya	Kementerian Pertanian	KMK 55/KMK.05/2010	
164	411956	Balai Besar Inseminasi Buatan Singosari	Barang/Jasa Lainnya	Malang	Kementerian Pertanian	KMK 54/KMK.05/2010	
165	239001	Balai Inseminasi Buatan Lembang	Barang/Jasa Lainnya	Bandung	Kementerian Pertanian	KMK 98/KMK.05/2020	
166	247140	Balai Besar Bahan dan Barang Teknik Bandung	Barang/Jasa Lainnya	Bandung	Kementerian Perindustrian	KMK 53/KMK.05/2010	
167	247136	Balai Besar Industri Agro	Barang/Jasa Lainnya	Bogor	Kementerian Perindustrian	KMK 517/KMK.05/2009	

No	Kode BLU	Nama BLU	Layanan	Lokasi	Kementerian / Lembaga	Nomor Penetapan	Keterangan
168	539060	Balai Riset dan Standardisasi Industri Bandar Lampung	Barang/Jasa Lainnya	Bandar Lampung	Kementerian Perindustrian	KMK 308/KMK.05/2011	
169	247161	Balai Besar Teknologi Pencegahan Pencemaran Industri	Barang/Jasa Lainnya	Semarang	Kementerian Perindustrian	KMK 59/KMK.05/2010	
170	015514	Rumah Sakit Pusat Otak Nasional Prof. Dr. dr. Mahar Mardjono	Kesehatan Rumah Sakit	Jakarta	Kementerian Kesehatan	KMK 624/KMK.05/2014	
171	415460	Balai Besar Laboratorium Kesehatan Jakarta	Kesehatan	Jakarta	Kementerian Kesehatan	KMK 34/KMK.05/2010	
172	415655	Balai Besar Laboratorium Kesehatan Makassar	Kesehatan	Makassar	Kementerian Kesehatan	KMK No 56/KMK.05/2010	
173	415602	Balai Besar Laboratorium Kesehatan Surabaya	Kesehatan	Surabaya	Kementerian Kesehatan	KMK 57/KMK.05/2010	
174	415649	Balai Besar Laboratorium Kesehatan Palembang	Kesehatan	Palembang	Kementerian Kesehatan	KMK 13/KMK.05/2010	
175	415401	Balai Besar Kesehatan Paru Masyarakat Makassar	Kesehatan	Makassar	Kementerian Kesehatan	KMK 294/KMK.05/2011	
176	415381	Balai Besar Kesehatan Paru Masyarakat Bandung	Kesehatan	Bandung	Kementerian Kesehatan	KMK 58/KMK.05/2011	
177	415397	Rumah Sakit Umum Pusat	Kesehatan Rumah	Surakarta	Kementerian Kesehatan	KMK 8/KMK.05/	Dahulu bernama

No	Kode BLU	Nama BLU	Layanan	Lokasi	Kementerian / Lembaga	Nomor Penetapan	Keterangan
		Surakarta	Sakit			2011	Balai Besar Kesehatan Paru Masyarakat Surakarta
178	538857	Rumah Sakit Mata Makassar	Kesehatan Rumah Sakit	Makassar	Kementerian Kesehatan	KMK 56/KMK.05/2011	Dahulu bernama Balai Kesehatan Mata Masyarakat Makassar
179	258462	Rumah Sakit Umum Pusat Dr. Tadjuddin Chalid Makassar	Kesehatan Rumah Sakit	Makassar	Kementerian Kesehatan	KMK 2/KMK.05/2010	Dahulu bernama Rumah Sakit Kusta Dr. Tadjuddin Chalid
180	415630	Rumah Sakit Umum Pusat Dr. Rivai Abdullah Palembang	Kesehatan Rumah Sakit	Palembang	Kementerian Kesehatan	KMK 3/KMK.05/2010	Dahulu bernama Rumah Sakit Kusta Dr. Rivai Abdullah
181	415520	Rumah Sakit Umum Pusat Dr. Sitanala Tangerang	Kesehatan Rumah Sakit	Tangerang	Kementerian Kesehatan	KMK 4/KMK.05/2010	Dahulu bernama Rumah Sakit Kusta Sitanala
182	648261	Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat I Raden Said Sukanto	Kesehatan Polri	Jakarta	Kepolisian Negara Republik Indonesia	KMK 399/KMK.05/2010	
183	651032	Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat II Awaludin Djamin	Kesehatan Polri	Semarang	Kepolisian Negara Republik Indonesia	KMK 55/KMK.05/2011	
184	651135	Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat II H.S. Samsoeri Mertojoso	Kesehatan Polri	Surabaya	Kepolisian Negara Republik Indonesia	KMK 429/KMK.05/2010	



No	Kode BLU	Nama BLU	Layanan	Lokasi	Kementerian / Lembaga	Nomor Penetapan	Keterangan
185	642818	Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat II Sartika Asih	Kesehatan Polri	Bandung	Kepolisian Negara Republik Indonesia	KMK 265/KMK.05/2011	
186	646307	Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat II Mappa Oudang	Kesehatan Polri	Makassar	Kepolisian Negara Republik Indonesia	KMK 440/KMK.05/2010	
187	644044	Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat II Kediri	Kesehatan Polri	Kediri	Kepolisian Negara Republik Indonesia	KMK 418/KMK.05/2010	
188	640384	Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat II Medan	Kesehatan Polri	Medan	Kepolisian Negara Republik Indonesia	KMK 680/KMK.05/2016	
189	679787	Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat III Banjarmasin	Kesehatan Polri	Banjarmasin	Kepolisian Negara Republik Indonesia	KMK 203/KMK.05/2014	
190	651465	Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat III Palangkaraya	Kesehatan Polri	Palangkaraya	Kepolisian Negara Republik Indonesia	KMK 499/KMK.05/2015	
191	679972	Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat III Jayapura	Kesehatan Polri	Jayapura	Kepolisian Negara Republik Indonesia	KMK 500/KMK.05/2015	
192	679710	Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat III Kupang	Kesehatan Polri	Kupang	Kepolisian Negara Republik Indonesia	KMK 503/KMK.05/2015	
193	641792	Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat III Bandar Lampung	Kesehatan Polri	Bandar Lampung	Kepolisian Negara Republik Indonesia	KMK 904/KMK.05/2018	
194	679571	Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat III Indramayu	Kesehatan Polri	Indramayu	Kepolisian Negara Republik Indonesia	KMK 205/KMK.05/2014	
195	679635	Rumah Sakit Bhayangkara	Kesehatan Polri	Lumajang	Kepolisian Negara	206/KMK.05/2014	

No	Kode BLU	Nama BLU	Layanan	Lokasi	Kementerian / Lembaga	Nomor Penetapan	Keterangan
		Tingkat III Lumajang			Republik Indonesia		
196	679614	Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat III Nganjuk	Kesehatan Polri	Nganjuk	Kepolisian Negara Republik Indonesia	KMK 207/KMK.05/2014	
197	679621	Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat III Tulungagung	Kesehatan Polri	Tulungagung	Kepolisian Negara Republik Indonesia	KMK 208/KMK.05/2014	
198	651203	Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat III Trijata Poldabali	Kesehatan Polri	Denpasar	Kepolisian Negara Republik Indonesia	KMK 264/KMK.05/2011	
199	650456	Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat III Setukpa	Kesehatan Polri	Sukabumi	Kepolisian Negara Republik Indonesia	KMK 263/KMK.05/2011	
200	650840	Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat III Palembang	Kesehatan Polri	Palembang	Kepolisian Negara Republik Indonesia	KMK 57/KMK.05/2011	
201	650447	Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat III Pusdik Sabhara Porong	Kesehatan Polri	Sidoarjo	Kepolisian Negara Republik Indonesia	KMK 227/KMK.05/2012	
202	644113	Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat III Wahyu Tutuko Bojonegoro	Kesehatan Polri	Bojonegoro	Kepolisian Negara Republik Indonesia	KMK 502/KMK.05/2015	
203	650772	Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat III Mayang Mangurai Jambi	Kesehatan Polri	Jambi	Kepolisian Negara Republik Indonesia	KMK 677/KMK.05/2016	
204	051447	Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat III Pusdik	Kesehatan Polri	Pasuruan	Kepolisian Negara Republik Indonesia	KMK 2/KMK.05/2016	

No	Kode BLU	Nama BLU	Layanan	Lokasi	Kementerian / Lembaga	Nomor Penetapan	Keterangan
		Brimob Watukosek					
205	644223	Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat III Bondowoso	Kesehatan Polri	Bondowoso	Kepolisian Negara Republik Indonesia	KMK 3/KMK.05/2016	
206	651650	Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat III Kendari	Kesehatan Polri	Kendari	Kepolisian Negara Republik Indonesia	KMK 4/KMK.05/2016	
207	642158	Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat III Brimob Kelapa Dua	Kesehatan Polri	Depok	Kepolisian Negara Republik Indonesia	KMK 5/KMK.05/2016	
208	679841	Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat III Palu	Kesehatan Polri	Palu	Kepolisian Negara Republik Indonesia	KMK 6/KMK.05/2016	
209	679457	Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat III Bengkulu	Kesehatan Polri	Bengkulu	Kepolisian Negara Republik Indonesia	KMK 204/KMK.05/2014	
210	651252	Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat III Mataram	Kesehatan Polri	Mataram	Kepolisian Negara Republik Indonesia	KMK 676/KMK.05/2016	
211	651529	Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat III Balikpapan	Kesehatan Polri	Balikpapan	Kepolisian Negara Republik Indonesia	KMK 678/KMK.05/2016	
212	679415	Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat III Pekanbaru	Kesehatan Polri	Pekanbaru	Kepolisian Negara Republik Indonesia	KMK 679/KMK.05/2016	
213	650552	Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat III Tebing Tinggi	Kesehatan Polri	Tebing Tinggi	Kepolisian Negara Republik Indonesia	KMK 675/KMK.05/2016	
214	651732	Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat III Manado	Kesehatan Polri	Manado	Kepolisian Negara Republik Indonesia	KMK 916/KMK.05/2017	

No	Kode BLU	Nama BLU	Layanan	Lokasi	Kementerian / Lembaga	Nomor Penetapan	Keterangan
215	679986	Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat III Yogyakarta	Kesehatan Polri	Yogyakarta	Kepolisian Negara Republik Indonesia	KMK 917/KMK.05/2017	
216	679389	Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat III Padang	Kesehatan Polri	Padang	Kepolisian Negara Republik Indonesia	KMK 918/KMK.05/2017	
217	215137	Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat III Ambon	Kesehatan Polri	Ambon	Kepolisian Negara Republik Indonesia	KMK 903/KMK.05/2018	
218	055925	Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat III Hasta Brata Batu	Kesehatan Polri	Batu	Kepolisian Negara Republik Indonesia	KMK 919/KMK.05/2017	
219	641952	Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat III Lemdiklat Polri	Kesehatan Polri	Jakarta	Kepolisian Negara Republik Indonesia	KMK 920/KMK.05/2017	
220	130467	Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat IV Pontianak	Kesehatan Polri	Pontianak	Kepolisian Negara Republik Indonesia	KMK 501/KMK.05/2015	
221	679330	Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat IV Banda Aceh	Kesehatan Polri	Banda Aceh	Kepolisian Negara Republik Indonesia	KMK 65/KMK.05/2020	
222	418378	Rumah Sakit Pusat Angkatan Darat Gatot Subroto	Kesehatan TNI	Jakarta	Tentara Nasional Indonesia	KMK 804/KMK.05/2016	
223	418395	Rumah Sakit TNI AD Tingkat II Prof. dr. J. A. Latumeten	Kesehatan TNI	Ambon	Tentara Nasional Indonesia	KMK 450/KMK.05/2019	
224	418392	Rumah Sakit TNI AD Tingkat II R.W. Monginsidi	Kesehatan TNI	Manado	Tentara Nasional Indonesia	KMK 451/KMK.05/2019	

No	Kode BLU	Nama BLU	Layanan	Lokasi	Kementerian / Lembaga	Nomor Penetapan	Keterangan
225	418379	Rumah Sakit TNI AD Tingkat II Putri Hijau Medan	Kesehatan TNI	Medan	Tentara Nasional Indonesia	KMK 357/KMK.05/2018	
226	418383	Rumah Sakit TNI AD Tingkat II Dustira Cimahi	Kesehatan TNI	Cimahi	Tentara Nasional Indonesia	KMK 329/KMK.05/2018	
227	418389	Rumah Sakit TNI AD Tingkat II dr. Soepraoen Malang	Kesehatan TNI	Malang	Tentara Nasional Indonesia	KMK 328/KMK.05/2018	
228	418390	Rumah Sakit TNI AD Tingkat II Dr. R. Hardjanto	Kesehatan TNI	Balikpapan	Tentara Nasional Indonesia	KMK 58/KMK.05/2020	
229	418391	Rumah Sakit TNI AD Tingkat II Pelamonia Makassar	Kesehatan TNI	Makassar	Tentara Nasional Indonesia	KMK 360/KMK.05/2018	
230	418393	Rumah Sakit TNI AD Tingkat II Udayana	Kesehatan TNI	Denpasar	Tentara Nasional Indonesia	KMK 267/KMK.05/2019	
231	418394	Rumah Sakit TNI AD Tingkat II Kartika Husada	Kesehatan TNI	Sungai Raya	Tentara Nasional Indonesia	KMK 268/KMK.05/2019	
232	418387	Rumah Sakit TNI AD Tingkat II dr. Soedjono Magelang	Kesehatan TNI	Magelang	Tentara Nasional Indonesia	KMK 305/KMK.05/2019	
233	418397	Rumah Sakit TNI AD Tingkat II M. Ridwan Meuraksa	Kesehatan TNI	Jakarta	Tentara Nasional Indonesia	KMK 60/KMK.05/2020	
234	418381	Rumah Sakit	Kesehatan	Palemban	Tentara	KMK	

No	Kode BLU	Nama BLU	Layanan	Lokasi	Kementerian / Lembaga	Nomor Penetapan	Keterangan
		TNI AD Tingkat II dr. AK Gani	TNI	g	Nasional Indonesia	62/KMK.05 /2020	
235	418398	Rumah Sakit TNI AD Tingkat II Iskandar Muda	Kesehatan TNI	Banda Aceh	Tentara Nasional Indonesia	KMK 63/KMK.05 /2020	
236	418396	Rumah Sakit TNI AD Tingkat II Marthen Indey	Kesehatan TNI	Jayapura	Tentara Nasional Indonesia	KMK 64/KMK.05 /2020	
237	418384	Rumah Sakit TNI AD Tingkat III Ciremai Cirebon	Kesehatan TNI	Cirebon	Tentara Nasional Indonesia	KMK 313/KMK.0 5/2018	
238	418388	Rumah Sakit TNI AD Tingkat III Wijaya Kusuma Purwokerto	Kesehatan TNI	Purwokert o	Tentara Nasional Indonesia	KMK 310/KMK.0 5/2019	
239	418386	Rumah Sakit TNI AD Tingkat IV Salak	Kesehatan TNI	Bogor	Tentara Nasional Indonesia	KMK 61/KMK.05 /2020	
240	418385	Rumah Sakit TNI AD Tingkat IV Guntur	Kesehatan TNI	Garut	Tentara Nasional Indonesia	KMK 59/KMK.05 /2020	
241	418382	Rumah Sakit TNI AD Tingkat IV Bratanata Unang	Kesehatan TNI	Jambi	Tentara Nasional Indonesia	KMK 269/KMK.0 5/2019	
242	677109	Rumah Sakit Pusat TNI AU dr. Hardjolukito Yogyakarta	Kesehatan TNI	Yogyakart a	Tentara Nasional Indonesia	KMK 374/KMK.0 5/2018	
243	344808	Rumah Sakit TNI AU Tingkat II dr.	Kesehatan TNI	Bandung	Tentara Nasional Indonesia	KMK 304/KMK.0 5/2019	

No	Kode BLU	Nama BLU	Layanan	Lokasi	Kementerian / Lembaga	Nomor Penetapan	Keterangan
		M. Salamun Bandung					
244	344807	Rumah Sakit TNI AU Tingkat II dr. Esnawan Antariksa	Kesehatan TNI	Jakarta	Tentara Nasional Indonesia	KMK 544/KMK.05/2019	
245	639103	Rumah Sakit Pusat TNI AL dr. Ramelan Surabaya	Kesehatan TNI	Surabaya	Tentara Nasional Indonesia	KMK 375/KMK.05/2018	
246	677601	Politeknik Negeri Bandung	Pendidikan Politeknik	Bandung	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi	KMK 371/KMK.05/2022	
247	677605	Politeknik Perkapalan Negeri Surabaya	Pendidikan Politeknik	Surabaya	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi	KMK 371/KMK.05/2022	
248	677520	Universitas Negeri Manado	Pendidikan PTN	Manado	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi	KMK 243/KMK.05/2022	
249	419172	Politeknik Pelayaran Sumatera Barat	Pendidikan Perhubungan	Padang Pariaman	Kementerian Perhubungan	KMK 409/KMK.05/2022	
250	419171	Politeknik Pelayaran Sulawesi Utara	Pendidikan Perhubungan	Minahasa Selatan	Kementerian Perhubungan	KMK 409/KMK.05/2022	
251	467385	Balai Pengujian Perkeretaapian	Barang/Jasa Lainnya	Bekasi	Kementerian Perhubungan	KMK 392/KMK.05/2022	
252	025734	Balai Pengujian Laik Jalan dan Sertifikasi Kendaraan	Barang/Jasa Lainnya	Cikarang	Kementerian Perhubungan	KMK 392/KMK.05/2022	

No	Kode BLU	Nama BLU	Layanan	Lokasi	Kementerian / Lembaga	Nomor Penetapan	Keterangan
		Bermotor					
253	423642	Institut Agama Islam Negeri Salatiga	Pendidikan PTAI	Salatiga	Kementerian Agama	KMK 252/KMK.05/2022	
254	677566	Universitas Palangka Raya	Pendidikan PTN	Palangkaraya	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi	KMK 495/KMK.05/2022	
255	677607	Politeknik Negeri Jember	Pendidikan Politeknik	Jember	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi	KMK 495/KMK.05/2022	
256	677620	Politeknik Negeri Batam	Pendidikan Politeknik	Batam	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi	KMK 517/KMK.05/2022	[13]
257	677537	Institut Seni Indonesia Padang Panjang	Pendidikan Politeknik	Padang Panjang	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi	KMK 243/KMK.05/2022	
258	552687	Balai Pengamanan Fasilitas Kesehatan Jakarta	Barang/Jasa Lainnya	Jakarta	Kementerian Kesehatan	KMK 5/KMK.05/2023	
259	547601	Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta	Pendidikan PTAI	Surakarta	Kementerian Agama	KMK 36/KMK.05/2023	
260	632149	Politeknik Kesehatan Jambi	Pendidikan Kesehatan	Jambi	Kementerian Kesehatan	KMK 59/KMK.05/2023	
261	632160	Politeknik Kesehatan Palembang	Pendidikan Kesehatan	Palembang	Kementerian Kesehatan	KMK 59/KMK.05/2023	
262	632310	Politeknik Kesehatan Banjarmasin	Pendidikan Kesehatan	Banjarmasin	Kementerian Kesehatan	KMK 59/KMK.05/2023	



No	Kode BLU	Nama BLU	Layanan	Lokasi	Kementerian / Lembaga	Nomor Penetapan	Keterangan
263	637571	Politeknik Kesehatan Palangka Raya	Pendidikan Kesehatan	Palangkaraya	Kementerian Kesehatan	KMK 59/KMK.05/2023	
264	288745	Unit Pengelola Bandar Udara Aji Pangeran Tumenggung Pranoto	Barang/Jasa Lainnya	Samarinda	Kementerian Perhubungan	KMK 63/KMK.05/2023	
265	288588	Unit Pengelola Bandar Udara Domine Eduard Osok	Barang/Jasa Lainnya	Sorong	Kementerian Perhubungan	KMK 63/KMK.05/2023	
266	288457	Unit Pengelola Bandar Udara Sultan Babullah	Barang/Jasa Lainnya	Ternate	Kementerian Perhubungan	KMK 63/KMK.05/2023	
267	412801	Distrik Navigasi Tanjung Priok	Barang/Jasa Lainnya	Jakarta	Kementerian Perhubungan	KMK 73/KMK.05/2023	
268	690632	Balai Pengelolaan Pengujian Pendidikan	Barang/Jasa Lainnya	Jakarta	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi	KMK Nomor 85 Tahun 2023	
269	423651	Universitas Islam Negeri K.H. Saifuddin Zuhri	Pendidikan PTAI	Purwokerto	Kementerian Agama	KMK Nomor 87 Tahun 2023	
270	677535	Universitas Trunojoyo Madura	Pendidikan PTN	Sumenep	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi	KMK Nomor 176 Tahun 2023	
271	677571	Universitas Cenderawasih	Pendidikan PTN	Jayapura	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan	KMK Nomor 176 Tahun 2023	

No	Kode BLU	Nama BLU	Layanan	Lokasi	Kementerian / Lembaga	Nomor Penetapan	Keterangan
					Teknologi		
272	677575	Universitas Malikussaleh	Pendidikan PTN	Lhokseumawe	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi	KMK Nomor 178 Tahun 2023	
273	401021	Universitas Bangka Belitung	Pendidikan PTN	Bangka	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi	KMK Nomor 452 Tahun 2023	
274	677609	Politeknik Negeri Pontianak	Pendidikan Politeknik	Pontianak	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi	KMK Nomor 178 Tahun 2023	
275	677598	Politeknik Negeri Sriwijaya	Pendidikan Politeknik	Palembang	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi	KMK Nomor 178 Tahun 2023	
276	677595	Politeknik Negeri Medan	Pendidikan Politeknik	Medan	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi	KMK 301/KMK.05/2022	
277	677613	Politeknik Negeri Ujung Pandang	Pendidikan Politeknik	Makassar	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi	KMK 301/KMK.05/2022	
278	424069	Universitas Islam Negeri Mahmud Yunus Batusangkar	Pendidikan PTAI	Batusangkar	Kementerian Agama		
279	307995	Universitas Islam Negeri Fatmawati Soekarno Bengkulu	Pendidikan PTAI	Bengkulu	Kementerian Agama	KMK Nomor 243 Tahun 2023	
280	307403	Institut Agama Islam Negeri Palopo	Pendidikan PTAI	Palopo	Kementerian Agama	KMK Nomor 307 Tahun 2023	

No	Kode BLU	Nama BLU	Layanan	Lokasi	Kementerian / Lembaga	Nomor Penetapan	Keterangan
281	424013	Universitas Islam Negeri Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidimpuan	Pendidikan PTAI	Padangsidimpuan	Kementerian Agama	KMK Nomor 307 Tahun 2023	
282	423620	Universitas Islam Negeri K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan	Pendidikan PTAI	Pekalongan	Kementerian Agama	KMK Nomor 307 Tahun 2023	
283	637592	Politeknik Kesehatan Aceh	Pendidikan Kesehatan	Banda Aceh	Kementerian Kesehatan	KMK 234 Tahun 2023	
284	637615	Politeknik Kesehatan Banten	Pendidikan Kesehatan	Serang	Kementerian Kesehatan	KMK 234 Tahun 2023	
285	632128	Politeknik Kesehatan Padang	Pendidikan Kesehatan	Padang	Kementerian Kesehatan	KMK 346 Tahun 2023	
286	632331	Politeknik Kesehatan Palu	Pendidikan Kesehatan	Palu	Kementerian Kesehatan	KMK 346 Tahun 2023	
287	637600	Politeknik Kesehatan Maluku	Pendidikan Kesehatan	Ambon	Kementerian Kesehatan	KMK 346 Tahun 2023	
288	632270	Politeknik Kesehatan Mataram	Pendidikan Kesehatan	Mataram	Kementerian Kesehatan	KMK 346 Tahun 2023	
289	632132	Politeknik Kesehatan Riau	Pendidikan Kesehatan	Pekanbaru	Kementerian Kesehatan	KMK 456 Tahun 2023	
290	447560	Politeknik Kesehatan Gorontalo	Pendidikan Kesehatan	Gorontalo	Kementerian Kesehatan	KMK 456 Tahun 2023	
291	632352	Politeknik Kesehatan Kendari	Pendidikan Kesehatan	Kendari	Kementerian Kesehatan	KMK 456 Tahun 2023	
292	637619	Politeknik Kesehatan Sorong	Pendidikan Kesehatan	Sorong	Kementerian Kesehatan	KMK 456 Tahun 2023	

No	Kode BLU	Nama BLU	Layanan	Lokasi	Kementerian / Lembaga	Nomor Penetapan	Keterangan
293	344678	Lembaga Kedokteran Gigi TNI AL Yos Sudarso	Kesehatan TNI	Makassar	Tentara Nasional Indonesia		
294	344575	Lembaga Kedokteran Gigi TNI AL R.E. Martadinata	Kesehatan TNI	Jakarta	Tentara Nasional Indonesia		
295	344728	Rumah Sakit TNI AL Marinir Cilandak	Kesehatan TNI	Jakarta	Tentara Nasional Indonesia		
296	638019	Rumah Sakit TNI AL dr. Midiyato	Kesehatan TNI	Tanjungpinang	Tentara Nasional Indonesia		
297	344573	Rumah Sakit TNI AL dr. Mintohardjo	Kesehatan TNI	Jakarta	Tentara Nasional Indonesia		
298	686065	Rumah Sakit dr. Suyoto	Kesehatan TNI	Jakarta	Kementerian Pertahanan		
299		Rumah Sakit Bhayangkara Batam	Kesehatan Polri	Batam	Kepolisian Negara Republik Indonesia		
300		Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat IV Hoengeng Iman Santoso Mamuju	Kesehatan Polri	Mamuju	Kepolisian Negara Republik Indonesia	KMK 455 Tahun 2023	
301	412528	Balai Besar Standardisasi dan Pelayanan Jasa Industri Kimia Farmasi dan Kemasan	Barang/Jasa Lainnya	Jakarta	Kementerian Perindustrian	KMK 244 Tahun 2023	
302	247403	Balai Besar Standardisasi dan Pelayanan Jasa Industri	Barang/Jasa Lainnya	Makassar	Kementerian Perindustrian	KMK 244 Tahun 2023	

No	Kode BLU	Nama BLU	Layanan	Lokasi	Kementerian / Lembaga	Nomor Penetapan	Keterangan
		Hasil Perkebunan, Mineral, Logam, dan Maritim					
303	015118	Balai Standardisasi dan Pelayanan Jasa Industri Jakarta	Barang/Jasa Lainnya	Jakarta	Kementerian Perindustrian	KMK 244 Tahun 2023	
304	247211	Balai Standardisasi dan Pelayanan Jasa Industri Surabaya	Barang/Jasa Lainnya	Surabaya	Kementerian Perindustrian	KMK 244 Tahun 2023	
305	539081	Balai Standardisasi dan Pelayanan Jasa Industri Samarinda	Barang/Jasa Lainnya	Samarinda	Kementerian Perindustrian	KMK 244 Tahun 2023	
306	445393	Balai Layanan Usaha Produksi Perikanan Budidaya Karawang	Barang/Jasa Lainnya	Karawang	Kementerian Kelautan dan Perikanan	KMK 163 Tahun 2023	
307	239192	Balai Besar Perikanan Budidaya Air Payau Jepara	Barang/Jasa Lainnya	Jepara	Kementerian Kelautan dan Perikanan	KMK 163 Tahun 2023	
308	567350	Balai Perikanan Budidaya Air Payau Situbondo	Barang/Jasa Lainnya	Situbondo	Kementerian Kelautan dan Perikanan	KMK 163 Tahun 2023	
309	466272	Unit Pengelola Bandar Udara Mozes Kilangin	Barang/Jasa Lainnya	Timika	Kementerian Perhubungan	KMK 241 Tahun 2023	
310	288571	Unit	Barang/Jas	Manokwar	Kementerian	KMK 241	

No	Kode BLU	Nama BLU	Layanan	Lokasi	Kementerian / Lembaga	Nomor Penetapan	Keterangan
		Pengelola Bandar Udara Rendani	a Lainnya	i	Perhubungan	Tahun 2023	
311	288436	Unit Pengelola Bandar Udara Halu Oleo	Barang/Jasa Lainnya	Kendari	Kementerian Perhubungan	KMK 390 Tahun 2023	
312	427781	Museum dan Cagar Budaya	Barang/Jasa Lainnya	Jakarta	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi	KMK 318 Tahun 2023	Museum Nasional Indonesia digabung bersama satuan kerja lainnya
	499685	Pusat Pengelolaan Dana Pembiayaan Perumahan	Barang/Jasa Lainnya	Jakarta	Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat	KMK 112/KMK.05/2016	Dibubarkan dan status BLU dicabut
	668309	Pusat Peragaan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi	Barang/Jasa Lainnya	Jakarta	Badan Riset dan Inovasi Nasional	PMK 157/KMK.05/2007	Status BLU dicabut melalui KMK 137/KMK.05/2022 <sup>[40]</sup>
		Pusat Pemanfaatan Teknologi Dirgantara	Barang/Jasa Lainnya	Jakarta	Lembaga Penerbangan Antariksa Nasional	KMK 167/KMK.05/2008	(tidak terdaftar dalam laman BLU)
		Bidang Pendanaan Sekretariat Badan Pengatur Jalan Tol	Pengelolaan Dana	Jakarta	Kementerian Pekerjaan Umum	KMK 406/KMK.05/2009	Status BLU dicabut melalui KMK 337/KMK.05/2019
		Pusat Pembiayaan Pembangunan Hutan	Pengelolaan Dana	Jakarta	Kementerian Kehutanan	KMK 105/KMK.05/2010	(tidak terdaftar dalam laman BLU)
		Universitas Diponegoro	Pendidikan PTN	Semarang	Kementerian Riset, Teknologi, dan		Beralih status menjadi PTN-BH

No	Kode BLU	Nama BLU	Layanan	Lokasi	Kementerian / Lembaga	Nomor Penetapan	Keterangan
					Pendidikan Tinggi		
		Universitas Sebelas Maret	Pendidikan PTN	Surakarta	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi		Beralih status menjadi PTN-BH
		Universitas Indonesia	Pendidikan PTN	Depok	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi		Beralih status menjadi PTN-BH
		Universitas Gadjah Mada	Pendidikan PTN	Yogyakarta	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi		Beralih status menjadi PTN-BH
		Institut Teknologi Bandung	Pendidikan PTN	Bandung	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi		Beralih status menjadi PTN-BH
		Institut Pertanian Bogor	Pendidikan PTN	Bogor	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi		Beralih status menjadi PTN-BH
		Universitas Sumatera Utara	Pendidikan PTN	Medan	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi		Beralih status menjadi PTN-BH
		Universitas Pendidikan Indonesia	Pendidikan PTN	Bandung	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi		Beralih status menjadi PTN-BH
		Universitas Airlangga	Pendidikan PTN	Surabaya	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi		Beralih status menjadi PTN-BH
		Universitas Andalas	Pendidikan PTN	Padang	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan,		Beralih status menjadi

No	Kode BLU	Nama BLU	Layanan	Lokasi	Kementerian / Lembaga	Nomor Penetapan	Keterangan
					Riset, dan Teknologi		PTN-BH
		Institut Teknologi Sepuluh November	Pendidikan PTN	Surabaya	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi		Beralih status menjadi PTN-BH
		Universitas Brawijaya	Pendidikan PTN	Malang	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi		Beralih status menjadi PTN-BH
		Universitas Negeri Malang	Pendidikan PTN	Malang	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi		Beralih status menjadi PTN-BH
		Universitas Hasanuddin	Pendidikan PTN	Makassar	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi		Beralih status menjadi PTN-BH
		Universitas Padjadjaran	Pendidikan PTN	Bandung	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi		Beralih status menjadi PTN-BH
	677509	Universitas Negeri Yogyakarta	Pendidikan PTN	Yogyakarta	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi	KMK 130/KMK.05/2009	Beralih status menjadi PTN-BH
	677507	Universitas Negeri Semarang	Pendidikan PTN	Semarang	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi	KMK 362/KMK.05/2008	Beralih status menjadi PTN-BH
	677511	Universitas Negeri Surabaya	Pendidikan PTN	Surabaya	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi	KMK 50/KMK.05/2009	Beralih status menjadi PTN-BH
	677570	Universitas Syiah Kuala	Pendidikan PTN	Banda Aceh	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi	KMK 361/KMK.05/2018	Beralih status menjadi



No	Kode BLU	Nama BLU	Layanan	Lokasi	Kementerian / Lembaga	Nomor Penetapan	Keterangan
					Riset, dan Teknologi		PTN-BH
	677531	Universitas Terbuka	Pendidikan PTN	Tangerang	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi	KMK 268/KMK.05/2011	Beralih status menjadi PTN-BH
	677514	Universitas Negeri Padang	Pendidikan PTN	Padang	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi	KMK 335/KMK.05/2015	Beralih status menjadi PTN-BH

*Bagi penulis, kinerja operasional/tupoksi untuk misi sosial BLU harus terpenuhi 100% , tak jadi soal bila tak ada sumbangan pendapatan BLU bagi APBN. Kinerja sosial dipastikan oleh Irjen K/L, BPKP dan BPK melalui audit kinerja, hanya dengan demikian negara diselamatkan. Menuntut BLU agar menyumbang kepada pendapatan APBN , yang berarti pungutan tambahan kepada rakyat diluar pungutan pajak , adalah sebuah kesalahan strategis (blunder) suatu bangsa.*

Tentang ukuran kinerja BLU, Berita Umum Biro Komunikasi Informasi Publik Kemenhub menyajikan artikel berjudul *Raih Penghargaan Pembina Teknis BLU Terbaik : BLU Kemenhub Terus Tumbuh Positif Tambah Pendapatan Negara*, antara lain mengungkapkan bahwa Menteri Perhubungan Budi Karya Sumadi terus mengoptimalkan pengelolaan Badan Layanan Umum (BLU) di lingkungan Kementerian Perhubungan agar terus tumbuh produktif dan berkontribusi positif bagi negara dan masyarakat. Hal ini disampaikan Menhub saat menjadi pembicara pada Rapat Koordinasi BLU 2023 bertema “BLU Inklusif, Indonesia Optimis” yang diselenggarakan Ditjen Perbendaharaan Negara, Kementerian Keuangan, di Jakarta, Rabu (2/3). Dalam Rakor tersebut, Kemenhub menerima penghargaan sebagai Pembina Teknis BLU terbaik tahun 2023 bersama dengan Kemenkeu dan Kemenkes, yang diserahkan langsung oleh Menteri Keuangan Sri Mulyani Indrawati. Menhub mengatakan, *kinerja BLU di lingkungan Kemenhub terus mengalami pertumbuhan dan memberikan kontribusi positif bagi Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP). Pada tahun 2022, PNBP Kemenhub mencapai Rp. 9,01 Triliun dengan realisasi pendapatan BLU mencapai Rp. 1,67 Triliun atau 18,63% dari total raihan PNBP. Dari hasil pendapatan BLU tersebut, 93,64% dikembalikan kepada masyarakat melalui peningkatan pelayanan, sedangkan sisanya sebesar 6,36% sebagai saldo awal BLU.* “Kementerian/Lembaga pemerintah tidak sekedar jadi cost center yang membebani APBN, tetapi harus mampu bertransformasi dan berkekrativitas untuk mengoptimalkan aset-aset yang dimiliki secara bertanggung jawab dan melalui tata kelola yang baik. Sehingga pelayanan yang diberikan ke masyarakat juga semakin meningkat, ” ucap Menhub. Menhub mengungkapkan, BLU sudah ada di Kemenhub sejak tahun 2014 yaitu sebanyak 7 (tujuh) satker dan jumlahnya terus meningkat dari tahun ke tahun. Hingga tahun 2022, Kemenhub kini telah memiliki 35 satker BLU yang tersebar di beberapa wilayah di Indonesia. “Saya usul kepada Kemenkeu agar pengelolaan BLU memiliki kriteria dan panduan yang lebih fleksibel dan prosesnya lebih cepat, sehingga BLU di Kemenhub semakin meningkat produktivitasnya,” tutur Menhub.

Pada kesempatan yang sama, Menkeu Sri Mulyani mengatakan, *saat ini terdapat 264 Badan Layanan Umum (BLU) yang dikelola Kementerian/Lembaga Pemerintah di seluruh Indonesia yang mengelola aset senilai Rp1.170 triliun. Kementerian Keuangan mencatat pada tahun 2022 BLU menyumbang berupa PNBPNP sebesar Rp 89,5 triliun.*

“Saya berharap pengelola BLU semakin kreatif. Tunjukkan bahwa Indonesia punya BLU yang meski sepenuhnya dimiliki negara, tetapi mampu memberikan pelayanan terbaik dan menciptakan kepuasan masyarakat seperti badan usaha komersial lainnya,” ujar Menkeu.

Sejumlah manfaat dari pendapatan APBN dari BLU di lingkungan Kemenhub yang telah dihasilkan diantaranya yaitu: pengawasan teknik navigasi penerbangan untuk meningkatkan keselamatan dan keamanan penerbangan; integrasi LRT, BRT, dan Feeder di Sumsel; pemberian kuota khusus bagi orang asli Papua untuk meningkatkan kualitas SDM di bidang transportasi; dan memberikan diklat gratis untuk masyarakat umum melalui program Diklat Pemberdayaan Masyarakat (DPM) dalam rangka meningkatkan keselamatan bertransportasi.

Adapun salah satu inisiatif yang akan dilakukan untuk mengoptimalkan kinerja BLU yaitu dengan *melakukan sinergi antara BLU yang ada di lingkungan Kemenhub*, misalnya mensinergikan aset Sea Plane milik BLU API Banyuwangi dengan aset BLU Poltrada Bali, untuk membuat eduwisata sekaligus mengoptimalkan fungsi dari dermaga Pelabuhan Sanur, Bali. Turut hadir sebagai narasumber dalam Rakor BLU 2023, Menteri Koperasi dan UMKM Teten Masduki dan Menteri Kesehatan Budi Gunadi Sadikin.

### **1.11 SUMBANGAN PAJAK DAN PNBPNP KEPADA APBN**

Dari hampir 280 juta penduduk, berdasarkan buku II Nota Keuangan Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (RAPBN) 2024; jumlah wajib pajak seperempat jumlah penduduk pada tahun 2023; WP mencapai 69,1 juta.

Trio Kurnia Dianto & Amelia Kurnia., 2023, berupa artikel berjudul *Kontribusi Sektor Non-Pajak: Menggali Potensi Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBPNP) dalam APBN 2024*, Sumber Kemenkeu, antara lain mengungkapkan bahwa Pendapatan negara pada APBN 2024 ditargetkan sebesar Rp2.802,3 triliun, dengan rincian

- Pendapatan pajak sebesar Rp1.988,9 triliun,
- PNBPNP sebesar Rp492,0 triliun,
- Pendapatan bea dan cukai sebesar Rp321,0 triliun, dan
- Pendapatan hibah sebesar Rp0,4 triliun.

PNBPNP dalam APBN 2024 memegang peran yang strategis sebagai upaya pemerintah untuk membangun kemandirian keuangan dan mendukung pembangunan yang berkelanjutan. Dalam hal ini, PNBPNP mencakup berbagai sumber pendapatan yang tidak berasal dari pajak, yaitu:

1. Pendapatan Sumber Daya Alam (SDA) sebesar Rp207,7 triliun, melalui normalisasi harga komoditas minerba terutama batubara dan optimalisasi *lifting* migas.

2. Pendapatan Kekayaan Negara Dipisahkan sebesar Rp 85,8 triliun, melalui optimalisasi KND dengan penguatan tata kelola dan restrukturisasi BUMN untuk meningkatkan kinerja BUMN.

3. Pendapatan Badan Layanan Umum sebesar Rp 83,4 triliun, melalui peningkatan kemudahan akses layanan BLU dan sinergi antar BLU, seperti pada BLU sawit yang dipengaruhi normalisasi harga CPO.

4. Pendapatan PNBP Lain-lain sebesar Rp115,1 triliun, melalui optimalisasi PNPB K/L dengan peningkatan inovasi dan kualitas layanan, pengelolaan aset BUMN, serta peningkatan sinergi antar instansi, seperti penjualan hasil tambang dan DMO.

Direktur PNBP SDA dan KND Direktorat Jenderal Anggaran (DJA) Kemenkeu, Rahayu Puspasari, mengatakan bahwa kebijakan PNBP 2024 diarahkan untuk mengoptimalkan PNBP, meningkatkan tata kelola dan proses bisnis, meningkatkan inovasi dan kualitas layanan, serta menjaga kelestarian lingkungan. Selain itu, pendapatan dari PNBP dalam APBN 2024 tidak hanya dilihat sebagai kontribusi finansial semata, tetapi juga sebagai sumber inovasi. Pemerintah berupaya untuk mengoptimalkan pendapatan dari sektor-sektor baru, termasuk sektor digital dan berinvestasi dalam teknologi untuk meningkatkan efisiensi pengelolaan PNBP.

Pada era digital, mengoptimalkan pendapatan dari sektor ekonomi digital menjadi fokus utama. Pemerintah berupaya untuk memanfaatkan teknologi guna meningkatkan efisiensi pengumpulan dan pengelolaan pendapatan, serta memastikan transparansi dalam setiap langkah yang diambil. Dengan menggandeng sektor-sektor kunci dan menerapkan inovasi dalam pengelolaan PNBP, diharapkan dapat memperkuat pendapatan negara dan menjadi pendorong dalam pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan.

## **1.12 PENYEBAB SENJANG NEGARA KAYA DAN MISKIN**

- Bagaimana negara kaya mempertahankan kinerja ekonomi dalam jangka panjang
- Bagaimana negara miskin mencapai kinerja ekonomi serupa negara kaya
- Hubungan pilihan bentuk perekonomian dan kinerja ekonomi
- Kebijakan kewirausahaan, bagaimana mendorong produk baru, jasa baru, penggunaan teknologi baru dalam usaha, bagaimana mendorong setiap badan usaha merencanakan inovasi dan melaksanakannya.

## **1.13 FAKTOR PENENTU INOVASI BANGSA**

- Sebagian besar faktor inovasi diluar kendali pemerintah
- Pendanaan penelitian, insentif riset dan pengembangan sedikit memengaruhi laju inovasi bangsa
- Pelatihan kewirausahaan dan sekolah tinggi bagi ilmuwan cq insinyur
- Variabel geografis berpengaruh pada laju inovasi bangsa

- Kewirausahaan, pasar, konsumen, persaingan & pesaing adalah dasar inovasi
- Stabilitas ekonomi makro

#### **1.14 EMPAT UNSUR PEREKONOMIAN BERBASIS KEWIRAUSAHAAN**

- Kemudahan mendirikan bisnis, perizinan tak melalui birokrasi panjang, mahal, makan waktu lama. Pembangunan budaya kewirausahaan dan etos kerja, pembangunan sistem keuangan berfungsi dengan baik untuk penyaluran dana dari penabung. Pasar tenaga kerja yang luwes, pengusaha merasa bebas menggunakan SDM untuk optimalisasi laba.
- Pendidikan masyarakat agar menghargai kewirausahaan dan tenaga kerja terdidik. Kewirausahaan yang bermanfaat bagi bangsa & masyarakat dihargai, kepemilikan privat terlindung oleh hukum, kerelaan mengambil risiko dihargai secara pantas. Program kewirausahaan berbasis universitas dan sekolah tinggi teknik, pengajaran keterampilan kewirausahaan, praktik kerja pada perusahaan-perusahaan berkewirausahaan
- Pemerintah mendorong iklim demokrasi, membasmi ketidakadilan usaha (melaksanakan UU anti monopoli dan mendorong persaingan sehat), menghalangi aktivitas memeras wirausaha, pencari rente dan aktivitas tidak produktif.
- Pemerintah mendorong wirausaha yang sukses dan menjadi besar untuk makin giat berinovasi dan keberanian mengambil risiko melakukan bisnis & perdagangan luar negeri. Wirausahawan beberapa bangsa yang tak seberapa terbiasa melanglangbuana harus dipandu oleh pemerintah, agar terbiasa. Pemerintah memerangi hambatan mental atau paradigma, misalnya udara panas iklim tropis menyebabkan produktivitas bangsa lebih rendah dari negara-negara beriklim subtropis, negara daratan terkurung negara lain tak boleh merasa tidak berdaya dibanding negara berpantai & laut.

#### **1.15 PERTUMBUHAN EKONOMI**

- Pertumbuhan ekonomi digambarkan oleh kenaikan produksi barang dan jasa, atau kenaikan PDB. Pertumbuhan ekonomi berkesinambungan adalah penting, pertumbuhan ekonomi tidak akan dibatasi (1) terbatasnya sumberdaya fosil, (2) polusi dan kerusakan ekosistem, karena perkembangan teknologi.
- Pendapatan perkapita negara kaya lima kali pendapatan perkapita negara berpendapatan menengah, 25 kali pendapatan penduduk negara-negara miskin. Laju pertumbuhan pendapatan negara kaya lebih besar dari laju pendapatan negara berpendapatan menengah, laju pendapatan negara berpendapatan menengah lebih besar laju pendapatan penduduk negara-negara miskin, sehingga senjang kemiskinan antar negara makin besar, kecuali beberapa negara seperti RRT dan India.
- Cara memperoleh PDB dan cara konsumsi menentukan manfaat kenaikan PDB setiap bangsa. Pada negara kaya, semua orang mendapat distribusi kekayaan, sehingga tiap orang tidak merasa taraf hidupnya berkecukupan. Terjadi paradoks kekayaan ; kepemilikan rumah, mobil, busana menjadi tidak istimewa lagi, kebersihan lingkungan dan keamanan menjadi kemestian dan jaminan sosial adalah hak bertaraf biasa-biasa saja. Di AS, suami istri bekerja, dan penghasilan besar tidak selalu membuat bahagia, karena terpisah dari anak-anak, peningkatan kualitas konsumsi & hidup, belanja rumah & mobil menjadi kegiatan biasa dan tidak dapat membuat

bahagia. Sarana pemusnah stress adalah mengunyah makanan menciptakan generasi bulimia. Sekitar 2 miliar penduduk bumi berpenghasilan rata-rata USD 2 perhari mungkin lebih mensyukuri pertumbuhan ekonomi.

- PDB hanya menghitung produk dan jasa di pasar, sehingga PDB sebagai pengukur tingkat hidup harus ditambah berbagai hal lain seperti
  - Produk dan jasa yang tidak dijual dipasar seperti kegiatan rumah tangga, kebun, pertanian dan produksi dikonsumsi sendiri
  - Kondisi lingkungan hidup cq tingkat kebersihan, keamanan dan kesehatan masyarakat,
  - Kinerja sosial organisasi nirlaba
  - Keberhasilan pemerintah menurunkan senjang kaya-miskin cq pemerataan tingkat hidup, peningkatan kesejahteraan masyarakat miskin dan imbalan kaum buruh
  - Sistem pemerintahan demokratis dan propasar bebas, menyebabkan setiap orang leluasa memperbaiki tingkat hidupnya
  - Keberhasilan memerangi tingkat pengangguran, keberhasilan meningkatkan rerata pendidikan angkatan kerja, etos kerja dan tabungan masyarakat
  
- Pertumbuhan PDB adalah tentang kombinasi input menjadi output optimal bangsa tersebut. Berbagai input diperoleh dari output negara berkembang yang relatif lebih murah ketimbang memproduksi sendiri oleh negara maju tersebut. Bila inovasi berbasis kewirausahaan ditemukan di RRT dan India, AS sebagai importir - alih alih dari strategi penghentian impor untuk membendung pertumbuhan ekonomi RRT dan India - menikmati harga & hasil inovasi tersebut untuk basis pembangunan kewirausahaan di AS.
- Apabila output optimal bukan kemakmuran berbasis kewirausahaan, sistem Soviet berhasil begitu banyak ilmuwan yang tidak terfokus pada peningkatan PDB.
- Pertumbuhan PDB mendorong kemakmuran, selanjutnya meningkatkan rerata harapan hidup melalui peningkatan kesehatan dan gizi. Sebanyak 60% penduduk berumur di atas 65 tahun berada di negara berkembang, pada tahun 2050 akan meningkat menjadi 80%.
- Untuk memberes dampak krisis NKRI 1997/1998, Michael Camdessus mewakili IMF untuk membantu NKRI dengan dana dan syarat pemulihan, beberapa diantaranya adalah penerapan disiplin fiskal, good governance cq komite audit, privatisasi BUMN, UU kepailitan dan kurator. NKRI kemudian berupaya dan berhasil melunasi seluruh utang kepada IMF.
- Pada tahun 1990, John Williamson mengumpulkan berbagai pendapat ekonom, kemudian dikenal dengan Konsensus Washington (tanpa skala prioritas), ternyata digunakan oleh berbagai lembaga keuangan terbesar dunia seperti IMF untuk mendukung pertumbuhan ekonomi negara berkembang, mencakupi
  - Disiplin fiskal,
  - APBN cq Redistribusi dana pemerintah secara rasional,
  - Perluasan basis pajak dan penurunan tarif pajak marginal, liberalisasi pasar keuangan melalui penghapusan pembatasan pendirian perusahaan keuangan, penghapusan pengendalian harga di pasar keuangan, penyamaan perlakuan perusahaan nasional dan asing, penghapusan lalu lintas modal;
  - Menjaga kekuatan mata uang,
  - Mengganti sistem perdagangan berbasis kuota dengan basis tarif,
  - Menghapus hambatan persaingan sehat di pasar barang,
  - Privatisasi BUMN,
  - Penghapusan hambatan PMA,

- Penegakan hukum hak milik pribadi.
- Walaupun sebagian akademisi dan pejabat pembuat kebijakan mendukung daftar tersebut, menurut Rodrick 2003, secara empiris tidak terbukti bahwa penerapannya membawa perbaikan signifikan bagi negara-negara penerap. Argentina tak melaksanakan secara menyeluruh dan dengan baik daftar tersebut, terutama disiplin fiskal dan pengelolaan kekuatan mata uang. Secara berbeda dari daftar tersebut, RRT mempertahankan BUMN, melakukan privatisasi pada sisi terluar perekonomian RRT, secara bertahap mengizinkan hak milik atas tanah untuk pertanian, dan mengizinkan desa membentuk perusahaan baru. Pada tahun 2003, Williamson dan Pedro-Pablo Kuczynski mengubah Konsensus Washington tersebut menjadi 4 faktor sbb
  - Menghapus sistem nilai tukar tetap yang berdampak perekonomian keluar dari jalur pertumbuhan jangka panjang
  - Liberalisasi seluruh pasar domestik
  - Penguatan kelembagaan domestik (inilah perubahan terbesar dari Konsensus Washington)
  - APBN yang mendorong pertumbuhan ekonomi, antara lain melalui APBN pendidikan dan kebijakan perpajakan redistributif
- Profesor Rodrick melengkapi Konsensus Washington dengan daftar tambahan (tanpa skala prioritas) sbb
  - Reformasi hukum dan politik, UU Antikorupsi berjalan efektif
  - Penegakan hukum
  - Lembaga pengaturan harus efektif
  - Fleksibilitas pasar TK bagi pengusaha
  - Pelaksanaan kesepakatan WTO
  - Penerapan standar keuangan harus efektif
  - Lalu lintas modal yang berhati-hati
  - Sistem nilai tukar yang pro-stabilitas keuangan
  - Jaring pengaman sosial berjalan efektif
  - Program pengentasan kemiskinan berjalan efektif
- Apabila Konsensus Washington dipadu dengan daftar baru Williamson & Pedro-Pablo Kuczynski dan tambahan daftar Profesor Rodrick, maka kebijakan kewirausahaan sebuah bangsa tampak sebagai berikut
  1. Disiplin fiskal, tidak menggunakan kebijakan nilai tukar tetap
  2. APBN cq Redistribusi dana pemerintah cq pajak secara rasional
  3. Perluasan basis pajak dan penurunan tarif pajak marginal, liberalisasi pasar keuangan melalui penghapusan pembatasan pendirian perusahaan keuangan, penghapusan pengendalian harga di pasar keuangan, penyamaan perlakuan perusahaan nasional dan asing, penghapusan lalu-lintas modal
  4. Menjaga kekuatan mata uang,
  5. Mengganti sistem perdagangan berbasis kuota dengan basis tarif, liberalisasi semua jenis pasar domestik
  6. Menghapus hambatan persaingan sehat di pasar barang
  7. Penguatan kelembagaan melalui privatisasi BUMN
  8. Penguatan kelembagaan melalui penghapusan hambatan PMA
  9. Penegakan hukum hak milik pribadi
  10. Reformasi hukum dan politik, UU Antikorupsi berjalan efektif
  11. Penegakan hukum
  12. Penguatan kelembagaan lembaga pengaturan agar efektif
  13. Penguatan pendidikan, fleksibilitas pasar TK bagi pengusaha

14. Pelaksanaan kesepakatan WTO
15. Penerapan standar keuangan harus efektif
16. Lalu lintas modal yang berhati-hati
17. Sistem nilai tukar yang pro-stabilitas keuangan
18. Jaring pengaman sosial berjalan efektif
19. Program pengentasan kemiskinan berjalan efektif

### **1.16 SKEMA KERJA-SAMA PEMERINTAH DAN BADAN-USAHA (KPBU)**

KPBU atau *Public-Private Partnerships* (PPP) adalah sebuah skema penyediaan dan pembiayaan infrastruktur yang berdasarkan pada kerja sama antara Pemerintah dan badan usaha (swasta). Skema penyediaan layanan infrastruktur untuk kepentingan umum ini didasarkan pada suatu perjanjian (kontrak) antara Pemerintah yang diwakili oleh Menteri/Kepala Lembaga/Pemerintah Daerah, yang disebut sebagai Penanggung Jawab Proyek Kerja sama (PJPK) dan pihak swasta, dengan memperhatikan prinsip pembagian risiko diantara para pihak.

Dalam tema membangun kewirausahaan NKRI, skema KPBU mendukung peningkatan kualitas APBN dalam hal bisa mengurangi tekanan APBN dan APBD untuk mengalokasikan belanja modal untuk konstruksi di awal proyek sehingga bisa diharapkan mengurangi keseimbangan primer negatif. Akan tetapi, sebetulnya skema KPBU juga memiliki banyak keunggulan lain yang dalam beberapa hal juga bisa meningkatkan kualitas APBN secara langsung maupun tidak langsung.

- Pertama, skema KPBU menciptakan penganggaran yang lebih baik, karena dapat menurunkan biaya tidak terduga termasuk beberapa *cost overrun* maupun *time overrun*. Penganggaran yang lebih baik juga dapat diciptakan dari *linkage* yang kuat antara *budget* dan *performance* karena dalam skema KPBU, pembayaran untuk layanan infrastruktur bisa dihubungkan dengan kualitas tersedianya layanan.
- Kedua, skema KPBU meningkatkan kualitas layanan publik karena keterlibatan swasta dalam desain proyek serta dinamika yang diciptakan dalam skema KPBU dalam proses pelelangan bisa mendorong inovasi dan efisiensi yang lebih baik.
- Ketiga, akuntabilitas KPBU karena melibatkan lebih banyak *stakeholders* yang memonitor proyek, tidak hanya pemilik proyek (PJPK) saja tetapi juga pihak badan usaha dan juga penyedia dana (*lenders*).

#### **Beberapa Bentuk dan Ragam Skema KPBU adalah sebagai berikut.**

Fasos dan Fasum disediakan oleh negara dan APBN, sedapat mungkin nir-pungutan karena berdampak negatif bagi pertumbuhan-ekonomi bangsa. Terjadi risiko pungutan-publik nan-terpaksa bila fasos-fasum berbasis KPBU dikelola swasta.

Dalam penyediaan infrastruktur melalui KPBU, kerja sama yang dilakukan antara pihak PJPK dengan pihak badan usaha dapat dilakukan dalam beberapa struktur model, tergantung dari cakupan layanan yang akan dikerjasamakan dengan pihak swasta apakah meliputi perancangan (*design*), pembangunan (*build*), pembiayaan (*finance*), operasi (*operate*), pemeliharaan (*maintain*) atau cakupan yang lain. Perbedaan tipe skema KPBU juga bisa terjadi karena perbedaan sumber pendanaan atau pengembalian investasi dari proyek yang dikerjasamakan. Dalam hal ini proyek KPBU bisa berdasarkan pada pembayaran dari

pengguna berdasarkan pada pungutan atas pemakaian layanan (*user charge*) atau pembayaran oleh Pemerintah berdasarkan ketersediaan layanan (*availability payment*).

- Skema *user charge* atau *user fees payment* adalah skema dalam proyek KPBU di mana proyek mendapatkan pendanaan dan pengembalian investasi yang berasal dari pungutan atas pemakaian oleh pengguna terhadap layanan yang disediakan oleh badan usaha. Proyek infrastruktur yang biasanya dilaksanakan memakai skema *user charge* adalah proyek yang bisa secara lebih mudah dan jelas menghasilkan pendapatan (*revenue*) termasuk karena perkiraan pemakai yang tinggi sehingga risiko permintaan bisa dikelola oleh pihak badan usaha swasta.
- Skema *availability payment* (atau sering disingkat sebagai skema AP) merupakan skema dalam proyek KPBU dimana pengembalian investasi badan usaha berasal dari pembayaran yang dilakukan oleh Pemerintah (dalam hal ini PJPk atau menteri/kepala lembaga/kepala daerah) secara periodik kepada badan usaha berdasarkan pada ketersediaan layanan infrastruktur sesuai dengan kualitas atau kriteria berupa spesifikasi keluaran dan indikator kinerja layanan sebagaimana telah ditentukan dalam perjanjian KPBU. AP ini diberikan mencakup biaya modal (*capital expenditure*), biaya operasional (*operational expenditure*) dan tingkat pengembalian investasi. Pengadaan infrastruktur dengan skema AP ini diharapkan lebih menarik bagi swasta, karena tingkat pengembalian investasi pihak swasta menjadi lebih pasti karena tidak menghadapi risiko permintaan (*demand risk*).

Dalam konteks regulasi pemerintah, skema KPBU AP ini dimungkinkan dari sisi kerangka hukum sebagaimana diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 38 Tahun 2015 tentang Kerja sama Pemerintah dan Badan Usaha dalam Penyediaan Infrastruktur. Secara spesifik skema AP ini diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan (PMK) nomor PMK No. 260/PMK.08/2016 tentang Tata Cara Pembayaran Ketersediaan Layanan pada Proyek KPBU dalam Penyediaan Infrastruktur. Untuk proyek KPBU AP daerah juga telah diatur dalam Permendagri No. 96 Tahun 2016 tentang Pembayaran Ketersediaan Layanan dalam rangka KPBU di Daerah.

### **Pengalaman Indonesia dalam Menjalankan Proyek dengan Skema KPBU adalah sebagai berikut.**

KPBU sendiri sebagai sebuah kebijakan bukanlah hal yang baru bagi Indonesia. Secara historis, pengadaan infrastruktur publik oleh swasta bahkan sudah menjadi bagian dari khazanah pembangunan infrastruktur di zaman kolonial seperti ditunjukkan pada praktek pembangunan kereta api dan juga listrik serta pelabuhan di Jawa dan pulau-pulau besar lainnya. Secara formal, kebijakan lintas sektor terkait dengan KPBU telah diinisiasi sejak tahun 1998 melalui diperkenalkannya Keppres Nomor 7 Tahun 1998 yang mengatur tentang Kerjasama Pemerintah dan Swasta dalam Penyediaan Infrastruktur. Setelah dikeluarkannya kerangka kebijakan KPBU yang pertama tersebut, implementasi kebijakan KPBU di Indonesia mengalami banyak dinamika. Setelah lama berhenti karena krisis ekonomi di akhir tahun 1990-an, kebijakan penggunaan KPBU muncul lagi di tahun 2005 ditandai dengan munculnya kerangka kebijakan KPBU baru di bawah Perpres 67 tahun 2005 beserta daftar beberapa proyek yang ditawarkan oleh Pemerintah melalui *PPP Book* atau melalui daftar-daftar yang lain. Pada periode ini, belum banyak proyek KPBU yang disusun berdasarkan kerangka kebijakan yang ada. Setelah tahun 2010, beberapa kebijakan baru diperkenalkan untuk mendukung kebijakan mendorong KPBU termasuk beberapa instrumen yang dikelola oleh Kementerian Keuangan seperti Penjaminan Pemerintah untuk Proyek KPBU, Fasilitas penyiapan proyek (atau dikenal dengan nama *Project Development Facility* atau PDF), Dana



Dukungan Kelayakan Proyek (atau *Viability Gap Fund* yang sering disingkat sebagai VGF). Instrumen-instrumen tersebut dikembangkan untuk mendukung pelaksanaan skema KPBU terutama dari sisi-sisi yang diidentifikasi menjadi permasalahan yang menjadi kendala pada pengalaman tahun-tahun sebelumnya. Selain itu, Pemerintah melalui Kementerian Keuangan juga membangun fasilitas dukungan program KPBU melalui pendirian institusi-institusi pendukung termasuk yang dibentuk sebagai BUMN seperti PT Penjaminan Infrastruktur Indonesia (PT PII), PT Sarana Multi Infrastruktur (PT SMI) maupun yang berbentuk unit dalam Pemerintahan seperti Direktorat Pengelolaan Dukungan Pemerintah dan Pembiayaan Infrastruktur (Direktorat PDPPI) maupun Lembaga Manajemen Aset Negara (LMAN).

Di luar Kementerian Keuangan, keberadaan beberapa institusi seperti Komite Percepatan Pembangunan Infrastruktur Prioritas (KPIP) juga mendukung terlaksananya skema KPBU. Antusiasme tersebut juga muncul di institusi Pemerintahan lain seperti Bappenas, Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM), Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/ Jasa Pemerintah (LKPP) dan juga di kementerian lain dalam Pemerintahan.

Meskipun kebijakan untuk memanfaatkan skema KPBU dalam pembiayaan infrastruktur telah lama diinisiasi, tetapi hingga beberapa tahun yang lalu belum banyak proyek KPBU yang bisa dilaksanakan dengan sukses sesuai yang diatur dan dikembangkan dalam kerangka kebijakan KPBU. Sebagaimana disebutkan di atas, beberapa permasalahan menjadi kendala pelaksanaan proyek KPBU termasuk isu penyiapan proyek yang tidak cukup kredibel, risiko politik yang terlalu tinggi atau tingkat kelayakan finansial proyek yang marginal. Seiring dengan respon kebijakan Pemerintah untuk mengatasi masalah-masalah tersebut, termasuk dengan mengembangkan fasilitas pendukung berupa dana penyiapan proyek, dana dukungan kelayakan maupun penjaminan Pemerintah, maka satu demi satu proyek-proyek KPBU mulai bisa dijalankan.

Di bulan Juni 2016, satu proyek PPP di bidang kelistrikan yaitu PLTU Batang Jawa Tengah (atau sempat banyak dikenal sebagai *Central Java Power Plant* atau CJPP) yang bernilai sekitar Rp 40 triliun mencapai *financial close*. Proyek PLTU Batang ini merupakan pembangkit listrik tenaga uap dengan kapasitas 2 x 1000 MW berbahan bakar batu-bara yang menggunakan teknologi *ultra critical* sehingga memberikan dampak lingkungan yang lebih aman. Penanggung jawab (atau PJK) proyek ini adalah PT PLN. Proyek ini mendapatkan fasilitas dukungan Pemerintah dalam bentuk Penjaminan Pemerintah yang disediakan bersama antara Kementerian Keuangan dan PT PII.

Beberapa bulan kemudian, pada bulan Desember 2016, proyek KPBU bernama Sistem Penyediaan Air Minum (SPAM) Umbulan mencapai *financial close*. Proyek SPAM Umbulan ini bertujuan mengalirkan air curah dengan kapasitas produksi sebesar 4.000 liter air per detik dengan jaringan sistem transmisi dari mata air Umbulan ke lima Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Provinsi Jawa Timur, yaitu tiap-tiap PDAM Surabaya (1.000 liter per detik), PDAM Kabupaten Pasuruan (410 liter per detik), PDAM Kota Pasuruan (110 liter per detik), PDAM Kota Sidoarjo (1.200 liter per detik), dan PDAM Kota Gresik (1.000 per detik). Hal ini membuat SPAM Umbulan akan mengoperasikan jaringan pipa transmisi sepanjang 92.3 km melewati 16 titik pasokan. Dengan karakteristik yang kompleks seperti itu, setelah dicoba dengan beberapa skema pengadaan biasa proyek SPAM ini harus menunggu lebih dari 40 tahun untuk akhirnya bisa dilaksanakan dengan skema KPBU. Proyek yang bernilai lebih dari Rp 2 triliun ini didukung dengan fasilitas PDF, VGF dan juga penjaminan yang dikeluarkan oleh PT PII.

Skema KPBU dengan menggunakan model *availability payment* secara aktual **telah dicoba** dan diterapkan pada proyek KPBU Palapa Ring, paket barat (dengan nilai Rp 1.28 T), paket tengah (Rp 1.38 T) maupun paket timur (Rp 5.13 T). Proyek Palapa Ring merupakan proyek pembangunan jaringan *backbone* informasi dengan menggunakan serat *fiber optic* dengan Kementerian Kominfo sebagai PJK. Dalam proyek ini, pada tahun 2015 Pemerintah memberikan dukungan berupa fasilitas penyiapan proyek AP sedangkan penjaminan diberikan oleh PT PII. Proyek-proyek tersebut telah sukses mencapai *financial close* pada tahun 2016 dan 2017 dan dapat dioperasikan di tahun 2018. Dengan demikian proyek berskema KPBU AP dapat diimplementasikan, bahkan mendapatkan pembiayaan dan memulai konstruksi dalam waktu yang relatif singkat (2 tahun) sejak dimulai pada tahap penyiapan proyek KPBU.

Analisis pada proyek Palapa Ring yang dilakukan dengan membandingkan antara pengadaan melalui skema tradisional APBN dan skema KPBU AP menunjukkan bahwa dengan skema KPBU AP bisa menghemat sekitar 20% dari yang seharusnya dikeluarkan melalui skema APBN biasa.

Untuk APBN 2018, diharapkan proyek-proyek infrastruktur yang dibiayai melalui Rupiah Murni sebagian dapat dialihkan pembiayaannya melalui skema AP dalam rangka menurunkan besaran *negative primary balance*. Kementerian Keuangan bersama dengan beberapa PJK potensial, sedang mengidentifikasi beberapa proyek yang bisa dikerjasamakan dengan swasta melalui skema KPBU AP ini.

### **Tantangan Pelaksanaan Skema KPBU di Indonesia adalah sebagai berikut.**

Dengan segala atribut positif dari skema KPBU seperti disebutkan di atas, optimisme terhadap skema ini untuk bisa mendukung penyehatan APBN sangat tinggi. Akan tetapi, belajar dari pengalaman implementasi skema KPBU selama ini, penerapan KPBU di Indonesia juga menghadapi banyak tantangan yang perlu diselesaikan.

- Tantangan yang pertama adalah mengembangkan kerangka seleksi dan prioritas proyek yang kuat dan komprehensif sehingga didapatkan proyek-proyek yang memang betul layak dilakukan secara KPBU, *sustainable* dalam pelaksanaan nantinya serta memberikan manfaat kepada publik secara nyata. Saat ini Pemerintah masih berada dalam tekanan untuk mendapatkan proyek KPBU terutama dalam hal jumlah proyek yang bisa di-KPBU-kan. Diharapkan hal itu bukan berarti semua proyek yang diajukan oleh pemilik atau penanggung jawab proyek bisa dilaksanakan dengan skema KPBU. Keputusan untuk melaksanakan proyek dengan skema KPBU harus didasarkan pada penilaian yang teliti apakah proyek tersebut lebih baik dilaksanakan dengan skema tradisional atau skema KPBU, dengan memperbandingkan *value for money* yang didapatkan apabila proyek tersebut dilakukan dengan skema KPBU. Penilaian juga perlu dilakukan dengan cara melakukan kajian yang detil terhadap komitmen dan kapasitas PJK dalam melaksanakan proyek dengan skema KPBU. Pelajaran yang didapatkan dari pengalaman penerapan skema KPBU di masa lalu di mana seleksi proyek tidak dilakukan secara komprehensif menunjukkan bahwa proyek yang telah diinisiasi dan diseleksi sebagai proyek KPBU ternyata tidak berlanjut (*sustain*) karena ditemukan masalah termasuk dalam hal komitmen dan kapasitas PJK.
- Tantangan yang kedua adalah meningkatkan pemahaman para pengelola dan pemangku kepentingan (*stakeholders*) KPBU terutama di sisi PJK maupun di sisi

*regulator* dan penyedia fasilitas seperti di Bappenas, LKPP dan Kementerian Keuangan. Skema KPBU dapat dipahami sebagai sebuah *sophisticated transaction* sekaligus *unfinished contract* yang melibatkan kompleksitas struktur transaksi antara pihak Pemerintah sebagai pemilik proyek maupun penyedia fasilitas, pihak pelaksana proyek (SPV), pihak penyedia dana (*lenders*). Dalam hal tersebut diperlukan pemahaman yang cukup, paling tidak bagaimana mengenai sebuah proyek dikelola dan dibiayai (*project management* dan *project financing*). Di sisi PJKP, peningkatan pemahaman perlu dilakukan terutama karena sebagian besar unit pengelola layanan masih terbiasa dan nyaman dengan cara-cara penyediaan infrastruktur melalui skema tradisional dengan menggunakan APBN sehingga masih sulit memahami karakteristik skema KPBU. Di sisi *regulator* dan penyedia fasilitas, *peningkatan pemahaman perlu dilakukan terutama dalam hal pendalaman prinsip-prinsip dasar KPBU dan bagaimana menerapkannya dalam konteks regulasi di Indonesia*.

- Tantangan yang ketiga terkait dengan koordinasi antara pihak-pihak yang terkait dengan proyek KPBU, terutama pihak yang berada di sisi Pemerintah. Sebagaimana pada proyek yang diadakan dengan skema tradisional, proyek KPBU juga melibatkan jaringan (*network*) yang kompleks karena melalui proses yang panjang dari mulai pengusulan, perencanaan, penyiapan, pelelangan, pelaksanaan dan pemantauan. Proses ini melibatkan banyak lembaga Pemerintahan termasuk PJKP sendiri, Bappenas, LKPP, Kementerian Keuangan dan lain-lain, di mana tiap-tiap pihak mempunyai ukuran keberhasilan yang berbeda-beda. Dalam skema KPBU tersebut, lembaga-lembaga tersebut juga akan dilibatkan, tetapi dalam intensitas yang lebih tinggi, terutama karena dua hal.
  - Pertama, karena skema KPBU adalah hal yang relatif baru sehingga belum tercipta mekanisme yang mapan, sehingga sinkronisasi dan harmonisasi kebijakan yang dilakukan secara kontinyu sangat diperlukan.
  - Kedua, dalam skema KPBU, ketidakberhasilan dalam melakukan koordinasi antar unit Pemerintah akan berhadapan dengan konsekuensi yang lebih riil yaitu “*market punishment*” berupa kegagalan lelang atau harga yang *excessive* di atas harga wajar.

Tantangan selanjutnya adalah **melakukan evaluasi** dan pengembangan kerangka kebijakan KPBU termasuk keberadaan regulasi dan instrumen fasilitas pendukung dalam rangka mendorong terlaksananya skema KPBU. Sebagaimana telah disebutkan di atas, saat ini Pemerintah telah menyediakan beberapa kerangka kebijakan dalam bentuk regulasi dan instrument pendukung termasuk beberapa fasilitas fiskal seperti fasilitas penyiapan proyek, dana dukungan kelayakan dan penjaminan Pemerintah. Menjadi tantangan bagi Pemerintah untuk selalu mengevaluasi efektifitas dari kerangka kebijakan dan instrumen ini secara terus menerus, apakah sudah memberikan manfaat yang nyata bagi pengembangan kebijakan KPBU di satu sisi dan menjamin efisiensi pengelolaan keuangan negara di sisi lain. Karena skema KPBU sendiri sering digolongkan sebagai skema alternatif dan inovatif, maka selayaknya juga sisi inovasi dan kreasi juga perlu ditonjolkan termasuk dalam hal mengkombinasi skema KPBU dengan instrumen yang sudah ada seperti pinjaman, dana daerah, obligasi Pemerintah dan lain-lain.

**Sebagai kesimpulan**, menghadapi tantangan pembiayaan pembangunan Indonesia yang tidak ringan, APBN dan APBD perlu untuk selalu dijaga kualitas, ketahanan dan keberlanjutannya. Dari beberapa alternatif yang bisa dieksplorasi, skema KPBU dimanfaatkan sebagai cara untuk menjaga kualitas anggaran pemerintah pusat ataupun daerah cq mengurangi tekanan

pada APBN dan APBD, menciptakan kaitan yang erat antara penganggaran dan indikator kinerja serta mendorong inovasi-inovasi baru untuk meningkatkan kualitas layanan publik bagi masyarakat. Skema KPBU sukses diimplementasikan untuk proyek-proyek infrastruktur di Indonesia, baik untuk proyek yang dikelola oleh Pemerintah Pusat maupun oleh Pemerintah Daerah. Untuk meningkatkan peran skema KPBU dalam pembiayaan infrastruktur pusat maupun daerah, masih terdapat banyak tantangan/masalah yang perlu dijawab dan diselesaikan oleh pemangku kepentingan dalam penyediaan infrastruktur publik di Indonesia.

Bagi penulis, Pedoman GCG dalam ber KPBU adalah esensial.

**BAB 2**  
**MEMILIH SISTEM**  
**KAPITALISME NAN-LUHUR**

# **BAB 2**

## **MEMILIH SISTEM KAPITALISME NAN-LUHUR**

### **2.1 PENDAHULUAN**

Sistem kapitalisme nan-luhur berbasis sistem hukum-adat dan hukum-positif, sistem demokrasi ber keadilan-sosial, GCG dan nir-KKN, sistem pemilu menghasilkan kabinet/presiden nan-demokratis & berkualitas tinggi, sistem persaingan-usaha nan-sehat, sistem perlindungan usaha dan perlindungan masyarakat secara seimbang, kesadaran pewarisan negara kepada generasi yang akan datang dan kelestarian lingkungan hidup. Sistem kapitalisme nan-baik menghasilkan kemakmuran cq pertumbuhan PDB , pertumbuhan kewira-usahaan ber-korporasi vs kenaikan rerata tingkat-pendidikan angkatan-kerja menghapus penangguran dan senjang kaya-miskin, sistem-pemilu menghasilkan kabinet bersih-KKN ber-APBN-lestari terbiayai oleh UU Pajak pada sistem-kapitalisme-nan-baik.

### **2.2 JENIS SISTEM KAPITALISME**

Terdapat empat katagori sistem kapitalisme, yaitu

#### **1. Kapitalisme terpimpin negara**

- Kapitalisme arahan negara menempatkan pemerintah sebagai sutradara
- Pemerintah membangun kebijakan pasar
- Pemerintah mendorong industri tertentu

#### **2. Kapitalisme oligarki**

- Pemerintah membiarkan pertumbuhan pasar bebas dan/atau memimpin sistem kapitalisme
- Keluarga tertentu, orang tertentu menguasai pasar

#### **3. Kapitalisme perusahaan besar**

- Aktivitas perekonomian terpenting dikuasai perusahaan-perusahaan besar

#### **4. Kapitalisme kewirausahaan**

- Perusahaan inovatif, termasuk perusahaan kecil, mempunyai peran penting dalam perekonomian

### **2.3 DIMENSI KAPITALISME**

Berbagai dimensi sistem kapitalisme adalah sebagai berikut

- Pada dunia nyata, tak ada sistem kapitalisme murni terdiri sepenuhnya satu katagori. Pada umumnya, sebuah katagori menjadi unsur dominan, lalu diwarnai oleh katagori

lain. Sebagai misal, pada birokrasi berciri otoriter dan kleptokrasi, kapitalisme dipimpin berubah menjadi kapitalisme oligarki.

- Sistem kapitalisme mengakui hak kepemilikan dan penguasaan swasta atas kekayaan, tertengarai bila sebagian besar dan signifikan alat-alat produksi bangsa dimiliki dan dioperasikan sektor swasta.
- Pada sebuah negara, mungkin terdapat penerapan beberapa kategori kapitalisme secara sekuensial (bertahap) atau sekaligus (campuran), secara sengaja (sadar dan terencana) atau tidak sengaja (alamiah)
- Apabila (1) kapitalisme alamiah berbasis oligarki, (2) perusahaan besar atau kewirausahaan dinilai lamban, terlampaui cepat atau liar, atau tidak sesuai garis besar haluan negara atau harapan rakyat banyak, (3) mengalami stagnasi atau kontraproduktif, maka pemerintah mengambil inisiatif dengan kapitalisme dipimpin oleh pemerintah
- Berbagai negara masih berada pada tahap prakapitalis atau tahap prasosialis antara lain adalah sebagian negara di Afrika, Amerika tengah, Asia bagian Barat seperti Afganistan dan Pakistan. Pada negara prakapitalis yang miskin dan terbelakang pendidikan, pendapatan perkapita dibawah USD 1.000 pertahun, pemerintah lemah, masyarakat terbagi menjadi beberapa kelompok berdasar suku, tuan tanah atau keluarga kaya, akumulasi kapital belum terjadi, hukum negara belum ditegakkan, status kepemilikan atas tanah tak seberapa jelas, di mana penyakit, kekerasan fisik, tirani dan teror tumbuh subur, maka pembangunan ekonomi tak dapat dilakukan sebelum pembangunan keadilan berbasis hukum, sosial dan iklim demokrasi terbentuk.

#### **2.4 KAPITALISME TERPIMPIN NEGARA**

- Tak ada sistem kapitalisme murni hanya satu kategori. Unsur perencanaan negara juga didapati pada tata ekonomi negara maju seperti AS, Perancis dan Jerman. Pemerintah Federal menyediakan barang publik yang memang harus disediakan pemerintah, memberi subsidi tunai, tarif, kuota sektor pertanian, keringanan pajak sektor energi dan perumahan.
- Bila rerata pendidikan rendah, sistem kapitalisme dipimpin oleh DPR dan Kabinet mungkin lebih baik. Pada sistem kapitalisme dipimpin negara, pemerintah (1) mengakui dan melindungi hak milik swasta, (2) berupaya membangun sistem pasar bebas, dan (3) menerbitkan kebijakan berisi keputusan jenis sektor industri dan/atau jenis usaha tertentu menjadi prioritas pembangunan ekonomi.
- APBN dan berbagai kebijakan pemerintah yang lain - misalnya berupa kebijakan proteksi industri dalam negeri, kebijakan subsidi, penggunaan faktor produksi DN, pengutamaan pasar LN - mendukung keputusan tersebut.
- Apabila KKN masih tumbuh subur, pilihan kebijakan kapitalisme dipimpin adalah sarana pengumpulan kekayaan oknum pejabat negara, disamping dipahami sebagai cara terbaik untuk optimalisasi pertumbuhan ekonomi.
- Penggunaan tabungan-masyarakat kepada sektor industri-unggulan dilakukan dengan mendirikan bank-bank pelat merah dan pasar modal, sebagai agen pembangunan.
- Pemerintah mengatasi defisit fiskal dengan efisiensi APBN, antara lain melakukan rasionalisasi mata APBN padat korupsi, melakukan privatisasi BUMN merugi dan selalu minta bantuan APBN.

- Pemerintah menetapkan dan mendukung industri unggulan sebagai tulang-punggung perekonomian , misalnya industri otomotif, industri pertanian dll, dengan memberi bantuan, fasilitas, berbagai kemudahan lain, antara lain fasilitas perpajakan, hak monopoli atau lisensi khusus, kontrak-kontrak pekerjaan dari pemerintah, proteksi terhadap persaingan dengan barang impor cq proteksi tarif bea masuk dan pajak impor, UU PMA, peraturan kemitraan dengan pihak asing bersyarat transfer teknologi.
- Berbagai pemerintahan pada wilayah Asia Tenggara memilih kapitalisme terpimpin agar produksi dalam negeri lebih terfokus untuk ekspor dan substitusi impor, akumulasi cadangan devisa dan kesempatan kerja. Berbagai negara Amerika Latin bertujuan substitusi impor.
- Tertengarai perbedaan kapitalisme terpimpin dengan kapitalisme oligarki. Pada kapitalisme oligarki, tujuan kepemimpinan oligariki bukan pembangunan, namun dukungan keuangan dari kroni politik, tjuan alokasi sumber-daya ditentukan pemerintah dan kroni.
- Tertengarai tumpang tindih sistem kapitalisme terpimpin dengan kapitalisme perusahaan besar, tatkala jenis usaha perusahaan besar kebetulan sama dengan jenis industri unggulan yang terpilih dalam kapitalisme terpimpin negara. Perusahaan besar yang tidak termasuk dalam daftar industri unggulan tetap dapat bergiat seperti biasa, tanpa dukungan, fasilitas atau keistimewaan perlakuan negara. Kapitalisme terpimpin - pada awalnya sudah identik atau pada akhirnya menjadi - identik dengan kapitalisme perusahaan besar tatkala perekonomian didominasi usaha besar berjenis industri sesuai keinginan pemerintah.
- Kapitalisme terpimpin dapat berbentuk (1) perekonomian terpusat pada pemerintah atau (2) perekonomian tidak terpusat pada pemerintah.
- Pada *sistem kapitalisme terpimpin dan terpusat pada pemerintah*
  - Pemerintah menjadi pemilik dan penguasa sarana produksi industri unggulan
  - Harga jual ditentukan pemerintah, bukan oleh hukum pasar bebas
  - Input terutama bahan baku dan tenaga kerja berada dalam pengendalian & kebijakan pemerintah
  - Tidak ada insentif untuk inovasi untuk memenuhi kebutuhan masyarakat akan kualitas, kebutuhan lain, pertimbangan daya beli dalam harga jual
- Keunggulan, kelebihan, manfaat sistem kapitalisme terpimpin adalah sbb
  - Secara sistematis mencari dan melakukan patokduga teknologi negara maju
  - Mengombinasi teknologi maju dengan input murah
  - Pengutamaan PMA pembawa teknologi baru
  - APBN sekolah ke LN dan pendidikan khusus anak bangsa ber IQ tinggi
  - Memanggil pengusaha sukses yang bergiat di LN untuk kembali ke tanah air
  - Mencari produk atau jasa yang dibutuhkan negara-asing sebagai tujuan ekspor, untuk perluasan pasar dan pemupukan cadangan devisa
  - Melakukan perjanjian multilateral, untuk membuka pasar LN
- Kerugian, bahaya dan kekurangan sistem kapitalisme terpimpin adalah sbb
  1. Bahaya ekonomi terpimpin berlebihan mendekati sistem-dikator atau sebaliknya kurang berambisi menekati sistem-liberal. Keberhasilan menerapkan sistem ekonomi terpimpin tanpa disertai kesadaran “ kapan sistem ini harus dihentikan” akan berdampak buruk bagi bangsa (misalnya, dihentikan apabila pendapatan perkapita telah mendekati negara-negara maju tanpa sistem ekonomi terpimpin).



2. Portofolio perbankan menjadi sempit dan rentan krisis. Pemerintah Korea mengarahkan perekonomian pada wilayah industri semikonduktor, baja dan kimia bagi perusahaan besar didukung pandanaan perbankan. Pada krisis keuangan 1997, industri perbankan dan konglomerat Korea (*Chaebol*) terjerat utang, perekonomian Korea mendekati keruntuhan. Bantuan internasional AS kepada Korea memaksa Chaebol melakukan restrukturisasi mendasar dan perbankan menerapkan azas perbankan komersial. Krisis serupa tak sama menimpa RRT, dimana bank pelat merah wajib mendanai BUMN. Jepang mengalami gelembung pasar saham dan properti yang kemudian meledak pada sekitar tahun 1980-an akibat investasi properti berlebihan dari peminjam korporasi kepada bank.
3. Hasil pertumbuhan tidak sesuai rencana. Kapitalisme terpimpin dapat berbuah pertumbuhan yang tak direncanakan, hasilnya mengecewakan birokrasi. Industrialisasi berhasil, namun ramalan tentang industri unggulan masa depan ternyata keliru.
4. Pesaing juga sukses. Setelah melalui perjalanan panjang, kapitalisme terpimpin suatu bangsa mencapai tujuannya, dan bangsa itu baru menyadari bahwa ia tidak sendirian. Ternyata ada beberapa negara lain yang membangun kompetensi, industri atau basis kemakmuran tepat sama dan siap bersaing. Sebagai misal, Singapura membangun lembah silikon bioteknologi, Korea Selatan melakukan hal yang sama.
5. KKN tumbuh subur. Apabila pemerintah memimpin perekonomian, izin usaha dan keberhasilan perusahaan tergantung pada bantuan atau dukungan pemerintah, maka para wirausahawan berjuang memperoleh izin, bantuan dan dukungan tersebut, menyebabkan iklim KKN tumbuh subur. Sebagai misal, pertumbuhan ekonomi RRT diperkirakan jauh lebih besar apabila ekonomi terpimpin tidak diwarnai KKN.
6. Terlanjur basah. Karena perubahan zaman cq teknologi, industri terpilih sebagai unggulan tiba-tiba menjadi industri uzur atau turun daun pada tataran global. Politik banting setir ekonomi terpimpin tidak mudah dilakukan karena segala prasyarat dan prasarana mengunggulkan suatu industri terpilih tersebut telah tertata secara lengkap - yang bertahun-tahun dibiayai APBN dan kerja keras bangsa itu – khusus bagi industri tersebut, bukan bagi industri lain.

## 2.5 KAPITALISME OLIGARKI

- Sebuah negara dapat mengumumkan diri sebagai penganut sistem kapitalisme tatkala pembentukan hukum melindungi harta kekayaan individu atau badan, sebagai penganut sistem kapitalisme terpimpin tatkala membuat garis besar haluan kapitalisme sebagai sarana mencapai tujuan ekonomi bangsa tersebut.
- Bila kabinet terpilih atau birokrasi terpilih pemilu adalah sebuah kleptokrasi, maka kabinet cenderung membuat arah/haluan negara atau sebagian besar kebijakan untuk memenuhi kepentingan sebuah kelompok kecil masyarakat, pada umumnya kelompok penguasa itu sendiri, keluarga penguasa dan teman-teman penguasa, untuk menguasai APBN, aset negara dan sumberdaya alam. Pola semacam ini ditemukan pada berbagai negara di Afrika, Arab, Amerika Latin dan negara-negara bekas Uni Soviet. Bila bangsa menganut paham demokrasi, pertumbuhan ekonomi mungkin menjadi topik utama kabinet, APBN disusun berdasar sasaran pembangunan. Realisasi APBN adalah kementerian dan lembaga negara bukan kementerian, pelaksana program dan

proyek adalah pihak swasta terpilih dan pemerintah sendiri. Swasta terpilih diupayakan melalui sistem tender terekayasa, adalah penguasa, keluarga penguasa, teman-teman penguasa dan pengusaha binaan penguasa. Pertanggungjawaban pelaksanaan program atau proyek tetap dilakukan sesuai hukum pertanggungjawaban kekayaan negara. Untuk mempertahankan kekuasaan, sebagian program dan proyek dialokasikan kepada pengusaha bumiputra yang mempunyai karisma sosial tertentu. Tujuan utama adalah memperkaya diri penguasa, tujuan pembangunan adalah syarat atau batasan (*constraint*). Bila dibutuhkan kekuasaan otoriter untuk menjaga kekayaan atau misi pengumpulan kekayaan diperluas – yaitu belanja negara dan kekayaan negara -, maka DPR, MPR, auditor negara, TNI dan kepolisian, Badan Pertanahan, bahkan demokrasi cq sistem kepartaian direkayasa. Kapitalisme oligarki hanya dapat dibongkar sampai akar-akarnya melalui sebuah revolusi, berdarah atau tidak berdarah.

- Berbagai karakteristik perekonomian kapitalistis oligarkis adalah sebagai berikut
  - Senjang kekayaan amat tidak merata akibat distribusi pendapatan atau kesempatan tidak merata, koefisien Gini buruk. Nisbah Gini pada angka 50- 60 pada berbagai negara- negara Amerika Latin - misalnya Guatemala, Kolombia, Panama, Chili – menggambarkan ketimpangan kekayaan amat tinggi. Nisbah Gini OECD diantara 25-40, dengan AS pada kisaran teratas, Jepang dan negara-negara Benelux pada kisaran terendah dunia.
  - Kelompok kaya mendistorsi biaya modal karena pemborosan, aktivitas informal, biaya KKN dan alokasi SD tidak efisien, perlindungan lahan bisnis melalui rekayasa peraturan pemerintah misalnya izin usaha baru dipersulit.
  - Informalitas (hukum tak tertulis) dibentuk keluarga kaya dan penguasa, mengatasi hukum positif untuk menghalangi persaingan sehat & rasional dengan pengusaha bebas.
  - Korupsi merebak, izin usaha dialirkan hanya pada kelompok tertentu sebagai “kekuatan dibelakang tahta”, dengan atau tanpa suap. Iklim korupsi menghapus iklim kewirausahaan sejati, menghapus inovasi, menghapus daya saing bangsa, memperpanjang rente ekonomi atau kegiatan ekonomi tak bernilai tambah, dan bangsa kehilangan kesempatan atau momentum tumbuh. Iklim KKN membuat peluang investasi tidak menarik PMDN atau PMA, kleptokrasi meningkatkan biaya perizinan dan usaha sampai setara 50% tarif pajak formal.
  - Sumberdaya alam, terutama minyak bumi dikuasai sebuah keluarga atau beberapa keluarga. Hasil minyak digunakan untuk diversifikasi usaha, misalnya petrokimia, berbagai bisnis pabrik, industri pariwisata dan lembaga keuangan. Negara kaya SDA yang dikuasai keluarga tertentu biasanya mempunyai pertumbuhan PDB terburuk di dunia, kecuali Israel.

## 2.6 KAPITALISME PERUSAHAAN BESAR

- Perekonomian bangsa didominasi perusahaan besar DN dan LN.
- Kewirausahaan dipimpin perusahaan besar, dalam kelas unggulan, dipercaya masyarakat, menjadi kebanggaan nasional dan direstui pemerintah, mampu bersaing pada tataran pasar global.
- Inovasi dilakukan perusahaan besar, berskala ekonomi optimal, yang besar dana penelitian dan besar pasar.

- Kelebihan sistem kapitalisme perusahaan besar oligopolistis adalah sebagai berikut
  1. Bila ukuran pasar amat besar, termasuk pasar LN, ukuran besar perusahaan cq skala ekonomi makin menjadi kemestian optimalisasi efektivitas, efisiensi dan laba jangka panjang. Didalamnya termaktub skala ekonomi untuk berinovasi.
  2. Karena skala ekonomi ideal, maka kualitas optimal dengan harga pokok efisien, merupakan kombinasi optimalisasi dan stabilisasi laba jangka panjang.
  3. Inovasi adalah tentang biaya pembelian temuan baru, seringkali dalam jumlah uang sangat besar. Boeing, Lockheed, McDonnell Douglas dan Airbus memproduksi pesawat berdasar hasil penemuan Wright bersaudara.
  4. Optimalisasi laba menyebabkan optimalisasi saldo-laba di neraca (*retained earning*) untuk keperluan pertumbuhan korporasi & biaya inovasi, agar daya saing selalu diperbaharui dan ditingkatkan. Sebagai misal, perusahaan raksasa industri mobil di Jepang, berbagai industri lain di Jepang, Korea dan Eropa Barat, merupakan inovator terkemuka karena
  5. Kemampuan membiayai organisasi penelitian & pengembangan dalam perusahaan. Banyak inovasi perorangan yang amat sederhana dikembangkan oleh korporasi, 3M Corporation mendorong karyawan mencipta gagasan baru dan memberi dukungan dana seolah-olah membuat bisnis baru.
  6. Membiayai penelitian luar – misalnya perguruan tinggi riset – sebagai sponsor. Misalnya, *mainframe IBM* dikembangkan Universitas Pennsylvania.
  7. Belanja hak paten temuan perorangan atau UKM, dan/atau mengakuisisi UKM inovatif. Sistem operasi Microsoft dikembangkan Gary Kildall. Sebagian besar temuan bidang farmasi berasal dari perusahaan baru dan berukuran kecil, karena itu tugas baru pabrik farmasi terbesar dunia adalah mengidentifikasi temuan-temuan tersebut dan melakukan negosiasi pembelian temuan perusahaan-perusahaan farmasi kecil.
  
- Masalah dan kelemahan *sistem kapitalisme perusahaan besar oligopolistis* adalah sebagai berikut
  - Inti dari kewirausahaan adalah inovasi, atau sebaliknya ; karena inovasi muncullah kebutuhan mendirikan perusahaan baru. Karena itu pendaftaran paten, kemurnian inovasi dan sifat strategis inovasi lebih banyak berasal dari pakar perorangan atau perusahaan berukuran kecil. Bila usaha-besar berbirokrasi besar, lamban dan penuh aturan, inovasi sulit muncul ditataran perusahaan besar dan mapan tertentu.
  - Seringkali kapitalisme perusahaan besar bersifat oligopolistis.
  - Pada beberapa jenis industri, skala-ekonomi-minimum (*minimum economics of scale*) menjadi syarat daya saing dan keberlanjutan-usaha (*survival*), dan skala minimum itu menyebabkan ukuran (*size*) perusahaan harus **cukup** besar.
  - Terlepas dari ukuran besar dan jenis usaha, adalah tugas pemerintah membuat iklim usaha dinamis, leluasa, pemerintah perlu mendorong setiap badan usaha melakukan inovasi dan perubahan sesuai perkembangan lingkungan eksternal/global.
  - Karena skala ekonomi usaha cukup besar, maka pasar DN hanya dapat menampung hanya beberapa pemain berukuran besar tersebut. Diantara mereka sendiri lalu terjadi diferensiasi citra, produk dan layanan, mencipta kumpulan konsumen eksklusif dan setia, sehingga sifat persaingan menjadi “persaingan monopolistik” di mana perusahaan pimpinan pasar, pimpinan produk dan pimpinan harga menerima laba diatas rerata industri.

- Perusahaan skala UKM menggarap ruang pasar (*market space*) yang diabaikan pemain besar (pada umumnya karena sulit dilayani perusahaan-besar, dimana besaran pasar (*market size*) & laba terlampau kecil), melakukan strategi pengikut-pasar (*market follower*) dan strategi patok-duga (*benchmarking*) kepada perusahaan unggulan ( besar?) , karena tak mungkin melancarkan strategi inovasi bersyarat anggaran besar untuk penelitian-pengembangan (R&D)
- Apabila pasar DN telah terlayani penuh (*market space* 0%), ekspansi usaha perusahaan lama dan tujuan perusahaan yang baru berdiri harus berorientasi ekspor. Berbagai negara seperti RRC dan Jepang membangun pasar DN nan-memadai sebagai basis untuk masuk pasar-global.
- Pada kapitalisme perusahaan besar, pendiri (*founder*) bukan pengendali perusahaan, kepemilikan perusahaan makin banyak bersifat kepemilikan kelembagaan (bukan kepemilikan orang per orang), kepemilikan makin bersifat terbuka melalui mekanisme pasar modal, pasar manajer profesional menjadi penting, teori keagenan dan GG makin layak diterapkan pada perusahaan besar-terbuka bagi publik.
- Perekonomian berbasis sedikit perusahaan besar membahayakan negara tersebut, apabila (1) dipimpin CEO uzur dalam posisi penikmat kepemimpinan-pasar (*market leader*) yang kekenyangan laba, dibuai pertumbuhan laba persaham (*earning pershare*) dan dividen persaham (*dividend pershare*), perusahaan menjadi gemuk, lamban dan tidak-peka /tak peduli perubahan lingkungan eksternal cq pergeseran selera konsumen & gerakan pesaing, menjadi malas bersaing dan berinovasi, atau munculnya ambisi pemegang saham yang mengalihkan anggaran R&D untuk ekspansi/diversifikasi usaha, sementara (2) pemerintah dan publik lalai mengawasi tanda-tanda awan-gelap masa-depan negara, misalnya habisnya cadangan migas bagi APBN, dan tidak meniupkan pluit tanda bahaya. Produk atau jasa utama perusahaan besar berada pada wilayah *cash cow* atau mendekati *dogs*, tidak sadar bahaya dan (karena itu) tidak melakukan revitalisasi/peremajaan apapun. Sebagai contoh, Industri otomotif dan industri baja di AS adalah perusahaan besar dalam kapitalisme oligopolistik, yang tidak waspada dan menyikapi perkembangan global dua industri tersebut.
- Apabila Menteri Tenaga Kerja sebuah perekonomian kapitalistis perusahaan besar mengurangi keleluasaan perusahaan besar dalam melakukan manajemen SDM, maka perekonomian terperangkap pada ekonomi biaya tinggi. Sebagai misal, sejarah mencatat peraturan perburuhan Eropa melarang perlakuan terhadap buruh semena-mena, sampai-sampai perusahaan mengalami kesulitan hukum dalam melakukan PHK sepihak, rasionalisasi atau aksi aksi korporasi terkait ketenagakerjaan. Situasi ini menyebabkan perusahaan takut mengambil karyawan baru, calon wirausahawan gentar dan batal mendirikan usaha baru, terjadi kecenderungan umum *outsourcing* dan mengangkat karyawan tetap sesedikit mungkin, menyebabkan pasar tenaga kerja menjadi kecil, pengangguran meningkat dan siklus ekonomi memburuk. Sejarah pahit penciptaan lapangan kerja menyebabkan Eropa dan Jepang makin sadar regulasi dan pengembangan kesempatan kerja melalui pengembangan kewirausahaan.

## 2.7 KAPITALISME BER-KEWIRAUSAHAAN

- Terdapat perbedaan makna istilah wirausahawan dan usahawan. Kapitalisme ber-kewirausahaan adalah tentang sejumlah besar pelaku ekonomi memiliki semangat tak pernah padam untuk berinovasi secara mantap, berani dan radikal. Ekonomi ber-

kewirausahaan terpusat pada inovasi dan bisnis menyebabkan lompatan kinerja perekonomian atau kemakmuran dalam skala tak terbayangkan.

- Inovasi adalah kegiatan sehari-hari semua pelaku ekonomi, karena tekanan kepuasan-pelanggan dan inovasi para pesaing.
- Inovasi menjadi salah satu komoditas yang diproduksi secara terstruktur. Pada masyarakat dengan sistem kapitalisme kewirausahaan, terdapat begitu banyak orang, badan, lembaga atau perusahaan memproduksi inovasi untuk digunakan sendiri dan/atau di jual (hak paten, hak cipta, dll)
- Daya beli perkapita penduduk AS satu abad lalu sebesar 10 % daya beli sekarang, dan inovasi meningkatkan produktivitas bangsa secara ajaib.

Pada sistem kapitalisme ber-kewirausahaan, sebuah inovasi menjadi landasan dan dilanjutkan menjadi inovasi lain dalam bentuk pengembangan selanjutnya, atau bukan pengembangan inovasi terdahulu, namun berbentuk destruksi kreatif inovasi terdahulu dan penciptaan /invensi yang lain sama sekali dari yang dapat dibayangkan orang. Sebagai misal, perahu menjadi kapal lalu menjadi kapal selam, telegraf menjadi telepon lalu menjadi internet, penemuan sarana pendingin suhu udara menyebabkan produktivitas wilayah tropis setara dengan wilayah subtropis dan paduan robot dengan sarana kehidupan antara lain mobil menjadi otonom.

- Wirausahawan mengenali kesempatan melayani masyarakat, lalu temuan (*invensi*) terpadu kesempatan, dikomersialisasi dalam berbagai bentuk barang/jasa baru menjadi sebuah bisnis baru.
- Temuan tak selalu berasal dari wirausahawan atau karyawan R&D, seringkali berupa gagasan (*ide*) berasal dari apa yang telah dilakukan perusahaan besar terdepan dan hasil penelitian universitas atau para ilmuwan yang tidak diteruskan menjadi inovasi. Temuan dan pengetahuan baru dicetak rapi & dibukukan untuk para mahasiswa atau pakar lain, masuk perpustakaan, temuan lalu diolah menjadi inovasi masuk kedalam dunia bisnis.
- Pada kapitalisme ber-kewirausahaan, inovasi mendorong pendirian perusahaan baru, kemudian perusahaan-perusahaan berusia-muda tersebut melanjutkan kegiatan invensi dan inovasi. Secara empiris tertengarai bahwa produktivitas inovasi *perusahaan muda usia* per-pekerja lebih tinggi dari produktivitas per-pekerja perusahaan lama, mapan dan/atau besar.
- Kewirausahaan adalah tentang keberanian<sup>1</sup> mengambil risiko bisnis dalam melakukan sesuatu yang baru, dan hak memperoleh imbalan istimewa (pasar baru, permintaan baru, kepuasan pelanggan, laba diatas rata-rata industri) atas sukses & keberanian tersebut.
- Replikasi kreatif banyak dilakukan UKM dan usahawan, bila inovasi radikal adalah sulit. Pasar-bebas dan terbuka adalah sebuah pintu-peluang terbuka lebar, sebuah sistem-pasar yang mendambakan inovasi sebagai kejutan menyenangkan, sambil menyiapkan imbalan nan murah hati.  
Pada umumnya periset sendirian atau ilmuwan tak cukup dana atau sponsor. Sebagian perusahaan mapan, besar dan memiliki komitmen terhadap inovasi, mengambil risiko kegagalan belanja-litbang, waktu dan tenaga, serta risiko bahwa *organisasi litbang dalam perusahaan* diselenggarakan mungkin tanpa produksi inovasi sepanjang tahun. Karena itu sebagian anggaran litbang adalah anggaran terappropriasi untuk dibelanjakan tanpa berharap hasil.
- Perkembangan inovasi seringkali tanpa rencana siapapun, negara-negara makin sadar dan berupaya mengurangi perannya dalam mendorong kewirausahaan & inovasi.

---

<sup>1</sup> Wira = berani

Sebagai misal, Bell Laboratories adalah divisi riset AT&T menuai sukses inovasi transistor dan semikonduktor, diteruskan oleh Jack Kilby dari Texas Instruments menjadi radio transistor dan kalkulator saku, lalu komputer pribadi oleh Steve Jobs dari Apple, kemudian dunia bisnis masuk kepada pasar inovasi-inovasi perangkat lunak dan bioteknologi, ditandai oleh munculnya Bill Gates dari Microsoft dan berbagai pakar nanoteknologi, dst nya.

- Terdapat beberapa pengecualian dari perkembangan alamiah tersebut di atas, misalnya India menerapkan kapitalisme dipimpin negara, terpadu kapitalisme kewirausahaan berbasis inovasi umumnya, khususnya inovasi perangkat lunak dan layanan-panggil (*call center*). RRT membangun kewirausahaan berbasis kepemimpinan negara, dan meraih sukses pertumbuhan PDB tertinggi.
- Apabila demikian, pemerintah bertugas melindungi perusahaan besar yang telah ada tertimpa dampak destruksi-kreatif inovasi-radikal dari UKM, agar perusahaan besar tidak membela diri dengan memperlambat perubahan akibat inovasi, dengan berbagai kebijakan pro-pasar, misalnya menciptakan kerjasama sinergis antara inovasi radikal UKM dengan basis pasar, pelanggan, dengan kemampuan produksi massal dan anggaran penelitian pengembangan yang dimiliki usaha besar
- Tidak semua pemerintahan cq kabinet mempunyai kemampuan memadai untuk mendorong kewirausahaan dan inovasi tersesuai bentuk sistem-kapitalisme yang terpilih negara itu.
- Berbagai negara mempunyai dasar-utama perekonomian UKM, bukan perusahaan besar. Berbagai presiden AS membuat program perekonomian berbasis UMKM. Sebagian besar pengusaha UKM di muka-bumi adalah wanita.

## **2.8 SISTEM KAPITALISME NKRI DAN BUMN**

NKRI ber UUD, berciri sebagai berikut

- Konstitusi sebagai sebuah Republik.
- Menganut sistem demokrasi berbasis hukum-positif dan pemilu.
- Falsafah negara adalah Pancasila.
- Hak-milik pribadi dilindungi UU.
- Semua jenis badan-hukum komersial atau non-komersial harus sesuai nilai-nilai keadilan-sosial versi Pancasila dan tunduk pada hukum positif.
- BUMN/D/DES dibentuk sebagai sarana pemerintahan nan-sehat, harus berkontribusi positif kepada bangsa dan negara.
- Pembinaan & pengawasan usaha-besar & usaha-kecil, PMA & PMDN, perusahaan publik & privat dilakukan oleh pemerintah.
- Sistem kapitalisme NKRI bebas SARA.

**BAB 3**  
**SYARAT PERTUMBUHAN**  
**EKONOMI**  
**BERKEWIRAUSAHAAN**

# **BAB 3**

## **SYARAT PERTUMBUHAN EKONOMI BERKEWIRAUSAHAAN**

Terdapat berbagai syarat pertumbuhan **ekonomi ber-kewirausahaan** sebagai berikut.

### **3.1 SYARAT PERTAMA EKONOMI-BERKEWIRAUSAHAAN; REGULASI**

**Syarat pertama adalah tentang izin usaha.**

- Kewirausahaan ditanggapi dengan kemudahan mendirikan usaha cq registrasi bisnis, hak perusahaan memperlakukan SDM, kemudahan penutupan usaha atau kepailitan.
- Sektor keuangan yang sehat, industri jasa keuangan yang sehat
- Pada sistem kapitalisme apapun, registrasi hak milik dan izin usaha mudah dilakukan atau diperoleh, pendanaan berbasis agunan aset dimungkinkan dan dipermudah.
- Daya saing bangsa ditengarai oleh (1) efisiensi proses perizinan, yaitu waktu rerata proses izin usaha dan (2) efisiensi biaya perizinan, yaitu rerata perizinan usaha dibanding pendapatan perkapita pertahun. Makin pendek waktu proses izin dan makin kecil biaya izin, bangsa tersebut makin berdaya saing. Pada tahun 2005, Bank Dunia menengarai proses izin rerata 59 hari dan biaya izin 122 % pendapatan perkapita pertahun pada negara-negara termiskin, proses izin rerata 27 hari dan biaya izin 8 % pendapatan perkapita pertahun pada negara-negara OECD. Survei Klaver, Laeven dan Rajan (2004) menunjukkan bahwa sukses pemerintah menekan panjang proses dan biaya perizinan menyebabkan kenaikan pertumbuhan PDB (GDP growth) sampai 200 %.
- Sebuah sistem kapitalisme tanpa pendaftaran izin usaha menyebabkan kewirausahaan tumbuh liar nirkendali, tidak bertanggungjawab dan bisnis berjalan diluar jalur hukum. Hukum formal yang berkualitas harus mencegah praktik tidak sehat proses dan pemberian perizinan usaha. Pertumbuhan ekonomi berjalan lambat tatkala formalisasi bisnis cq proses perizinan lambat dan tidak transparan, pemberian izin tidak adil dan berbasis suap. Perizinan usaha tanpa syarat dan seleksi memadai menyebabkan badan usaha tidak berkualitas dan tidak mampu bersaing, menyebabkan jumlah izin usaha terlampaui banyak menyebabkan persaingan tidak sehat.
- Pada sistem kapitalisme berizin usaha, tetap saja sebagian UKM mulai beroperasi tanpa izin usaha karena tidak paham hukum atau tidak mampu memenuhi syarat pendirian usaha resmi. Sebagian besar UKM tak mempunyai aset untuk agunan kredit dan/atau karena tak berizin usaha formal. Izin usaha menyebabkan suatu usaha terdaftar negara, sebagai basis kapitalisme terpimpin negara, basis perencanaan makroekonomi atau mikro ekonomi, perencanaan APBN pajak, perencanaan pembangunan SDM, prasarana dan lain-lain.
- Terkait pada strategi inovasi dan percepatan pembangunan, sebagian pemerintah memberi kemudahan PMA (investasi langsung) apapun yang membawa pengetahuan, teknologi, pengalaman sukses dan tatakelola-nanbaik (*good governance*). Sebagian pemerintahan di muka bumi mengizinkan dan/atau memberi kemudahan hanya PMA berjenis usaha tertentu (mis. Untuk melindungi industri DN), sebagian pemerintah melarang PMA dengan jenis usaha tertentu (mis. AS melarang PMA industri komunikasi dan pertahanan), dan sisanya adalah pemerintah yang melarang PMA



jenis usaha apapun. Terdapat berbagai prasyarat untuk pilihan strategi buka pintu terhadap PMA dari negara maju, misalnya prasyarat pembersihan suap pada proses perizinan dan pajak, larangan pekerja anak-anak, penerapan HAM, hukum korporasi, hukum kepailitan dan hukum tanggungjawab sosial korporasi (CSR).

- Setara dengan izin usaha, izin menutup usaha juga harus di reformasi. Tugas pemerintah mengusahakan proses keluar dari bisnis (*exit procedures*) secara mudah dan elegan. Bila hukum kepailitan dan pemberesan (kurator) terbukti berjalan efektif dan efisien, maka pengusaha lebih berani menutup usaha tak berpengharapan dan langsung mendirikan usaha baru.

### 3.2 SYARAT KEDUA EKONOMI-BERKEWIRAUSAHAAN: SUMBER PEMBIAYAAN

#### Syarat kedua adalah akses terhadap sumber pembiayaan

- Inovasi dan kewirausahaan seringkali disertai kekurangan modal awal usaha dan ketidak mampuan akses ke sumber-sumber pembiayaan seperti kredit bank dan pasar modal.
- Lembaga-lembaga perantara keuangan dan pasar modal menyalurkan pihak kelebihan dana (penabung) kepada para pemilik peluang (investor). Bila pasar modal, IKNB dan perbankan tumbuh baik dan efisien, maka inovasi dan kewirausahaan tumbuh subur. Kedalaman layanan jasa keuangan dan kematangan sistem keuangan bangsa menentukan tingkat pertumbuhan ekonomi.
- Banyak pemerintahan makin sadar bahwa kunci pertumbuhan ekonomi suatu bangsa adalah lembaga perantara keuangan. Lembaga-lembaga pembiayaan bagai pesulap, mengubah gagasan menjadi pertumbuhan ekonomi.
- Untuk pembangunan sektor keuangan, sistem kapitalisme yang berciri demokratisasi sistem keuangan di AS dilakukan dengan
  - Melepas kepemilikan negara cq pemerintah federal atas bank
  - Mendorong lebih jauh fungsi bank dari sekadar juru simpan aset likuid swasta
  - Mendorong perkembangan BPD yang diizinkan beroperasi lintas wilayah daerah
  - Pengembangan pasar modal untuk pendanaan perusahaan lama dan baru, mendorong surat berharga saham dan obligasi. Pendanaan perusahaan lama terfokus pada industri tulang punggung perekonomian, pertumbuhan perusahaan lama dan/atau perusahaan baru replikasian masih dibutuhkan bangsa untuk mengisi ruang pasar (*market space, idle space, idle market*) dan permintaan belum terlayani (*excess demand*).
  - Mendorong industri modal ventura<sup>2</sup> berteknologi tinggi dan paket pendanaan ekuitas (*equity financing*) bagi perusahaan baru, dengan sasaran segera masuk bursa saham. Sejarah mencatat kelahiran Intel, Sun, Amazon, Cisco dan Google dari pendanaan modal ventura. Pada tataran ilmu ekonomi pembangunan, industri modal ventura bersyarat pasar modal bangsa itu telah mapan cq transparansi dan proses IPO amat sehat.
  - Mengizinkan entitas nirlaba (universitas, yayasan, koperasi) berinvestasi maksimum 5 % untuk keperluan modal ventura

---

<sup>2</sup> Ventura = venture = badan usaha rintisan, dengan pelaku wira-usaha berkarakter petualang, berani masuk wilayah usaha baru

- Bila risiko tinggi, maka pulangan investasi juga harus tinggi, dan selalu terdapat individu tertentu atau keluarga-keluarga investor tertentu yang berspesialisasi pada investasi penuh risiko.  
Pada sejarah modal ventura di AS, tercatat bahwa sebagian besar investor yang terdiri kelompok investor konservatif memilih pembiayaan kedua atau ketiga, alih alih mendukung kelahiran pertama perusahaan inovatif berisiko tinggi.
- Bila otoritas jasa-keuangan suatu bangsa membina dan mengutamakan kecenderungan lembaga-pembiayaan untuk membiayai perusahaan-perusahaan baru, maka kapitalisme kewirausahaan tumbuh dengan baik. Bila wirausaha memiliki lembaga keuangan, maka lembaga keuangan lebih berani mengambil risiko-perantara atau intermediari, seperti pendanaan proyek (*project financing*), pendanaan barang modal (*leasing*), pendanaan bisnis micro (*micro financing*), anjak piutang, kredit niragun dan modal ventura (*venture capital*).
- Pada sistem kapitalisme tertentu, otoritas-jasa-keuangan atau bank-sentral memberi arahan pengutamaan pendanaan sektor industri tertentu sesuai kebijakan ekonomi pembangunan pemerintah, mendorong kredit niragun dan mewajibkan persentase kredit tertentu diberikan kepada UKM.
- Pada sistem kapitalisme usaha besar, pemerintah memiliki bank pelat-merah, bank tergoda untuk ikut memiliki debitur nan-banyak dan sehat, dan menyebar pengaruh atas kepemilikan dan posisi direktur debitur. Dengan jalan itu, pemerintah mengendalikan perusahaan-perusahaan besar, dan kapitalisme perusahaan besar lalu menjadi kapitalisme terpimpin negara.

### 3.3 SYARAT KETIGA EKONOMI-BERKEWIRAUSAHAAN; PRODUKTIVITAS

#### Syarat ketiga adalah penghargaan kepada kewirausahaan produktif

Usaha rente-ekonomi dihindari, pembangunan ekonomi berbasis kewirausahaan tidak cukup dengan kebijakan kemudahan, namun harus ditambah dengan penghargaan dan perlindungan berbentuk ;

- Penegakan hukum, berjalan efektif
- Perlindungan terhadap kepemilikan aset dalam berbagai bentuk atau jenis, misalnya hak milik atas tanah, deposito di bank, perlindungan terhadap nilai tukar, inflasi atau daya beli
- Penetapan bagian pemerintah atas laba usaha (misalnya pajak penghasilan, pungutan dll) yang mendorong semangat kewirausahaan, tidak mematikan naluri mengambil risiko baru
- Advokasi bagi wirausaha, edukasi masyarakat agar tidak takut atau anti pendirian usaha baru
- Kemudahan pendaftaran hak paten atau hak cipta, perlindungan hak paten dan hak cipta dari aktivitas replikasi dan imitasi yang melanggar hukum
- Perlindungan kekayaan bangsa (lingkungan hidup, lingkungan sosial, SDA, budaya dll) dari kreativitas kewirausahaan yang buruk

### 3.4 SYARAT KEEMPAT EKONOMI-BERKEWIRAUSAHAAN : HAK MILIK

**Syarat keempat adalah penegakan hukum, hak milik atas harta, dan hak kontraktual**

Bisnis berjalan dengan baik, tumbuh dengan cepat, apabila hukum lengkap, adil dan berlaku efektif di lapangan. Hasil kewirausahaan adalah harta, aset, tanah, properti, sarana fisik, pasar dan pelanggan, piutang dan uang tunai, setiap jenisnya harus dilindungi hukum formil/positif dan efektif. Tanpa jaminan keamanan perolehan tersebut, kewirausahaan akan mati.

Kegiatan usaha diwarnai oleh pembuatan perjanjian atau kontrak perdata, perikatan dihormati pihak pihak terikat kontrak dan oleh hukum. Sistem peradilan harus independen, bersih suap, menegakkan hukum perikatan (perdata) secara konsekuen.

### 3.5 SYARAT KELIMA EKONOMI-BERKEWIRAUSAHAAN: KEBIJAKAN PAJAK USAHA

**Syarat kelima adalah perpajakan nan pro-kewirausahaan**

- Pemerintah mendorong laju GDP dengan laju kewirausahaan dan inovasi kebijakan-perpajakan pro-kewirausahaan & inovasi, segala penghalang semangat kewirausahaan harus dilenyapkan. Sistem perpajakan dirangkai agar mendorong semangat kewirausahaan, antara lain pajak penghasilan usaha bebas yang lebih kecil dari tarif pajak penghasilan lain, pajak atas kekayaan dan pewarisan tak menyurutkan akumulasi kekayaan, sistem perpajakan yang mendorong investasi DN, kegiatan inovasi dan tahun-tahun pertama pendirian usaha baru bebas pajak, pilihan tepat tarif PPN dan pajak penjualan yang tidak mengurangi hasrat konsumsi bila tarif terlampau tinggi atau menabung bila tarif terlampau rendah.
- Pertumbuhan ekonomi dan pengurangan kemiskinan dilakukan dengan
  - Lapis penduduk miskin dan tunakarya diubah menjadi pengusaha untuk pertama kali, dengan syarat tujuan usaha harus jelas.
  - Bisnis replikatif (*me too*) adalah umum karena lapis penduduk miskin tidak inovatif.
  - Pinjaman mikro dengan tanggung renteng, penerima pinjaman bertanggungjawab kepada kelompoknya. Disaksikan oleh kelompok peminjam, bank menerima pengembalian pinjaman, langsung meminjamkan kembali kepada orang lain dalam kelompok tersebut. Konsep ini meniru gerakan kredit mikro Muhammad Yunus, Bangladesh.
  - Otoritas jasa keuangan membangun instrumen hukum pinjaman mikro, kredit lunak, kredit niragun dan pendanaan syariah.
  - Lembaga lembaga nirlaba memberi bantuan, dukungan dan subsidi kepada lembaga pendanaan mikro.
- Kekuatan sistem kapitalisme apapun adalah akumulasi kapital produktif, dan kebijakan perpajakan tertentu dapat menghalangi akumulasi tersebut. Bangsa menjadi lemah.
- Diinsentif atas kepemilikan atas aset adalah *pajak atas kepemilikan aset*, dan berbagai pemerintahan memberi tekanan pada pajak penghasilan amat progresif saja. Secara teoretis, para pengusaha adalah para pekerja keras yang berhasil mengakumulasi aset setelah pajak penghasilan, merasa terdorong untuk terus bekerja keras apabila

kepemilikan terlindungi. Bukan saja bagi pengusaha yang mundur dari dunia bisnis atau pensiun, mereka yang masih aktifpun merasa sangat tidak berbahagia apabila konsekuensi perolehan dikenai pajak penghasilan lalu kepemilikan aset hasil kerja keras setelah pajak penghasilan masih dikenai pajak atas aset, pajak penjualan atas properti atau pengalihan hak atas aset dan pajak warisan.

Secara teoretis, nilai aset dimiliki tererosi oleh kewajiban pajak atas kekayaan, pajak atas tanah dan bangunan atau PBB, pajak kendaraan bermotor dan berbagai bentuk pajak atas aset.

*Pajak atau pungutan terhadap properti menyurutkan hasrat kepemilikan properti, dan akumulasi aset produktif bangsa sebagai intisari negara bersistem kapitalisme menjadi terhalang.* Pajak warisan yang amat tinggi menyebabkan hal yang serupa, WP berfikir untuk apa menjadi amat kaya kalau tidak dapat diwariskan kepada anak kandung.

- Sistem perpajakan jangan menjadi disinsentif bagi semangat kewirausahaan. Pemerintah melakukan edukasi wirausahawan dan WP secara terus menerus, menjelaskan bahwa *pajak, pungutan, retribusi digunakan pemerintah untuk membangun dan memelihara berbagai sarana publik (prasarana, infrastruktur) dan belanja keamanan (kepolisian), sebagai syarat kelancaran perekonomian bangsa.* Pemerintah harus mendengar, pemerintah secara terus menerus membaca keluhan para pengusaha tentang pungutan dan pajak, memilah keluhan palsu dan sejati, mengevaluasi kelayakan keluhan sejati dan melakukan perubahan kebijakan responsif.

### **3.6 SYARAT KEENAM EKONOMI-BERKEWIRAUSAHAAN : REGULASI DAN DEREGULASI**

#### **Syarat keenam adalah regulasi yang tepat**

Sistem kapitalisme murni dapat menghasilkan pemerasan dan ketidakadilan. Pemerintah menetapkan UU antimonopoli, persaingan sehat dan pagu harga berbagai produk dan jasa untuk perlindungan konsumen dan menghindari ekonomi biaya mahal (*high cost economy*), inflasi dan dampak buruk lain. Perusahaan tidak efisien tak-dapat menghasilkan laba dan harus menutup usaha berbasis KUHD dan UU Kepailitan.

Pada sisi lain deregulasi, misalnya deregulasi industri transportasi membuka ruang inovasi, fleksibilitas layanan dan rute, mendorong sinergi antar-moda transportasi, pengurangan jenis biaya tak bernilai tambah (*nonvalue added cost*), meningkatkan ragam dan luas layanan, kecepatan, efisiensi dan tarif transportasi. Unsur harga pokok produksi cq biaya bahan dan harga jual amat dipengaruhi elemen biaya transportasi. Apabila deregulasi membuka ruang inovasi industri transportasi, regulasi mengatur keamanan transportasi, keduanya harus mengkomodasi keluwesan layanan transpor.

Di Inggris, Margaret Thatcher menerapkan program privatisasi BUMN dan penyederhanaan hukum perburuhan, menghasilkan reformasi besar-besaran, restrukturisasi perusahaan dan peningkatan produktivitas nasional. Program Thatcher dilanjutkan dan diperkuat oleh Tony Blair dengan pengurangan tingkat pengangguran dan peningkatan PDB.

Sebelum 1968, Irlandia disebut “kumpulan orang miskin di Eropa”, dan terapi kejut menghasilkan “keajaiban Irlandia”. *Irlandia menerapkan pendidikan dasar gratis pada 1968, menurunkan PPh pada tahun 1980, pemerintah membangun “kemitraan sosial” ; melakukan negosiasi dengan serikat buruh yang menghasilkan keleluasaan PHK dan keberanian merekrut SDM baru. Irlandia membuka diri, menarik perusahaan multinasional asing agar*

*masuk, menghasilkan banjir PMA.* Gelombang PMA pertama adalah industri komputer seperti Intel, Dell, HP dan Microsoft, dan industri jasa keuangan. Irlandia kemudian mencapai laju pertumbuhan ekonomi tercepat di Eropa, dan melampaui kinerja AS.

### **3.7 SYARAT KETUJUH EKONOMI – BERKEWIRUSAHAAN: BANGSA MENGHARGAI INOVASI**

#### **Syarat Ketujuh adalah perlindungan dan penghargaan kepada gagasan inovatif**

- Gagasan inovatif adalah kerja intuitif syaraf dan imajinasi orang-orang berbakat kreatif (berkemampuan mencipta), yang muncul begitu saja tatkala berfikir, mengerjakan, melihat atau mendengar sesuatu, tanpa tahu dari mana asalnya. Orang-orang berbakat alamiah itu dapat secara sengaja mengotak-atik segala sesuatu, sampai muncul suatu gagasan baru.
- Kesengajaan berfikir kreatif tersebut di atas dapat didorong oleh kebijakan pemerintah atau korporasi sendiri, misalnya
  - Memberi penghargaan - apa saja - pada penemu dan pencipta, di atas warga rata-rata.  
Sejak tahun 1300, Monarki di Eropa memberi hak eksklusif sementara pada para penemu inovasi, kemudian satu abad kemudian berkembang di Inggris, AS memberi perlindungan penemuan sepanjang 17 tahun lalu menjadi 20 tahun, berbagai negara memberi perlindungan bagi yang pertama mendaftar tanpa batas waktu kadaluwarsa perlindungan. Hak paten bukan segala galanya. Secara empiris di AS, menebros perlindungan hukum, perpindahan informasi inovasi kepada pesaing terjadi setelah 12 sampai 18 bulan melalui penjualan inovasi sukarela, mata mata industri dan *reverse engineering*. Sejarah mencatat bahwa AS dan beberapa negara tertentu mempunyai *nisbah APBN riset terhadap PDB* (diluar militer) terbesar, untuk menjamin kepemimpinannya di dunia. APBN riset adalah belanja masa depan, membeli masa depan bangsa.
  - APBN membiayai kegiatan riset dan rekayasa, kemudahan pajak dan insentif lain bagi perusahaan besar yang mensponsori riset atau rekayasa. Untuk menjamin kelangsungan inovasi dan kewirausahaan bangsa, APBN harus selalu dialokasikan kepada wilayah penelitian yang paling tidak diminati publik atau perusahaan, misalnya riset ilmiah dasar. Karena menggunakan APBN, hasil riset diumumkan kepada masyarakat. Masyarakat, perusahaan, dan para inovator mengembangkan hasil riset universitas atau lembaga pemerintah tersebut menjadi inovasi komersial.  
Komersialisasi inovasi perguruan tinggi di AS pada tahun 1980 melalui UU Bayh-Dole tentang pematenan hasil temuan dan bagian royalti kepada para gurubesar penemu.
  - Pendidikan masyarakat agar inovatif, misalnya (1)pemerintah mengalokasikan APBN khusus untuk segmen inovasi pada siaran TV, (2) kementerian pendidikan mewajibkan program pelatihan otak kanan bagi siswa didik, (3) pembangunan pusat inovasi, meniru industri teknologi tinggi di Lembah Silikon, Industri otomotif di Detroit, Industri sarana rumah-kantor (*furniture*) di Carolina Utara, Industri hiburan di Los Angeles, industri sekuritas dan perbankan di New York, industri asuransi di Harford, industri pemrograman di Bangalore, industri peralatan elektronik di Taiwan dan Jepang, serta industri mode di Italia. Denmark

mengurangi paket perlindungan pekerja, mengganti paket tersebut dengan sistem pelatihan ulang sangat lengkap bagi para pekerja.

- Penghargaan dan dukungan kepada *perguruan tinggi riset (Research University)*, kurikulum kewirausahaan, praktik kerja nyata, pengembangan laboratorium inovasi & inovasi, pembangunan kerjasama perguruan tinggi dengan industri.
- Replikasi inovatif adalah cara berfikir inovatif, dapat radikal dapat pula sekadar penyempurnaan atau penciptaan generasi selanjutnya.
- Perusahaan-perusahaan Jepang membangun budaya inovatif, memberi imbalan kinerja inovasi karyawan. Tiap perusahaan mencatat ribuan gagasan inovatif yang diusulkan karyawan pertahun, sebagian gagasan mendapat anggaran proyek untuk percobaan, pembuktian atau pengujian, sebagian lebih kecil dipatenkan dan digunakan secara komersial.

**BAB 4**  
**CETAK BIRU REFORMASI**  
**BERKEWIRAUSAHAAN**

# **BAB 4**

## **CETAK BIRU REFORMASI BER-KEWIRAUSAHAAN**

### **4.1 STRATEGI REFORMASI**

Strategi reformasi adalah sebagai berikut

1. Pembangunan kewirausahaan replikatif teknologi negara asing, strategi menarik PMA, strategi kewajiban alih teknologi sebagai persyaratan PMA.
2. Kewirausahaan inovatif tersesuai budaya dan keberlimpahan sumberdaya dalam negeri, baik pada industri produksi maupun industri jasa.
3. Perubahan strategi kapitalisme terpimpin negara menjadi kapitalisme kewirausahaan dilakukan secara bertahap.
4. Perekonomian oligarki tidak memprioritaskan pertumbuhan ekonomi, menghasilkan negara-negara miskin atau secara rata-rata lebih kaya dengan senjang kaya-miskin yang lebar.

### **4.2 CETAK-BIRU REFORMASI BERKEWIRAUSAHAAN**

Sekadar pemantik gagasan bagi NKRI, Program **Millenium Challenge Account** (MCA) kabinet Bush menyeleksi negara tujuan-bantuan dengan persyaratan sbb

#### **❖ Pembangunan pemerintahan nan adil**

- Menjamin kemerdekaan sipil termasuk hak politik
- Menyelenggarakan pemilu yang jujur dan adil
- Melaksanakan pemerintahan nasional yang bertanggungjawab kepada rakyat
- Menegakkan hukum, mengendalikan korupsi
- Membatasi kekuasaan pemerintah dengan pemilu berkala
- Membentuk lembaga peradilan independen
- Menjamin kebebasan berpendapat dan kebebasan pers

#### **❖ Investasi SDM**

- Menyediakan pendidikan primer bagi seluruh rakyat
- Meningkatkan kualitas pengajaran, menjamin tingkat kelulusan yang tinggi
- Melarang pemerkerjaan anak-anak
- Mengizinkan anak perempuan bersekolah
- Alokasi APBN bagi penanggulangan wabah penyakit dan penyakit yang mengurangi kekuatan produktif masyarakat
- Melakukan vaksinasi untuk menjaga kesehatan dasar masyarakat miskin

#### **❖ Menerapkan prinsip ekonomi nan sehat**

- Mengembangkan dan menegakkan hukum



- Mendorong kebebasan ekonomi individu
- Mendukung kebijakan moneter dan fiskal nan sehat
- Membuat regulasi yang adil dan transparan
- Mengurangi jangkawaktu proses perizinan bisnis
- Membuka pasar domestik untuk persaingan asing
- Meningkatkan perdagangan internasional
- Kebijakan PMA yang baik
- Menghindari penempatan dana berisiko dan pasar berisiko

### 4.3 STRATEGI ANTI-STAGNASI EKONOMI – BERKEWIRAUSAHAAN

Strategi anti stagnasi pertumbuhan ekonomi adalah sebagai berikut

- Memasuki gelanggang perekonomian global dengan konsep kerjasama, *win-win (nonzero sum)*, persahabatan, bukan menang atau kalah, menghancurkan atau dihancurkan (*zero sum*)
- Selalu menghampiri negara asing dengan tawaran maslahat bagi negara itu, karena penawaran yang baik akan mencipta permintaan (Jean-Baptiste Say).
- Pembangunan kewirausahaan berintelengensi sosial, kewirausahaan berkesadaran sosial
- Menghindari perubahan radikal, menerapkan kebijakan adaptif dengan situasi eksternal agar kapitalisme berkewirausahaan tetap produktif menghasilkan inovasi-inovasi
- Mengubah panorama (*landscape*) perekonomian bila skala ekonomi rumpun usaha kecil yang belum mencapai skala ekonomis ideal, bila skala usaha besar terlampau besar menyebabkan lamban dan tidak adaptif terhadap lingkungan
- Reformasi harus ditujukan untuk mencapai pertumbuhan jangka panjang terkendali.
- Membuat resolusi strategis konflik antar generasi, program kesejahteraan karena peningkatan porsi penduduk di atas 65 tahun dan peningkatan PDB

### 4.4 CETAK-BIRU REFORMASI EROPA

Walau “Lain ladang lain belalang, lain-lubuk lain ikannya”, Propenas NKRI dapat mengambil hikmah kebijakan negara-negara lain. Berdasar sumber Baily & Kirkegaard, 2005, Baily & Farrel, 2006a & 2006 b, usulan reformasi Eropa tampak sbb

#### 1. Usulan untuk peningkatan produktivitas

- Reformasi tataruang untuk mendorong pendirian usaha baru
- Menghapus hambatan pendirian usaha baru
- Penghentian subsidi kepada perusahaan berkinerja buruk
- Menghapus kebijakan yang mendorong terbentuknya perusahaan unggulan
- Menghapus hambatan persaingan sehat pada industri tertentu
- Membuka sektor jasa bebas hambatan
- Penetapan standar Uni Eropa untuk profesi
- Menghapus hambatan merger dan akuisisi bertujuan efisiensi

## 2. Usulan insentif kerja dan fleksibilitas pasar tenaga kerja

- Mengurangi hambatan PHK, mengurangi hambatan penerimaan SDM baru
- Penyediaan tunjangan PHK yang memadai, menghapus keengganan pindah kerja
- Membatasi tunjangan pengangguran, mencipta asuransi gaji untuk kompensasi penurunan gaji akibat pindah kerja
- Meringankan pajak pekerja berpenghasilan menengah atau rendah
- Mengizinkan tawar menawar gaji, penentuan gaji oleh perusahaan sendiri
- Menaikkan usia pensiun, reformasi program pensiun pemerintah
- Reformasi program kesehatan pemerintah, memperkenalkan insentif kinerja sesuai mekanisme pasar

## 3. Usulan peningkatan kinerja ekonomi makro

- Mengizinkan target defisit APBN secara luwes
- Menerapkan kebijakan moneter secara fleksibel

## 4.5 KONSEP STRATEGI MANAJEMEN

Entitas korporasi komersial penghasil dividen, baik swasta maupun BUMN, entitas privat maupun entitas-publik, entitas besar dan UKM, entitas bersasaran sosial dan laba seperti BLU, memilih strategi sesuai-kondisi-diri menggunakan *menu-strategi manajemen* dalam membuat kebijakan strategis sebagai berikut.

### 4.5.1 Pertama, Strategi Korporasi (*Corporate Strategy*)

Strategi Korporasi (*Corporate Strategy*) disebut pula Strategi Akbar (*Grand Strategy*).

Hampiran (*approach*) digunakan manajemen - strategi adalah sbb :

1. Semua opsi pilihan strategi disajikan sebagai menu strategi. Pilihan strategi akbar dapat pilihan tunggal atau pilihan kombinasi sinergestis beberapa jenis-strategi sekaligus, diambil dari menu strategi di bawah ini.
2. Pilihan akan dilakukan dengan mempertimbangkan hasil kesimpulan dari analisis kondisi internal (*internal analysis*), analisis kondisi lingkungan terutama pelanggan & pesaing (*external analysis*), berkaca dan mendeteksi kekuatan/kelemahan diri-sendiri (*SWOT analysis, TOWS Analysis*), identifikasi kegiatan paling penting (*Critical Path Method*), evaluasi daur-hidup industri dan produk/jaja utama (*Industry / Product Life Cycle*) analysis sebelumnya.
3. Terkait butir 2, kondisi industri bersangkutan masa-lalu, sekarang dan perkiraan kondisi-industri dimasa depan, dan digunakan sebagai salah satu variabel atau faktor penimbang untuk pemilihan strategi akbar.

Menu atau opsi pilihan (*strategic choice*) strategi akbar adalah sebagai berikut :

- Strategi Terkonsentrasi (*Concentration Strategy*), terkait pada strategi fokus sasaran dan sumber-daya, adalah strategi menjual produk/jasa yang sama/serupa, ke pasar / pelanggan yang sama, lebih sering dan/atau dalam jumlah lebih besar pada durasi

periode lebih panjang. Contoh penerapan: Perusahaan mendorong manfaat pemakaian konsumen lebih banyak dengan keterangan penggunaan secara benar, promosi penjualan cq potongan-kuantitas beli-lebih-banyak, dan kiat lain.

- Strategi Pertumbuhan (*Growth Strategy*) bila besar bermakna dominasi-pasar (*market share advantage, market leader advantage, dll*) kekuatan/keunggulan (*big is powerful*).

Strategi pro-pertumbuhan berciri (1) strategi pertumbuhan terkonsentrasi (*Concentric Growth*) atau pertumbuhan ter-konglomerasi dengan (2) strategi hampiran penggunaan sumber-daya internal dan/atau sumber-daya eksternal (*merger, konsolidasi, akuisisi, kerjasama, patungan*).

- Strategi Pertumbuhan Pengembangan Produk (*Product Development Strategy*) adalah strategi menjual produk/jasa yang baru ke segmen pasar sama, target-pasar atau pelanggan yang sama yang telah dikuasai. Sebagai contoh, sebuah merek dan tipe-mobil, misalnya emisi-berkala produksi Toyota tipe Rush yang lebih baru untuk memelihara pasar mobil merek Rush.
- Strategi Pertumbuhan Pengembangan Pasar (*Market Development Strategy*) adalah strategi menjual produk/jasa yang ada sekarang (*existing*) ke segmen-pasar cq target-pasar yang baru. Segmen pasar diidentifikasi berdasar lokasi geografis, ras, budaya, negara/bangsa, negara, umur, jenis kelamin, profesi/pekerjaan, geografis, *income level*, sektor, geografis (rayon) sebagai dasar penentuan target-pasar (*target market*). Sebagai misal, ekspor/penjualan produk mie-instan ke pasar yang baru di Timur Tengah.
- Strategi Pertumbuhan Melalui Penetrasi Pasar (*Market Penetration Strategy*) adalah strategi menjual produk/jasa yang sama kepada segmen-pasar dan/atau target-pasar yang sama untuk pelanggan berbeda, lebih banyak (*Selling more strategy*). Sebagai misal, rokok Dunhill mentol untuk wanita.
- Strategi Pertumbuhan Melalui Pengembangan Produk dan Pasar (*Product Market Development Strategy*), adalah Strategi menjual produk/jasa baru, kepada pelanggan atau target pasar yang baru. Sebagai misal, ekspor/penjualan Indomie rasa martabak ke pasar yang baru di Timur Tengah.
- Strategi Pertumbuhan Ter-Integrasi (*Integration Strategy*)
  - Strategi Pertumbuhan Melalui Integrasi Horizontal (*Horizontal Integration Strategy*) adalah
    - ❖ Pengembangan jenis-usaha pada industri yang sama melalui (1) pendirian entitas / badan usaha-baru serupa atau (2) mengakuisisi perusahaan sejenis, bila volume/besar-usaha dan dominasi-pasar merupakan faktor-sukses nan-penting (*critical success factor*) sesuai *kaidah besar bermakna berkuasa* (*big is powerful*). Sebagai misal, Grup-Usaha Argo Pantes mengakuisisi berbagai pabrik tekstil bermasalah.
    - ❖ Koordinasi jenis-industri dan/atau jenis-usaha sama/serupa yang dimiliki sebuah kelompok-usaha (*group*) dengan pembentukan persahaan-induk (

*holding company*). Sebagai misal, pembentukan Perusahaan-Induk membawahi BUMN sejenis untuk koordinasi , penggunaan sumber-daya (*resource sharing*) bermotif penggalangan-kekuatan cq sinergi.

- ❖ Aliansi strategis antar badan-usaha, grup-usaha atau antar-negara untuk bidang-usaha sejenis , pendirian perusahaan-patungan (*joint venture*) misalnya pendirian pabrik pupuk ASEAN .
- ❖ Aliansi strategis dengan pesaing, misalnya untuk (1) masuk ke segmen-geografis atau target-pasar-baru dan asing penuh-risiko , bersama-sama , (2) R&D dan desain produk-baru bersama , misalnya Toyota & Daihatsu.

➤ *Strategi Pertumbuhan Melalui Integrasi Vertikal* pada tataran industri hulu atau hilir.

- ❖ *Strategi Integrasi Ke Belakang ( Backward Integration Strategy)* atau *Strategi Integrasi Menghulu* , dimana perusahaan mengakuisisi dan/atau mendirikan perusahaan baru di sebelah-hulu, antara lain untuk mengganti pemasok (*insourcing*) cq melepas ketergantungan kepada pemasok dan upaya menekan harga pokok input . Contoh, *Real Estate Developer* mengakuisisi pabrik-semen, tambang batu dan pasir untuk keperluan pembangunan real-estate.

- ❖ *Strategi Integrasi Ke Depan (Forward Integration Strategy)* adalah strategi meng-*hilir* dalam rantai-nilai industri, antara lain dengan mengakuisisi perusahaan-hilir atau mendirikan perusahaan baru di hilir, misalnya untuk mengganti distributor produk-utama (*insourcing*).

- *Strategi Pertumbuhan Ter-diversifikasi (Diversification Strategy)* adalah strategi penganekaragaman produk/jasa utama , sebaliknya dari *Strategi Pertumbuhan Terkonsentrasi* atau *Terfokus*.

Varietas *Strategi Pertumbuhan Ter-diversifikasi (Diversification Strategy)* adalah

- *Strategi Diversifikasi Terkonsentrasi (Concentric Diversification Strategy)*, adalah strategi *penganeka-ragaman produk/jasa utama yang masih serumpun*, terkait, dekat, komplemen terhadap produk/jasa utama, atau substitusi terhadap produk/jasa utama. Contoh, pabrik mobil konvensional memproduksi mobil ber BBM migas , membuat mobil listrik atau Otobot.

- *Strategi Konglomerasi (Conglomeration Strategy)* adalah strategi pengembangan ragam bidang-usaha diluar bidang-usaha yang kini dimiliki , disebut pula *decoupling growth strategy* adalah pengembangan bisnis/jenis-usaha baru yang tidak terkait pada bisnis-inti sekarang. Kombinasi portofolio investasi sesuai kondisi lingkungan eksternal nan-dinamis berdasar kaidah “jangan menaruh seluruh telur dalam sebuah keranjang”.

- Strategi Diversifikasi Horisontal (*Horizontal Diversification Strategy*) sejalan dengan Strategi Diversifikasi Terkonsentrasi (*Concentric Diversification Strategy*); adalah *focus & concentric growth strategy* , bertolak-belakang dengan strategi-konglomerasi (penganeka-ragaman bidang industri/bisnis tak-terkait) ; adalah strategi pengembangan bisnis yang ada sekarang dengan mengakuisisi atau membangun entitas-baru dalam sektor/lini bisnis yang sama, adalah strategi pemujaan kompetensi-inti (*core competence*) menuju kesempurnaan dan keunggulan bersaing.
- Strategi Pertumbuhan Berhampiran Penggunaan SD Luar (*External Oriented Strategy, Outsourcing Strategy*) adalah strategi pertumbuhan (*growth strategy*) menggunakan bantuan/patisipasi pihak eksternal apabila SD internal tidak memadai untuk tujuan pengembangan tertentu atau bila pertumbuhan berbasis kekuatan-sendiri dipandang terlampau lambat. Bantuan eksternal antara lain adalah bantuan bank (fasilitas kredit), mengundang investor sebagai calon PS, bantuan PM (*go public*), *outsourcing* suatu rantai-aktivitas (misalnya untuk rantai-aktivitas pemasaran adalah pembentukan kelompok dealer-geografis) , subkontrak, penggunaan pakar/konsultan pakar-bisnis baru tertentu, akuisisi bisnis-baru bertujuan memahami lebih-cepat, *joint-venture* dan/atau koopetasi ( kerjasama dengan pesaing).
- Strategi Pertumbuhan Berbasis Akuisisi ( *Acquisition* ) , mengakuisisi bermakna membeli/mengambil alih porsi saham mayoritas suatu entitas lain. Contoh, grup-usaha mie-instan mengakuisisi pabrik kecap dan sambal ( *concentric diversification* ) , melakukan akuisisi agri-bisnis bawang dan cabai (*conglomeration* , karena menjadi petani).
- Strategi Pertumbuhan Berbasis Merger (*Merger*) kegiatan penggabungan-hukum beberapa entitas sejenis-usaha atau tak sejenis-usaha ( misalnya penggabungan ( *merger*) PT Induk dan PT Anak ) ; entitas yang digabung bertambah besar, entitas yang bergabung dilebur (*merge*) kedalam entitas pertama. Strategi merger selalu diikuti restrukturisasi organisasi-baru dan redefinisi budaya-organisasi baru.
- Strategi Perumbuhan Berbasis Konsolidasi (*Consolidation*) . Konsolidasi berarti sebuah proses penggabungan-usaha atau badan-usaha , di mana pihak-pihak yang bergabung seluruhnya lenyap karena lebur menjadi sebuah entitas hukum yang baru. Bila semua entitas yang bergabung lenyap menjadi sebuah entitas baru, maka terdapat proses pembentukan entitas-hukum baru, struktur organisasi baru dan budaya baru hasil-peleburan. Contoh, pembentukan Bank Mandiri hasil konsolidasi beberapa bank pelat-merah.
- Strategi Pertumbuhan Berbasis Hampiran Ventura-Bersama (*Joint Venture Strategy*) adalah aliansi-strategis antar badan-hukum independen dalam badan usaha-patungan (*Joint Venture Company* atau JVC), Kerja Sama Operasi (*Joint Operation* atau JO) , KPBU yang dimiliki beberapa-entitas pendiri.
- Strategi Pertumbuhan Berbasis Alihdaya (*Outsourcing Strategy*) adalah penyerahan suatu atau seluruh aktivitas perusahaan atau suatu/semua fungsi-manajemen kepada perusahaan/lembaga lain berbasis kontrak, misalnya penyerahan manajemen-hotel

pelat-merah kepada jaringan-hotel internasional seperti Sheraton, penyerahan suatu-fungsi manajemen misalnya urusan makan-siang kepada perusahaan-jasaboga, alihdaya manajemen parkir kepada perusahaan parkir profesional, manajemen order-produksi berlebih dialirkan kepada pabrik-lain sejenis sebagai subkontraktor.

- Strategi Pertumbuhan Berbasis Operasi Berlisensi (*Franchising Strategy*) adalah pengembangan usaha atau perusahaan (sebagai *franchisor*) dengan *alih-daya operasional berlisensi* kepada perusahaan lain (sebagai *franchisee*) misalnya McDonald, Gerai-Mini (jaringan *outlet*) merek tertentu , jaringan hotel, jaringan rumah-makan dan *cafe*. *Franchisee* mendapat hak menggunakan merek-dagang, bimbingan investasi, pelatihan operasional dan / atau formula-rahasia.
- Strategi Pertumbuhan Berbasis Pemisahan (*Spin Off Strategy*) adalah strategi memisahkan suatu bagian organisasi menjadi sebuah organisasi-baru, misalnya bagian-pemasaran menjadi PT Distributor , sebuah lini-produksi menjadi PT Anak.

### **Kedua, Strategi Bertahan ( Defense Strategy).**

- Strategi Penciutan (*Retrenchment Strategy*) adalah sebuah strategi pertahanan kelanjutan-usaha (*going concern*), penyesuaian ukuran-bisnis (*right sizing*) dengan perubahan/penurunan permintaan-pasar , pada situasi-pasar/permintaan yang mengecil/menurun-permanen karena perubahan selera-konsumen , iklim-persaingan makin-sengit & perubahan teknologi, pem-fokusan-ulang ( *refocusing*) pilihan-jenis & ukuran-bisnis adalah strategi-perampingan bertujuan menghapus biaya kapasitas-menganggur (*idle capacity cost*), menuju ukuran-ideal jangka-panjang (*small is beautiful*) dan peningkatan keluwesan/kecepatan/kelincahan/manuver strategis ( *agile corporation*).
- Strategi Divestasi (*Divestation Strategy*) sejalan dengan Strategi Penciutan Usaha, bila pasar menyusut, resesi panjang, perubahan selera-pasar, maka perusahaan kembali kepada bisnis-inti (*refokus*) , melepas sarana produksi/operasi tak-relevan dengan bisnis-inti , redefinisi misi-utama ( yaitu pasar-utama, pelanggan-utama, nilai-tambah utama ) dan redefinisi budaya-perusahaan, kembali pada paradigma *small is beautiful, back to basic, back to core business*.
- Strategi Putar Haluan (*Turn Around Strategy*), berkonsekuensi redefinisi bisnis-inti ( fokus atau diversifikasi atau konglomerasi) , mengubah misi dan visi. Bila pasar berubah, redefinisi produk/jasa utama , redefinisi pasar, redefinisi target-pasar, redefinisi keinginan pelanggan, reformulasi bauran-pemasaran/*marketing mix*, redefinisi sumberdaya yang dibutuhkan, divestasi aset tidak produktif untuk dana-investasi aset baru sesuai misi-baru, *go public* atau *go private*. Contoh, PT Pos.
- Strategi Likuidasi mencakupi strategi pelepasan/penjualan badan-usaha , strategi likuidasi atau pembubaran badan-usaha, hasil pembubaran/pelepasan digunakan untuk intensi-strategis tertentu yang lebih produktif/menghasilkan.
- Strategi Kombinasi (*Combination Strategy*) adalah strategi memilih perpaduan berbagai strategi tersebut diatas, sepanjang kombinasi berbagai strategi tersebut saling menunjang atau sinergestis.

### **Ketiga, Strategi Pelengkap**

- Strategi Patok-Duga (Benchmarking Strategy), adalah strategi meniru apa saja; misalnya meniru strategi pesaing-utama, elemen kualitas produk/jasa sejenis, meniru strategi & program promosi, meniru gaya manajemen dan struktur organisasi, menerapkan Strategi Pengikut dan lain-lain.
- Strategi Pengikut (*Follower Strategy*) mencakupi Strategi Mengikuti Sepenuhnya (*Blindly Follow Strategy*), Strategi Mengikuti Secara Terseleksi (*Selectively Follow Strategy* atau *Partial Benchmarking Strategy*) misalnya hanya bahan-baku produk-utama, Strategi Mengikuti Tidak Serta-Merta (*Laggard Strategy*) dengan cara lihat-lihat situasi dahulu, strategi sadar-bahaya, misalnya tidak buru-buru meniru hal yang belum terbukti bermanfaat atau sukses bagi perusahaan-contoh.
- Strategi Tiru Lalu-Lompati (*Benchmarking & Flanking Strategy*), adalah strategi tiru dan lompati lawan, dalam rumpun strategi patok-duga kreatif (*creative benchmarking strategy*), terkait strategi imitasi-kreatif (*creative imitation strategy*).
- Strategi Mengambil Hikmah adalah jenis patok-duga kreatif berbasis industri-lain, mengambil hikmah industri lain, misalnya manajemen Rumah Sakit mengambil hikmah manajemen Hotel Internasional.
- Strategi Rekayasa-Ulang Proses Bisnis (*Business Process Reengineering*), meredefinisikan prodeksi/produksi/layanan utama, terkait perubahan lingkungan-hidup, hukum dan teknologi untuk meningkatkan kualitas, efektivitas dan efisiensi.
- Strategi Aliansi (*Alliance Strategy*) dalam bentuk (1) pendirian sebuah bisnis/badan usaha bersama, (2) pengangkatan distributor, (3) kerja-sama rantai-nilai tertentu, misalnya kerja sama Libang dan Pengembangan Produk, dengan pihak manapun, termasuk dengan pesaing (*coopetation*).
- Strategi Kerjasama dengan Pesaing, misalnya Litbang atau penetrasi ke pasar yang baru, antara lain (1) strategi kerjasama dengan pesaing-utama untuk menekan pesaing selebihnya, (2) strategi kerjasama dengan entitas (*atau beberapa entitas*) bukan pesaing-utama untuk mengalahkan pesaing-utama.

### Strategi Bisnis (*Business Strategy*)

Wacana Strategi Bisnis terkait konsep Strategi Generik (*Generic Strategy*), Strategi Bersaing (*Competitive Strategy*) dan Strategi Berbasis Sumber-daya (*Resource Based Strategy*).

- Strategi Fokus (*Focus Strategy*) adalah aliran “kepercayaan” tentang (1) fokus atau mati (*focus or die*), (2) *mengerjakan semua, maka semua akan gagal*, adalah strategi pemusatan sumber-daya habis-habisan kepada sesuatu hal terpenting bagi perusahaan, misalnya pilihan fokus pada pelanggan atau pesaing, fokus pada produk/jasa utama, fokus pada suatu aspek manajemen atau rantai-nilai terpenting menjadi kompetensi-inti, selebihnya bahkan boleh di-alihdaya (*outsourcing*).
- Strategi Kepemimpinan Biaya (*Cost Leadership Strategy*) adalah tentang optimalisasi daya-saing kualitas dan harga-jual, terkait pada pilihan-fokus, pilihan pada

kompetensi-inti dan SD inti yang di-utamakan , dalam paradigma keterbatasan sumber-daya pelanggan (umumnya) , perilaku-pelanggan pembandingan harga-beli dan pemeliharaan kesetiaan-pelanggan. Aplikasi strategi antara lain membentuk investasi & skala-operasional ber-biaya terendah, patok-duga ( benchmarking) entitas pakar pengendalian biaya, dan rekayasa-ulang proses-bisnis ( *business process reengineering* ) paripurna.

- Strategi Pembedaan (*Differentiation Strategy*) adalah pengutamaan pembedaan citra-perusahaan, pembedaan bentuk/gaya manajemen, produk-utama dan pasar/pelanggan utama , dan peremajaan-diri, misalnya sesuai perubahan target pasar,teknologi , pesaing cq pemain-baru dll) yang terasa bermanfaat oleh target-pasar.
- Strategi Cepat-Tanggap (*Rapid Response Strategy*) adalah reaksi-strategis terhadap perubahan lingkungan internal (misalnya CEO hengkang) dan eksternal perusahaan atau masalah yang timbul secara gradual (misalnya perubahan selera target-pasar berbasis kesadaran pemeliharaan kesehatan-diri) atau tiba-tiba ( misalnya munculnya hukum positif baru bersifat larangan/pembatasan, pesaing baru).
- Strategi Mendahului (*Preemptive Move Strategy*) adalah sebuah hampiran strategi cepat-tanggap berbentuk strategi mendahului perubahan lingkungan eksternal, zaman/industri, lawan, hukum positif yang akan berlaku, mengantisipasi kondisi-pasar dan kinerja-usaha yang menurun , dan melakukan keputusan-strategis berdasar semua-gejala / munculnya peluang / ancaman baru.
- Strategi Fokus Kepada Pelanggan (*Customer Focus Strategy*) berbasis pengetahuan akan pelanggan dalam target-pasar , misalnya (1) identifikasi prioritas pelanggan atas aspek produk/jasa utama, layanan dan harga , (2) pengetahuan mengapa pelanggan beralih kepada pesaing , atau sebaliknya , (3) pilihan strategi meningkatkan kepuasan pelanggan dan kesetiaan-pelanggan, pilihan strategi yang tak dapat di tiru pesaing.
- Strategi Fokus Kepada Pesaing (*Competitor Focus Strategy*) merupakan sisi-lain mata-uang yang sama Strategi Fokus Kepada Pelanggan ( antara lain butir 2 di atas ) , terdiri atas (1) *benchmarking* aspek unggulan-pesaing, peniruan-kreatif (*creative imitation strategy*) dan lompat pesaing-strategis (*flanking strategy*) yaitu pesaing-utama dan seleksi pesaing-lain (misalnya *distinguish new-entrant* tertentu), tersesuai posisi perusahaan-kita, apakah sebagai *market-leader* , *market-follower* , *market nicher* atau posisi lain.
- Strategi Berbasis Sumber-Daya (*Resource Based Strategy*) adalah strategi pembangunan sumber-daya strategis agar menjadi terbesar dan terbaik (nasional, regional atau global) dalam industri-sejenis dengan hampiran (1) data-base sumber-daya strategis yang dimiliki semua pesaing-utama, (2) bandingkan seluruh-jenis sumberdaya perusahaan dengan butir 1, (3) lakukan patok duga dan imitasi-kreatif secara legal/terhormat , fokus pada pembangunan tiap-aspek organisasi , manajemen, pasar, produk/jasa utama sampai secara-signifikan lebih baik/unggul dari pesaing terbaik pada aspek itu, (4) lakukan akuisisi, merger atau konsolidasi dengan pesaing tertentu untuk memperbaiki aspek daya-saing tertentu.



- Strategi Kombinasi (*Combination Strategy*) , (1) pilihan ramuan/kombinasian beberapa strategi bersaing yang saling-mendukung atau sinergestis, (2) pilihan strategi bersaing harus sejalan/harmonis dengan strategi akbar (*grand strategy*).

#### 4.5.2 Strategi Fungsional ( *Functional Strategy* )

- Strategi Pemasaran produk/jasa utama, yaitu pen-segmen-an pasar dan penargetan (*segmentation & targeting*) , formulasi 4P ( *Product, Place, Promo, Pricing*) produk/jasa utama dan strategi khusus seperti strategi pemosisian sebagai pimpinan pasar (*leader*) , pengikut ( *follower*) atau *nicher* , strategi masuk pasar negara tertentu atau pasar global dll.
- Strategi Operasional Produk/Jasa Utama, antara lain operasi/kegiatan pembelian & persediaan, operasi/kegiatan produksi produk/jasa utama, operasi/kegiatan pemasaran / penjualan, operasi logistik pembelian/penjualan, manajemen kas , manajemen SDM, manajemen SIM, manajemen perawatan, reparasi dan pemugaran, manajemen budaya, GCG dan anti-KKN, manajemen citra dan berbagai kegiatan operasional yang lain, dengan pilihan sarana misalnya TQM/JIT/FMS , CPM, ISO Based Operation, GCG Based Operation , AI Base & Big-Data Based Operation. Strategi operasional merupakan elemen-masukan bagi strategi-investasi dan sebaliknya, antara lain opsi labor/machine/techno intensive strategy.
- Strategi Sumber-Daya-Manusia berdasar seluruh strategi-terpilih tersebut di atas, mencakupi (1) syarat minimum SDM ( ijazah, umur, preferensi jenis SARA, kesehatan, IQ dan SQ, dll, (2) syarat pekerjaan , (3) syarat nilai-diri dan kepribadian , (4) syarat kreativitas , keberanian, inisiatif, disiplin dan aspek manajemen SDM lain.
- Strategi Keuangan (*Financial Strategy*) mencakupi strategi permodalan (*leverage strategy*) dan investasi , strategi operasional, strategi pembagian dividen.  
Strategi permodalan mencakupi penentuan komposisi modal sendiri vs utang, strategi investasi mencakupi pilihan investasi padat-karya dan/atau padat mesin & teknologi, strategi operasional bidang keuangan adalah tentang pilihan-ancangan dan teknologi manajemen-keuangan, strategi pembagian dividen terkait pilihan *stock-dividend (star period)* atau *cash dividend (cash-cow period)*.
- Strategi Riset dan Pengembangan (*R&D Strategy*) terkait jenis industri , daur-hidup industri , jenis produk/jasa utama, dan posisi perusahaan dalam pasar. Berbagai jenis industri misalnya obat-obatan/farmasi, industri elektronik , industri sarana-angkutan , sangat dipengaruhi perubahan teknologi , menyebabkan berbagai perusahaan perlu melakukan investasi- strategis dalam Litbang. Anggaran Litbang dibutuhkan perusahaan dengan produk/jasa utama dalam industri-muda-usia dan periode naik-daun (*star*), kurang dibutuhkan pada periode turun-daun ( *cash-cow* dan *dogs*). Posisi perusahaan sebagai pimpinan-pasar (*market leader*) panutan-industri menyebabkan kebutuhan besar anggaran Litbang.
- Strategi Hubungan Masyarakat (*Public Relation Strategy*) terkait misi cq produk/jasa utama perusahaan dan citra-perusahaan nan-peka reaksi-publik. Sebagai misal, perusahaan ekstraktif/pertambangan/kehutanan menghadapi isu perusakan lingkungan-hidup, perusahaan dalam industri keuangan/perbankan menghadapi isu keamanan-deposito dari *hacker*/perampok-maya, perusahaan jasa

penerbangan-penumpang membentuk citra ekonomis, tepat-waktu dan sejarah kecelakaan-nihil.

#### 4.5.3 Strategi Global (*Global Strategy*)

- **Strategi Multi-domestik (Multi-Domestic Strategy)** berasumsi setiap negara sebagai pasar-sasaran (*target market*) mempunyai karakteristik unik, tiap-negara target-pasar membutuhkan desain strategi khusus, terdesentralisasi, berhampiran kustomisasi bauran pemasaran (4P) sesuai budaya-lokal. Sebagai misal, McDonald outlet India tidak menggunakan daging-sapi.
- **Strategi Internasional (International strategy)** yaitu strategi-internasional cq masuk pasar LN berbasis kekuatan pasar DN sebagai tulang-punggung. Secara ideal, besar-pasar DN menutup BEP, sehingga ekspansi pasar ke LN amat aman. Sebagai misal, strategi RRC masuk pasar-internasional.
- **Strategi Global (*Global Strategy*)** mencakupi bauran strategi global, multi-nasional dan trans-nasional yang digunakan untuk ekspansi internasional berbasis SD perusahaan, kapabilitas perusahaan dan posisi internasional perusahaan. Strategi global memandang dunia sebagai pasar tunggal, perusahaan memosisikan kantor-pusat dan fungsi-utama manajemen pada berbagai-negara yang menghasilkan citra-diri, efektivitas dan efisiensi terbaik.
- **Strategi Transnasional (*Transnational Strategy*)** adalah pendekatan terpusat terhadap ekspansi global di mana kantor pusat mempertahankan kendali strategis & kegiatan operasional seluruh unit-produksi, logistik, cabang, perwakilan, anak-perusahaan dan KSO pada berbagai negara, yang diberi kekuasaan secukupnya untuk menyesuaikan diri dengan preferensi pasar/pelanggan lokal. Dengan demikian, strategi transnasional menggabungkan efektivitas/efisiensi skala-ekonomi global dengan fleksibilitas daya tanggap lokal (*optimize local responsiveness*).

#### 4.5.4 Strategi Grup Usaha ( **Holding Strategy** )

- Strategi Grup-Usaha Investasi (*Investment Holding Strategy*) mencakupi strategi pembentukan badan-usaha investasi yang menguasai kepemilikan-mayoritas dan kendali atas suatu target-investasian, berkuasa mengakuisisi, melebur ( merger, konsolidasi ), memekarkan (*spin-off* ), mengelola, mengerjakamkan dan/atau melepas investasi tersebut, berhak meng-klasifikasi investasi dalam kelompok (1) tujuan-investasi ( untuk diperdagangkan dan/atau di kelola ), (2) bingkai waktu jangka pendek, menengah, jangka-panjang atau permanen.
- Strategi Pola Management Grup-Usaha (*Management Holding Strategy*) antara lain (1) pola grup-usaha tersentralisasi atau ter-desentralisasi, (2) manajemen grup-usaha berbasis sektor-perekonomian, misalnya grup-usaha BUMN di Indonesia.
- Strategi Grup-Usaha Investasi dan Manajemen (*Investment & Management Holding Strategy*) adalah ramuan/bauran/campuran dua-strategi tersebut-diatas agar berdampak optimal.

### 5.RAMUAN STRATEGIS ( **STRATEGIC MIX** )

Ramuan Strategis berupa pilihan-sinergis seiring-sejalan nan-harmonis antara Strategi Akbar, Strategi Operasional dan Strategi Fungsional sebuah perusahaan,

ditambah berbagai strategi lain misalnya pilihan suatu strategi-global dan pilihan strategi grup-usaha..

## **6.STRATEGI KEPATUHAN (STRATEGIC COMPLIANCE )**

Sebagai misal, strategi industri jasa-keuangan harus sesuai hukum positif cq UU Lembaga Jasa Keuangan , Peraturan OJK dan kebijakan Kantor Pusat (*Head Office*) perusahaan tersebut.

## **7.PEMELIHARAAN STRATEGIS.**

Pemeliharaan strategis agar tetap efektif/efisien relevan-zaman dilakukan melalui

- Penerapan/penggunaan berbagai sarana-manajemen pengendalian-strategis , antara lain berbentuk cetak-biru Perencanaan Strategis (*Strategic Planning Blue Print*) , cetak biru Aksi Strategis ( *Strategic Action Plan*), Pengawasan Realisasi Strategis, biasanya berbentuk rencana vs realisasi-strategis, cetak biru hubungan *action-plan* dengan anggaran , dan Laporan Realisasi Anggaran ,
- Pembangunan/pemeliharaan kompetensi-inti berupa budaya-strategis , budaya berfikir-strategis dalam bentuk pelatihan SDM , sistem unjuk-kinerja strategis dan sistem imbalan strategis.

**BAB 5**  
**MEMBANGUN DAYA SAING**  
**BANGSA**

# **BAB 5**

## **MEMBANGUN DAYA SAING BANGSA**

### **5.1 PEMBANGUNAN DASAR DAYA-SAINING BANGSA**

Karena pertumbuhan ekonomi secara dipengaruhi secara signifikan oleh rerata tingkat pendidikan dan jenis pendidikan, maka beberapa bangsa memberi tekanan pada pendidikan ilmu teknik untuk meningkatkan daya saing dibidang teknik dan teknologi, berambisi menjadi pimpinan teknologi berciri inovasi.

Mendidik bangsa menjadi bangsa inovatif adalah utama. Makin tinggi rerata pendidikan makin setara posisi tawar-menawar angkatan kerja dengan pemilik modal, makin tinggi produktivitas bangsa, makin mobil arus TK, dan makin demokratis sistem korporasi, mengakibatkan makin rasional tingkat upah dan daya beli angkatan kerja, makin kuat demand, makin kuat pasar domestik, makin besar daya saing bangsa.

Bangsa bangsa dengan SDM berkualitas rendah cenderung lebih cepat merusak SDA, karena kurangnya pengetahuan akan konsep pembangunan berkesinambungan berbasis sumberdaya alam lestari pada satu sisi, pada sisi lain karena tak mempunyai mata pencaharian. Perusakan SDA disebabkan karena pemungutan hasil alam.

Sebagai sumber daya utama, modal, teknologi dan SDM harus digunakan secara efisien untuk optimalisasi produktivitas bangsa melalui strategi pilihan cluster industri; seleksi berhati-hati jenis PMA yang meningkatkan GDP, pengetahuan dan tak membunuh industri lokal ; mendorong invensi dan inovasi melalui pembanguna zona inkubasi industri pioneer. Pada negara ketiga yang berpemerintah buruk dan kemampuan swasta yang lemah, berada pada situasi tanpa daya berkepanjangan.

Cita cita Indonesia baru adalah tentang SDM Indonesia yang berpendidikan, beretos kerja dan berjiwa wirausaha.

### **5.2 PILIHAN STRATEGI PEMBANGUNAN DAYA-SAINING BANGSA**

Etos kerja adalah segala-galanya , digambarkan oleh kegiatan produktif setiap orang Menurut Bank Dunia, hambatan industrialisasi sebagian besar bangsa bangsa adalah SDM bukan Modal fisik. Riset Bank Dunia (1987) menyimpulkan bahwa kurangnya pendidikan, bukan aset fisik, yang menyebabkan hambatan industrialisasi bangsa. Pendidikan adalah sarana peubah diseminasi modernisasi bangsa dan aspirasi baru bangsa. Cita cita Indonesia baru adalah tentang SDM Indonesia yang berpendidikan, beretos kerja dan berjiwa wirausaha. Menurut UNDP, pembangunan infrastruktur sosial adalah pendidikan SDM. UNDP menyarankan beberapa ukuran untuk keluwesan pasar tenaga kerja yaitu investasi besar bangsa pada infrastruktur sosial seperti pendidikan dasar, keterampilan dan pelatihan ulang angkatan kerja; mendorong teknologi padat karya melalui keringanan pajak, memperluas jaring pengaman kerja melalui program proyek publik padat karya dan beberapa strategi lain.

Sistem kapitalisme spiritual berbasis UKM adalah utama, namun GBHN/APBN/D membangun kondisi kondusif bagi PMA/PMDN dan industri besar berbasis ekspor. Kemampuan menyediakan modal adalah kemampuan bersaing bangsa. Sistem kapitalisme yang baik adalah preferensi strategis, ketimbang sistem komunisme atau sosialisme. Kapitalisme spiritual harus berciri sadar sosial, ekonomi dan lingkungan. Industrialisasi

berbasis *endowment* cq SDA untuk strategi tinggal landas. Pada saat SDA tak terpulihkan habis digunakan, bangsa harus tinggal landas atau bangkrut. SD terutama SDA dan SDM harus digunakan untuk mencipta *location advantage*, memikat PMA dan PMDN. GBHN & APBN harus membangun daya pikat. Daya pikat bagi PMA-PMDN adalah kekuatan stabilisasi strategis.

Menuju posisi tinggal landas, SDA harus dikonversi menjadi infrastruktur & sarana produktif, bukan untuk konsumsi apalagi untuk membayar utang bangsa. SDA harus dikonversi kepada infrastruktur dan peningkatan rerata pendidikan. Bangsa harus tinggal landas sebelum SDA habis terpakai. SDA tak terpulihkan harus dihemat, SDA terpulihkan seperti hutan dan tempat wisata alam juga harus dijaga atau berisiko menjadi SDA tak terpulihkan. Bangsa tak berpendidikan mengeksploitasi SDA dengan bantuan bangsa berpendidikan, dan menikmati sebagian kecil dari hasil eksploitasi SDA tersebut. Bangsa tidak sadar bahaya dapat tertengarai oleh nisbah konversi SDA menjadi infrastruktur yang amat rendah. Bangsa tak berpendidikan mengeksploitasi SDA sambil menghancurkan SDA terpulihkan. Bangsa tak berpendidikan tak mampu memulihkan SDA terpulihkan yang telah rusak. SDA dapat dihemat atau lestari karena kualitas SDM cq rerata pendidikan bangsa. Bangsa berpendidikan berpeluang lebih besar mewariskan SDA lestari pada generasi penerus. Bangsa yang maju perekonomian mampu melindungi atau melestarikan SD cq SDA, karena bangsa maju mempunyai rerata pendidikan SDM cukup baik.

Sumber Daya Alam jangan dihabiskan untuk sekadar menutup defisit APBN/D atau membayar utang LN, sehingga SD tak dapat digunakan untuk meningkatkan daya saing bangsa. Karena itu, kunci sukses bangsa adalah menjaga agar APBN/D tidak defisit, menerapkan transparansi perencanaan, pengelolaan dan pertanggungjawaban APBN/D. Pertanggungjawaban APBN/D membutuhkan Standar Akuntansi Pemerintahan dan opini audit LK Pemerintahan bertaraf Wajar Tanpa Pengecualian. Bila APBN bermasalah, SDA dikonsumsi untuk menutup defisit APBN. Pemerintahan tidak kompeten bertaraf pemerintahan konsumtif & tidak kreatif, bukan pemerintahan pencipta sumber penerimaan APBN nirkonsumsi SDA & nirhutang LN. Bangsa yang putus asa dana (*budgetary desperate*) menjajakan murah meriah SDAny, pemerintah korup tak bersedia menjajakan SDA ke pasar global berdasar hukum pasok-tawar (*supply demand, highest bidder law*), dengan kinerja negosiasi amat rendah. Bangsa maju berlimpah surplus APBN dan berlimpah cadangan devisa, melakukan belanja SDA bangsa lain. Karena itu bangsa miskin bertambah miskin, bodoh dan terpuruk. Ukuran sukses suatu kabinet adalah besar nisbah belanja infrastruktur terhadap pendapatan SDA, dibanding kinerja kabinet lalu.

Keunggulan komparatif bangsa - mis. upah buruh paling murah - harus segera beralih pada keunggulan kompetitif melalui diferensiasi inovasi dan SDM berpendidikan tinggi. Bagi NKRI diferensiasi SDM adalah keunggulan SDM bidang agrobis & SDA. Keunggulan kompetitif berhampiran strategi diferensiasi selalu berbasis diferensiasi SDM bangsa. APBN bangsa agraris seperti NKRI harus berfokus pada pembangunan SDM agraria untuk memutus lingkaran kemiskinan dan memudahkan modernisasi agraria. Pendidikan bangsa terfokus pada teknik & teknologi, pendidikan & peningkatan kesadaran pelestarian SDA. Kluster industrialisasi terpilih adalah pertanian, kelautan, modernisasi agraria akan membawa pada modernisasi industrialisasi berbasis agraria. Fokus kebijakan pemerintahan menuntut pengurbanan pada sektor industri canggih non-agri, misalnya industri pesawat terbang.

Industri agribisnis canggih secara khusus didorong sebagai program utama, termasuk teknologi jaringan atau sel (*tissue*), kloning, produksi bibit unggul, perkebunan dan *corporate farming*, melakukan rekayasa genetika serta pemuliaan sepanjang tak melanggar hukum

Allah dan hukum alam. Cetak biru strategi PMA & PMDN berbasis agribis, harus didukung strategi pendidikan formal & nonformal sektor agribis. Kebijakan pemerintah mendorong investasi agribis harus diimbangi oleh kebijakan meningkatkan rerata pendidikan SDM agribis. Depdiknas harus berfokus pada pembangunan SDM untuk perekonomian berbasis agribis. Strategi memikat PMA agrobis melalui fasilitas khusus, penyediaan lahan dan fasilitas perpajakan, namun tak membunuh bisnis lokal. Strategi mengundang PMA berbasis agribisnis tertuju pada pemulihan SDA (yang telah rusak), mendapat fasilitas PMA, kemudahan bahkan subsidi APBN, misalnya *forest estate & plantation* untuk bekas hutan yang telah digunduli kabinet lalu. Penghijauan kembali hutan-hutan rusak NKRI harus dilakukan secara intensif. Persyaratan alih teknologi bagi PMA yang sampai kini belum berjalan sukses harus menjadi program utama pembangunan angkatan kerja & SDM. Manual alih teknologi harus menjadi syarat PMA yang mendapat berbagai fasilitas & kemudahan. Daya saing juga diproksi oleh tingkat kemampuan menjaga pasar domestik sebagai basis perekonomian nasional, angkatan kerja berpendidikan dan berdaya beli, kebijakan ketenagakerjaan yang prodayasaing bangsa cq *investment push strategy*. Daya saing produk dan jasa di pasar domestik merupakan basis & *stepping stone* menuju daya saing ke pasar global. Daya saing bangsa meningkat bila kualitas demokrasi meningkat.

Pertumbuhan ekonomi bersyarat iklim demokrasi nan sehat. Rerata tingkat pendidikan berpengaruh pada tingkat demokrasi. Kualitas demokrasi memproksi tingkat daya saing bangsa. Pada umumnya tingkat demokratisasi bangsa disebabkan rerata tingkat pendidikan. Demokrasi berbasis rerata pendidikan yang lebih tinggi memberi iklim optimalisasi sumber daya. Hanya melalui strategi pendidikan maka paradigma kekuasaan, prasangka dan emosi dapat diganti oleh paradigma logika, pilihan berbasis argumen karena sifat individu yang demokratis. Budaya bangsa berbasis argumen akan menyebabkan bangsa amat efektif dan efisien. Bila demokrasi mati, kekuasaan otoriter akan mengeksploitasi SD untuk kepentingan kelompok atau rezim yang berkuasa. Bangsa menjadi miskin karena SD terkuras rezim berkuasa.

Bagai meniti buih, Manajemen UMR bertujuan memacu pertumbuhan PDB dan pemerkerjaan harus dirancang sangat berhati-hati, rasionalisasi UMR setara tarif Asia Tenggara harus diimbangi peningkatan produktivitas SDM. Makin tinggi rerata tingkat pendidikan bangsa menyebabkan makin rasional UMR, makin besar penetrasi SDM NKRI ke pasar TK ASEAN dan global, makin setara posisi tawar menawar TK dengan pemilik modal.

Nisbah konversi SDA menjadi infrastruktur & sarana produktif adalah utama. Makin tinggi pendidikan, makin tinggi nisbah konversi SDA tak terpulihkan menjadi infrastruktur. Makin rendah rerata pendidikan, makin subur KKN, makin rendah nisbah konversi SDA tak terpulihkan menjadi infrastruktur. Makin rendah rerata pendidikan, makin sempit lapangan kerja, makin besar pencaharian nafkah dengan mengutip SDA, makin tinggi tingkat perusakan SDA. Dewasa ini NKRI hampir kehabisan waktu meningkatkan nisbah konversi SDA minyak bumi menjadi infrastruktur & sarana produktif bangsa tak berminyak bumi. Infrastruktur merupakan syarat utama daya saing, yang memicu komunikasi, perdagangan, dan industrialisasi.

Strategi inovasi dan teknologi perlu dilakukan melalui reformasi mendasar ”meneknologikan masyarakat, dan memasyarakatkan teknologi”. Persentase wajib alih teknologi harus diwajibkan Menkoinfo pada seluruh media massa, liputan temuan dari dan untuk masyarakat harus mendapat tempat pada media massa terutama media tayang. Masyarakat didorong mendaftar

temuan menjadi hak paten. Apabila kesadaran hak paten rendah, daya saing bangsa juga rendah. Hak paten mendapat perlindungan dari negara, penggunaan hak paten DN harus mendapat kemudahan & fasilitas. Inovasi dibidang agroindustri tetap merupakan fokus. Inovasi harus menjadi komoditas NKRI, perdagangan inovasi dan ekspor-impor temuan atau inovasi digalakkan. Tatanan jaringan-maya dipandu Elon Musk mengubah protokol , sistem keamanan dan biaya informasi maya.

Untuk pembangunan *Economic and technological development zone*, cetak biru sasaran tingkat teknologi industri per 10 tahunan & strategi untuk mencapainya, dalam Proenas dan GBHN harus dipertegas. Menteri KLH perlu membangun kantung-kantung industri daur-ulang, Menteri Perindustrian perlu membangun "Economic and technological development zone" semacam kantung-kantung inovasi terapan setara Silicon Valley dan pemerintah cq pasar modal mendorong kebangkitan modal-ventura untuk kebangkitan bisnis baru berbasis inovasi berrisiko tinggi-berpulangan tinggi. GBHN harus berbasis pemetaan kelompok industri dengan hampiran *government led industrialization*, selebihnya menggunakan berhampiran paket pemikat PMA &PMDN tanpa merugikan petani kecil. BUMN dan perusahaan benih unggul, pupuk, saprotan harus mendapat fasilitas & dukungan istimewa. Wajib kerja sarjana pertanian mungkin perlu dipikirkan kembali.

Pendampingan UKM dikembangkan dalam upaya kemitraan dengan PMA dan tujuan ekspor. Peran swasta dibangkitkan dengan strategi pendidikan dan pendampingan pengusaha domestik, agar mampu membentuk kemitraan dengan PMA. Secara bertahap peran penyertaan modal pemerintah dikurangi, agar modal dikuasai swasta. Fokus pembangunan adalah pada UKM agrobis.

Pemerintah harus bermental wirausaha, karena itu memilih negarawan legislatif, calon capres dan anggota kabinet yang bervisi kewirausahaan adalah penting. Deregulasi alokasi modal dilakukan sesuai hukum pasar, departemen pemerintah dan Pemda bertugas memandu swasta. Daya saing bangsa dibangkitkan oleh panduan berbagai kementerian yang bermental wirausaha, cerdas, jujur dan visioner. Pemberantasan korupsi merupakan cambuk pendidikan karakter bangsa, akan meningkatkan produktivitas dan menekan rente ekonomi, ekonomi biaya kemahalan (*high cost economy*) dan disekonomis.

Hiruk pikuk politik, *social unrest* berbasis sara, teror dan huru hara penyebab stigma & luka parah bangsa berlaku pada bangsa dengan rerata tingkat rerata pendidikan yang rendah, demonstrasi produktif terjadi pada negara-negara dengan rerata pendidikan lebih tinggi. Strategi pendidikan sebagai investasi untuk perolehan masalah masa depan seperti rerata penghasilan lebih tinggi dan mengurangi angka kejahatan.

*Character building* bangsa harus berbasis etos-kewirausahaan. Strategi membangun kewirausahaan adalah perang-abadi terhadap sifat-sifat buruk seperti penakut, penghindar risiko dan ketergantungan, sifat-buruk cita-cita setelah lulus adalah bekerja sebagai karyawan, sifat malas, pemimpi jalan pintas, penipu, suka memeras dan ingkar janji, sebaliknya adalah pembangunan karakter handal yang suka belajar, tahan uji, sabar, tekun & rajin, rendah hati & tepat janji, mandiri, berani & inovatif juga adalah tujuan pembentukan karakter bangsa tanpa akhir.

APBN/D berbasis kinerja, akuntansi pemerintahan berbasis akrual dan pemeriksaan BPK adalah kemestian bagi pembentukan daya saing bangsa. APBN dan APBD harus berpihak



pada program pendidikan, Menteri Pendidikan menjadi sentral pembangunan daya saing bangsa, sistem ekonomi harus berbasis edukasi dan rumpun keserjanaan SDM.

Strategi tabungan masyarakat untuk biaya pendidikan tinggi keluarga adalah utama. Strategi tabungan keluarga untuk pendidikan tinggi putra-putri dan atau untuk modal bisnis adalah basis pembangunan daya saing bangsa. Sistem perbankan dan asuransi merupakan tulang punggung daya saing bangsa, membangun pendidikan dan UKM melalui sistem tabungan, tarikan atau transfer yang praktis, disamping suatu strategi nasional membangun bunga deposito yang menarik depositan baru, menjaga kekuatan mata uang, menekan inflasi, menjauhi bahaya devaluasi sedemikian rupa sehingga keluarga akan gemar menabung demi pendidikan putra-putri & investasi. Disamping industri jasa keuangan, edukasi dan pelayanan konsumen perbankan, strategi remunerasi dan penghargaan profesi guru adalah penting. Walaupun konsumsi membangkitkan pasar domestik, strategi pendidikan bangsa terfokus pada belanja keluarga untuk kebutuhan pendidikan anak-anak. Strategi penghargaan pada guru adalah strategi pembangunan daya saing bangsa melalui peningkatan rata-rata pendidikan. Garis besar kebijakan negara mendorong PMA bidang pendidikan. PMA bidang pendidikan perlu mendapat fasilitas dan kemudahan, karena akan memperkuat daya saing bangsa.

Pendidikan kebahasaan, budaya asing, perdagangan global adalah jalan menuju pasar global. Pendidikan kebahasaan, pengetahuan politik, budaya dan perekonomian bangsa-bangsa besar, pengetahuan perdagangan internasional akan membawa kemakmuran bangsa dalam tatanan globalisasi. Bahasa Inggris harus digunakan sebagai bahasa sehari-hari, disamping bahasa nasional, agar seluruh komponen bangsa tak kikuk bergaul dengan bangsa lain. Perguruan tinggi apapun sebaiknya mulai menerapkan pola belajar-mengajar juga dengan bahasa Inggris, untuk melahirkan sarjana yang lebih percaya diri dan komunikatif secara global. Strategi Pemilu berorientasi pada promosi daya saing bangsa. Partai politik diharapkan menawarkan program peningkatan daya saing dan ketahanan bangsa cq program pendidikan bangsa.

Reformasi ekonomi berkewirausahaan dimulai dengan kebangkitan industri sektor komunikasi dan teknologi informasi, di akselerasi oleh persaingan dengan pihak asing. Perusahaan-perusahaan besar dan mapan memperbaiki kualitas produk dan jasa menggunakan kecanggihan teknologi komunikasi dan informasi. SDM tetap merupakan faktor produksi terpenting, karena itu produktivitas bangsa dapat diproksi oleh produktivitas tenaga kerja. Tingkat produktivitas SDM periode tertentu menggambarkan standar hidup rata-rata penduduk periode tersebut. Laju pertumbuhan produktivitas tenaga kerja mengukur laju peningkatan standar hidup rata-rata. Disamping pertumbuhan produktivitas SDM, penyumbang pertumbuhan PDB yang lain adalah kemajuan teknologi - terutama teknologi informasi - dan ketersediaan bahan baku dalam jumlah dan kualitas memuaskan. Bila peningkatan pertumbuhan produktivitas tenaga kerja sebesar 1,4 % pertahun, maka pada tahun ke 100 pendapatan perkapita menjadi empat kali lipat daya beli perkapita sekarang. Peningkatan pertumbuhan produktivitas tenaga kerja 2,8% pertahun, maka pada tahun ke 100 pendapatan perkapita menjadi enam belas kali daya beli perkapita sekarang.

Pemerintah harus mempertahankan dan mendorong kewirausahaan produktif, melalui berbagai cara seperti imbalan, penghargaan, jaminan keamanan inovasi dan jaminan keamanan berwirausaha

1. Setiap orang tak mempunyai halangan persyaratan hukum untuk menjadi wirausahawan yang layak.

Hambatan pendirian usaha produktif dihapus dan operasi perusahaan dipermudah

- a. Hambatan birokratis, berbagai perizinan, berbagai syarat perizinan
  - b. Hambatan biaya teknis pendirian perusahaan baru, hambatan hukum, hambatan kelembagaan
  - c. Reformasi perizinan nirtatap muka, menghapus masalah jarak pemohon dan kantor pemerintahan, masalah antrean di loket dll dengan menggunakan sarana teknologi informasi, berbatas waktu dengan denda kelambatan kepada pemberi izin
  - d. Proses masuk bursa dipermudah dan dipercepat
  - e. Kerjasama kelembagaan antar perusahaan produktif dipermudah, misalnya kontrak outsourcing
  - f. UU Kepailitan, proses penutupan usaha, pemberesan perburuhan, pemasok dan hutang pajak, dibuat sederhana, praktis dan cepat
2. Wirausahawan harus merasa nyaman dan aman berbisnis, menggunakan keberanian mengambil risiko bisnis dan kinerja usaha
  3. Masyarakat harus menghargai wirausaha dan kewirausahaan yang baik, sama seperti penghargaan kepada para atlet atau pahlawan bangsa
  4. Kinerja usaha setiap wirausaha dihargai dan dilindungi oleh UU dan negara
  5. Upaya inovasi dihargai, sistem paten menyebabkan para penemu lebih-giat berupaya berinovasi dan memperoleh hak paten, hak paten mempunyai nilai ekonomi tinggi dan dapat diperdagangkan
  6. PPh tidak menyurutkan semangat kewirausahaan, kewirausahaan baru didukung oleh sistem perpajakan (misalnya *tax holiday* tiga tahun pertama perusahaan baru). Sistem pertanggungjawaban kewajiban pajak WP berbasis standar akuntansi yang diterima secara umum, praktik akuntansi dan praktik audit LK berjalan dengan baik pada bangsa itu.

Proteksi konstruktif harus dibentuk untuk perusahaan UKM padat inovasi yang rentan keuangan dan pemasaran, mudah terlibas UU Kepailitan dan UU Perpajakan. Hukum perpajakan bagi UKM hendaknya sederhana, mengatur secara khusus pengurang pajak UKM dan pajak pribadi, bertarif sesuai dengan tahun-tahun pertama masa pertumbuhan.

Pemerintah harus membatasi atau menghapus *rente ekonomi* dan kegiatan kewirausahaan tidak produktif, misalnya pembajakan hak paten, persaingan tidak sehat, perusahaan besar mengakuisisi UKM berkandungan inovasi baru, lalu dilebur dan diabaikan, antara lain karena budaya eksklusif perusahaan besar yang tidak pernah menghargai inovasi luar.

Pada tataran perusahaan, sangat mungkin program jaminan sosial, jaminan kesehatan, program pensiun, pendidikan berkelanjutan, kepuasan kerja, perlindungan hukum karya inovator, menghasilkan kesetiaan karyawan dan iklim inovasi internal.

Pemerintah harus memproteksi *kinerja inovasi perusahaan besar* dan menjaga persaingan sehat tetap berlanjut. Perusahaan besar harus dibentuk menjadi besar karya inovasi melalui berbagai fasilitas perpajakan dan lain-lain.

Pemerintah harus memperluas basis wajib pajak, meningkatkan efektivitas dan efisiensi APBN, agar tidak perlu menaikkan tarif pajak untuk menutup risiko defisit fiskal.

**BAB 6**  
**MEMBANGUN BUMN**  
**BER-KEWIRA-USAHAAN**

# **BAB 6**

## **MEMBANGUN BADAN-USAHA BER KEWIRA-USAHAAN**

### **6.1 PENDAHULUAN**

Riset Bank Dunia , 2023, pada 76.000 BUMN dari 91 negara ber BUMN menunjukkan bahwa BUMN dengan volume pendapatan 17 % PDB , ditugasi untuk misi penyediaan barang/jasa tertentu, tidak untuk mendorong pertumbuhan ekonomi, sebagian berpotensi menyurutkan peluang-kewirausahaan cq investasi privat pada bidang-tupoksi BUMN dominan-pasar.

Pembangunan BUMN berkewirausahaan relatif lebih-sulit karena

1. BUMN adalah badan usaha dibawah sistem-birokrasi nirlaba pemerintahan. Instruksi Kabinet kepada BUMN kontra-produktif dengan iklim-persaingan usaha dan iklim-bisnis.
2. Pejabat Pengawas/Dewan Komisaris dan Direksi BUMN adalah birokrat tak bernaluri wirausaha , tak ada etos-kesetiaan dan daya-juang pada manajemen & karyawan BUMN karena rotasi/mutasi / masa jabatan pendek/cepat.
3. BUMN yang juga bermisi sosial mem-polusi etos-kerja komersial atau motif-laba.
4. Sebagian BUMN strategis merasa berada pada zona-aman karena APBN menunjang BUMN merugi.
5. Pada berbagai era kabinet, BUMN mempunyai tiga atasan, yaitu (1)Departemen Keuangan mewakili negara sebagai pemegang saham, dilengkapi Dirjen BUMN, (2)departemen teknis seperti Departemen perindustrian, Departemen Pertanian dan Departemen Perdagangan, serta (3)Kementerian BUMN menyebabkan direksi BUMN sering serba salah.

### **6.2 STRATEGI UMUM.**

Strategi umum adalah strategi pemerintah cq Kementerian BUMN dalam meregulasi, mengatur dan mengawasi BUMN.

- Pada sistem perekonomian sosialis dimana hak pribadi warganegara tak berlaku, privatisasi BUMN tidak mungkin dilakukan.
- Pada sistem perekonomian mapan berbasis pasar bebas berlandas sektor keuangan nan-maju dan kerangka hukum nan mantap, kreditor amat mudah menentukan nasib perusahaan berkinerja buruk.
- Pada sistem perekonomian transisi, pemerintahan bersistem sosialis mulai memberi hak milik rivat, kreditor tak selalu mudah menilai kinerja debitur, termasuk BUMN sebagai debitur atau calon debitur. Kreditor sendiri mungkin adalah bank pelat merah, debitur bank pelat merah mungkin adalah BUMN.
- Ciri ciri ekonomi kapitalisme adalah penghormatan kepada hak milik, UU PT mempunyai pengaturan tentang modal (kapital) dan pasar modal. Indonesia secara tegas memilih sistem kapitalisme, sambil mencoba mengurangi sisi-sisi buruk dari sistem ini, sedapat-dapatnya. Kapitalisme di Indonesia harus berdasar Bhineka

Tunggal Ika yang berarti tersesuai adat setempat, dan berdasar Pancasila yang berarti berkeadilan sosial dan berperikemanusiaan yang beradab. Walau banyak bukti kegagalan komunisme dan Marxisme, namun jatuhnya blok komunis tetap saja mengejutkan dunia. Fahaman Marxis memandang persaingan sebagai unsur yang buruk, perlu direformasi dalam menghadapi ekonomi pasar. Pada fahaman kapitalis, persaingan pada pasar bebas mencipta ketegangan konstruktif. Dalam konsep ekonomi, para pabrikan berupaya memenuhi keinginan pasar akan harga lebih rendah, kualitas yang lebih baik, melalui perbaikan efisiensi dan inovasi. Kompetisi sehat meningkatkan efisiensi bangsa, karena imbalan berdasar prestasi kerja<sup>3</sup>.

Pemerintah telah mengimplementasikan sejumlah langkah untuk **meningkatkan dividen BUMN**, antara lain:

- Penguatan Tata Kelola BUMN: Pemerintah telah mengeluarkan berbagai regulasi dan kebijakan untuk memperkuat tata kelola BUMN, termasuk Peraturan Menteri BUMN Nomor 19 Tahun 2021 tentang Tata Kelola Perusahaan yang Baik (Good Corporate Governance/GCG) BUMN.
- Meningkatkan Transparansi dan Akuntabilitas BUMN: Pemerintah mendorong BUMN untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas melalui publikasi laporan keuangan dan kinerja perusahaan secara berkala.
- Peningkatan Efisiensi dan Efektivitas BUMN: Pemerintah mendorong BUMN untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas melalui restrukturisasi, penggabungan, dan akuisisi.
- Peningkatan Investasi di BUMN: Pemerintah meningkatkan investasi di BUMN untuk mendukung pengembangan bisnis dan memperbaiki kinerja perusahaan.

### **6.3 MEMBANGUN PEREKONOMIAN BERSISTEM KAPITALIS.**

Untuk menjadi negara kapitalis yang baik, hambatan budaya dan psikologis harus diatasi, seperti “persaingan itu buruk”, “laba adalah hasil eksploitasi karyawan dan konsumen”, “keuntungan pribadi tak diperkenankan” dan banyak lagi. Budaya baru lain dibutuhkan bangsa penganut fahaman kapitalis, termasuk di Indonesia, misalnya” rela melihat orang lain tiba-tiba kaya raya”,” investor sebagai pengambil risiko memang perlu mendapat pulangan sederajat risiko”, dan banyak lagi. Dengan demikian ciri kapitalis yang baik adalah negara menganut azas demokratis. Sebagai contoh, terdapat kebijakan tarif PBB non-diskriminatif atas kepemilikan rumah-kedua dan seterusnya , menyebabkan hukum pasar-bebas mungkin berjalan lebih baik.

Ciri lain dari kapitalis sehat adalah implementasi hukum kontrak, dan sanksi bagi pelanggar kontrak. Bagi negara yang baru mengembangkan sistem kapitalis, seperti Indonesia, instrumen keuangan dan teknologi informasi jangan terlampau canggih. Dasar utama perekonomian liberal, yaitu sistem perbankan, harus mendapat prioritas reformasi. Pasar obligasi dibangun untuk menyedot kelebihan likuiditas atau uang beredar berlebihan. Pasar domestik untuk utang pemerintah seperti SUN dan SBI merupakan dasar yang penting

reformasi, untuk mengendalikan likuiditas sistem perbankan. Program pemerintah yang kredibel dirancang untuk mendorong gerakan menuju sistem pasar, sehingga sumberdaya diarahkan untuk menanggapi signal-signal pasar. Pemerintah bersikap sebagai pengamat dan pelindung perekonomian

Dengan runtuhnya sistem ekonomi Uni Soviet, kapitalisme mendapat angin momentum menjadi sistem yang bertambah populer. Terjadi kecenderungan global bahwa negara-negara sosialis dan komunis *kini berpaling ke sistem ekonomi pasar*, merespon sifat alami manusia universal. Sepanjang sejarah manusia, sistem sosialis mencoba mengubah sifat alami manusia, membangun sebuah sistem untuk melawan sifat tersebut, berupaya menampilkan sifat-sifat manusia luhur sebagai ganti, dan gagal.

Sampai hari ini sejarah umat manusia mencatat bahwa sistem kapitalisme telah memenangkan pertandingan global, dalam melawan model ekonomi terencana parsial atau ekonomi terpimpin. Negara-negara sosialis makin banyak memilih untuk membuka diri (termasuk RRC) bagi persaingan global, dan makin ingin menjadi anggota WTO.

Pemerintah tetap berperan penting, karena sistem kapitalis mengandung bahaya materialisme dalam segala bentuknya, yang mampu menurunkan martabat spiritual alami manusia. Kepemilikan materi menjadi penting sebagai sarana bersaing dan kesejahteraan. Pemerintah juga diperlukan untuk menjaga agar *top-soil* sistem kapitalis terjaga dan sehat; yaitu sistem demokrasi dan hak kepemilikan. Dengan atau tanpa negara, kesejahteraan material selalu berisiko diburu dalam pasar kompetitif dengan cara manipulasi, persekongkolan dan cara-cara buruk lain. Melalui sistem negara demokrasi, maka muncullah perangkat aturan proteksi terhadap kemungkinan-kemungkinan praktik buruk tersebut, melalui pembentukan dasar negara (misalnya Pancasila untuk NKRI), jaring pengaman sosial, kebijakan pajak proporsional dan prokeadilan untuk redistribusi kekayaan, pembinaan berbagai profesi berkode etik penunjang sistem kapitalis, seperti akuntan publik, auditor negara, ahli hukum, bank, KPK, perlindungan hak cipta yang menyuburkan teknologi, pembinaan sistem pendidikan yang luwes, yang terbuka terhadap pengaruh pasar, menumbuhkan sifat-sifat kreatif dan berani mengambil risiko, dan lain-lain.

Tugas pemerintah mendorong tabungan dengan berbagai *social marketing* dan insentif pajak, serta mendorong tabungan-pensiun. Tabungan para pekerja aktif akan mencipta kekayaan bangsa karena meningkatkan investasi, sementara itu konsumsi mengurangi kekayaan dan daya investasi bangsa, mendorong kemajuan teknologi dan kesempatan kerja. Makin kecil investasi, makin kecil pula pertumbuhan kapasitas produksi keseluruhan, menghambat daya saing dipasar global dan menurunkan tingkat pertumbuhan standar kehidupan.

Setiap negara berupaya tidak terlampaui tergantung pada investasi asing, dalam berAPBN. Bila tabungan rendah, investasi asing merupakan substitusi investasi domestik dengan catatan bahwa ketergantungan pada investasi asing jangka panjang merugikan. Pertumbuhan kapasitas produksi jangka panjang tak dapat bergantung dan diserahkan pada asing.

Sistem persaingan terkendali dianut oleh Indonesia, sama halnya yang dilakukan oleh AS dan beberapa negara kapitalis lain, agar iklim monopoli jangan sampai subur dan membuat mekanisme pasar sehat tidak berjalan.<sup>6</sup> Sistem ini tak menempatkan negara kapitalis menjadi lunak, atau disebut menganut sistem ekonomi campuran. Pada era Orde Lama dan Orde Baru, Indonesia menggolongkan diri pada *sosialis yang kapitalis*, makin bergeser menjadi *kapitalis yang sosialis*, merupakan gejala ketidak mampuan pemerintah menguasai konsep

perekonomian secara benar. Pada Orde Reformasi, Indonesia mendefinisikan dirinya sebagai kapitalis yang manusiawi, kapitalis yang baik, adalah konsep akademis yang lebih tepat. Pembinaan UKM yang kuat misalnya, secara ekonomi adalah baik untuk bangsa (Mis. Malaysia), ditambah upaya penghapusan dikotomi kaya-miskin, majikan-buruh, usaha besar – UMKM, dan dikotomi BUMN – Usaha Swasta yang secara keliru dikembangkan oleh bangsa itu.

Beberapa gagasan di bawah ini disusun menggunakan buku berjudul *Bureaucrats in Business, The Economics and Politics of Government Ownership*, terbitan Oxford University Press, 1995; diramu dengan berbagai pustaka dalam negeri seperti buku berjudul *BUMN Expose* karangan Ishak Rafick & Baso Amir, terbitan PT Ufuk Publishing House, 2010; buku berjudul *Local Champion* karangan Hermawan Kartajaya & Arhi Ridwansyah, terbitan Gramedia, 2013 ; buku berjudul *Memasuki Era BUMN Multinational Corporation*, karangan Dahlan Iskan, terbitan PT Elex Media Komputindo, Kompas Gramedia, 2013 dan berbagai sumber media massa.

## 6.4 GAGASAN BUMN

BUMN di Indonesia tumbuh dan berkembang dalam sebuah kesadaran bahwa investasi di Indonesia yang masih amat buruk. Investasi kritis bagi suatu bangsa adalah tabungan domestik, tabungan bagi pensiunan, riset teknologi dan peningkatan produktivitas dan upaya upaya menaikkan standar kehidupan. Nisbah penting adalah nisbah tabungan dan investasi domestik terhadap GDP, yang terus harus ditingkatkan. Menteri BUMN kabinet berupaya meningkatkan sumbangan BUMN kepada pemenuhan tupoksi Kabinet dan APBN Penerimaan.

Bayu Airlangga, 2023, menyajikan artikel berjudul 4 Perusahaan BUMN Tertua di Indonesia sebagai berikut.

### 1. PT Pos Indonesia

Kantor Pos pertama didirikan di Batavia (sekarang Jakarta) oleh Gubernur Jenderal G.W Baron van Imhoff pada tanggal 26 Agustus 1746 dengan tujuan untuk lebih menjamin keamanan surat-surat penduduk, terutama bagi mereka yang berdagang dari kantor-kantor di luar Jawa dan bagi mereka yang datang dari dan pergi ke Negeri Belanda.

### 2. Bank Rakyat Indonesia (BRI)

PT Bank Rakyat Indonesia Tbk (BRI) didirikan di Purwokerto, Jawa Tengah pada 16 Desember 1895 oleh Raden Bei Aria Wirjaatmadja. Pasca kemerdekaan, BRI menjadi bank pemerintah pertama di Indonesia sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 1 tahun 1946 pasal 1. BRI sempat terhenti pada 1948, lalu kembali aktif setelah perjanjian Renville tahun 1949 dan berganti nama menjadi Bank Rakyat Indonesia Serikat.

### 3. Perhutani

Perhutani merupakan Badan Usaha Milik Negara yang berbentuk perusahaan umum (perum), tugas dan wewenang adalah mengelola sumber daya hutan negara di pulau Jawa dan Madura. Perhutani bermula pada tahun 1897, dengan “Bosreglement” dan “Dienst Reglement” yang

menetapkan aturan organisasi Jawatan Kehutanan

#### 4. Bank Negara Indonesia (BNI)

PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk (selanjutnya disebut “BNI” atau “Bank”) pada awalnya didirikan di Indonesia sebagai Bank sentral dengan nama “Bank Negara Indonesia” berdasarkan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang No. 2 tahun 1946 tanggal 5 Juli 1946, lalu Undang-Undang No. 17 tahun 1968 mengubah menjadi “Bank Negara Indonesia 1946”, dan statusnya menjadi Bank Umum Milik Negara.

Panorama BUMN, BUMD dan BUMDes pada tahun 2024 sebagai berikut :

- BUMN tahun 2024 tersisa sekitar 60 BUMN akan direduksi menjadi 30 BUMN tahun 2025/26.
- Jumlah BUMD tahun 2024 sekitar 1.133 BUMD terbanyak di Jateng.
- Jumlah BUM Desa 2024 sebesar 65.941 BUM Desa. Lahir pula 5.550 BUM Desa Bersama, di antara 2.391 BUM Desa Bersama LKD hasil transformasi Unit Pengelola Keuangan eks Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat Mandiri Perdesaan.

Pada Hari BUM Desa Nusantara 2024, pendaftaran nama resmi ke Kementerian Desa PDTT mencapai 52.776 BUM Desa, 5.550 BUM Desa Bersama, di antaranya 2.391 BUM Desa Bersama Lembaga Keuangan Desa (LKD).

Dari pendaftaran nama resmi tersebut, telah mendapatkan nomor badan hukum resmi dari Kemenkumham sebanyak 17.707 BUM Desa, 261 BUM Desa Bersama, dan 1.251 BUM Desa Bersama LKD.

Di antara BUM Desa yang berbadan hukum, Nomor Induk Berusaha dari BKPM sudah diperoleh 565 BUM Desa dan 253 BUM Desa Bersama.

Sebanyak 8 BUM Desa telah masuk e-katalog LKPP dan menyajikan 88 produknya.

Kabinet perlu membuat program nasional pengembangan kabupaten & desa eksportir. Dari 52.776 BUMDesa, hanya 22 BUM Desa yang mengeksport produk, dengan nilai ekspor Rp 183,5 miliar, yaitu BUM Desa itu berasal dari Aceh, Sumut, Babel, Jabar, Jateng, Jatim, Kaltim, dan Sultra. Komoditas ekspor meliputi kopi, kelapa, lada putih, kunyit, kendang djembe, olahan ikan bandeng, lidi sawit, limbah sawit, jagung, dan rumput laut dengan negara tujuan Kanada, Belgia, Turki, China, Mesir, India, Malaysia. Saat ini 7 BUM Desa Bersama LKD ber LK teraudit oleh KAP.

Pada awalnya, strategi monopoli sektor strategis oleh pemerintah yang bertujuan menjaga dan memelihara ketahanan nasional dan keamanan bangsa menjadi alasan pendirian BUMN/D/DES. Sejarah mencatat bahwa negara sosialis banyak ber BUMN, pada negara sosialis tertentu BUMN mendominasi hampir 100 % badan usaha. Pemerintah juga “terpaksa” mendirikan BUMN pioneer dengan investasi skala amat-besar, yang penting bagi kehidupan sebuah bangsa, melakukan investasi yang berdampak bola salju (*multiplier effect*) bagi perekonomian, melakukan investasi berisiko tinggi berpulangan rendah dan/atau tidak pasti, dan menjadi pioneer perambah (pembelajaran bangsa) untuk lahan investasi baru, berteknologi baru, ber pasar baru, yang belum dikenal/dilakukan oleh bangsa.



Ukuran sukses BUMN/D/DES adalah raihan (1)kinerja sosial dan ekonomi sesuai misi dan tupoksi umumnya, (2)kinerja laba, (3)kinerja sumbangan dividen dan pajak dikurangi subsidi APBN/D bagi BUMN/D/DES.

## 6.5 PEMBAGIAN KELAS BUMN

Niska, 2024, menyajikan artikel *Pembagian Kelas BUMN – Apa Itu Pembagian Kelas BUMN? Pengertian dan Kategori Lengkap!*, antara lain mengungkapkan berbagai hal sebagai berikut.

Pembagian kelas dalam BUMN merupakan strategi yang cerdas untuk mengelola portofolio perusahaan milik negara yang besar dan beragam ini. Dengan memahami kategori dan peranan masing-masing kelas, baik pemerintah maupun masyarakat bisa mendapatkan gambaran yang lebih jelas tentang bagaimana seharusnya BUMN dijalankan dan dikembangkan. Hal ini, pada akhirnya, akan berkontribusi pada peningkatan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas dalam pengelolaan BUMN, serta memaksimalkan manfaatnya bagi perekonomian dan masyarakat Indonesia.

Pembagian kelas BUMN sangat penting untuk beberapa alasan.

- Pertama, hal ini membantu pemerintah dalam memberikan pengawasan dan manajemen yang lebih fokus dan terstruktur.
- Kedua, dengan adanya klasifikasi ini, alokasi sumber daya dan investasi dapat lebih tepat guna sesuai dengan kebutuhan dan potensi masing-masing BUMN.
- Ketiga, pembagian kelas ini juga memudahkan pemerintah dalam menerapkan kebijakan yang sesuai dengan kondisi spesifik dari masing-masing kelas BUMN.

Dalam struktur perekonomian Indonesia, Badan Usaha Milik Negara (BUMN) memegang peranan vital sebagai pendorong roda ekonomi negara. Keberadaan BUMN tidak hanya penting dalam memastikan stabilitas ekonomi, tetapi juga dalam menyediakan pelayanan publik dan menciptakan lapangan kerja. Mengingat pentingnya peran serta kompleksitas operasional berbagai BUMN, pemerintah mengklasifikasikannya ke dalam beberapa kelas. Pemahaman tentang pembagian kelas ini penting bagi siapa saja yang ingin memahami cara kerja dan tata kelola BUMN.

Pembagian kelas BUMN adalah sebuah sistem kategorisasi yang dibuat oleh pemerintah untuk mengelompokkan BUMN berdasarkan beberapa kriteria tertentu, seperti skala bisnis, nilai aset, dan kontribusi terhadap perekonomian negara. Pembagian ini bertujuan untuk memudahkan pengawasan, penilaian kinerja, dan pemberian arahan strategis yang sesuai dengan kebutuhan dan potensi masing-masing BUMN.

Kriteria yang digunakan dalam pembagian kelas BUMN umumnya meliputi:

1. **Nilai Aset:** Total nilai aset yang dimiliki oleh sebuah BUMN menjadi indikator utama dalam pengklasifikasian.
2. **Pendapatan:** Besaran pendapatan yang dihasilkan juga menjadi tolak ukur penting.

3. **Kontribusi kepada Negara:** Termasuk pajak dan dividen yang disetorkan kepada negara.
4. **Lingkup Operasi:** Baik itu operasi nasional atau internasional.
5. **Jumlah Karyawan:** Sebagai gambaran skala operasi perusahaan.

### **Kategori BUMN Berdasarkan Kelas**

BUMN di Indonesia dibagi menjadi beberapa kelas, yang umumnya dikategorikan ke dalam tiga kelas utama, yaitu:

#### **Kelas I: BUMN Besar**

BUMN kelas I adalah perusahaan-perusahaan yang memiliki aset dan pendapatan sangat besar, serta memiliki peran strategis dalam perekonomian nasional. Perusahaan-perusahaan ini umumnya memiliki jaringan operasi yang luas, baik di dalam maupun luar negeri, dan memberikan kontribusi signifikan kepada kas negara melalui dividen dan pajak. Contoh BUMN kelas I antara lain:

- **PT Pertamina (Persero):** Perusahaan minyak dan gas negara ini adalah salah satu BUMN terbesar di Indonesia dengan operasi yang mencakup hulu sampai hilir di industri energi.
- **PT PLN (Persero):** Perusahaan Listrik Negara ini bertanggung jawab atas penyediaan listrik di seluruh Indonesia, esensial untuk mendukung kegiatan ekonomi dan sosial.
- **PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom):** Sebagai provider telekomunikasi terbesar di Indonesia, Telkom memiliki peranan penting dalam menyediakan infrastruktur komunikasi dan informasi.

#### **Kelas II: BUMN Menengah**

BUMN kelas II adalah perusahaan-perusahaan yang memiliki skala usaha dan aset besar, tetapi tidak sebesar BUMN kelas I. Meskipun demikian, perusahaan-perusahaan ini masih memiliki peranan penting dalam ekonomi nasional dan biasanya beroperasi di bidang-bidang yang spesifik. Contoh dari BUMN kelas II antara lain:

- **PT Pos Indonesia (Persero):** Berperan dalam layanan pos dan logistik di seluruh nusantara.
- **PT Kereta Api Indonesia (KAI):** Mengelola transportasi kereta api yang vital untuk mobilitas penduduk dan barang.

#### **Kelas III: BUMN Kecil**

BUMN kelas III umumnya adalah perusahaan-perusahaan yang memiliki aset dan pendapatan lebih kecil dibandingkan dua kelas lainnya. Perusahaan-perusahaan ini seringkali beroperasi di niche market atau memiliki tugas khusus yang ditujukan untuk mendukung kebijakan pemerintah. Beberapa contoh BUMN kelas III antara lain:

- **PT Hotel Indonesia Natour (HIN):** Mengelola beberapa hotel dan resort di lokasi strategis di Indonesia, mendukung sektor pariwisata.

- **PT Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero):** Berfokus pada reparasi dan pembuatan kapal.

## 6.6 PEMBAGIAN BENTUK HUKUM BUMN

- **Persero**

BUMN berbentuk persero adalah salah satu bentuk yang paling umum dari badan usaha milik negara di Indonesia. Karakteristik utama dari BUMN persero adalah bahwa pemerintah memiliki setidaknya 51 persen sahamnya dan mereka diizinkan untuk mengejar keuntungan. Ini berarti BUMN persero memiliki peran ganda, yaitu memberikan layanan publik dan mencari profitabilitas. Beberapa contoh BUMN persero yang terkenal termasuk PT Pertamina (Persero), PT PLN (Persero), dan PT Telkom Indonesia (Persero).

- **Perum**

Perusahaan Umum (Perum) adalah bentuk BUMN lainnya yang memiliki karakteristik berbeda. Perum adalah perusahaan yang seluruh modalnya dimiliki oleh negara dan sahamnya tidak dimiliki oleh pihak lain. Perum BUMN biasanya memiliki tujuan utama untuk menyediakan barang dan jasa yang dibutuhkan banyak orang atau hajat hidup orang banyak. Mereka tidak memiliki fokus pada mencari keuntungan, tetapi lebih pada pemenuhan kebutuhan masyarakat. Beberapa contoh Perum BUMN adalah Perusahaan Listrik Negara (PLN), Perum Bulog, dan Perum Perhutani.

- **Perjan**

Perusahaan Jawatan (Perjan) adalah bentuk perusahaan negara yang sahamnya seluruhnya dimiliki oleh pemerintah. Tujuannya adalah untuk memenuhi hajat hidup orang banyak dan bukan mencari keuntungan. Dengan kata lain, Perjan BUMN berfokus pada penyediaan layanan publik dan pelayanan masyarakat. Beberapa contoh Perjan yang terkenal di Indonesia adalah Televisi Republik Indonesia (TVRI) dan Radio Republik Indonesia (RRI).

### **Perbedaan Utama Antara Ketiga Bentuk BUMN adalah sebagai berikut.**

1. **Tujuan dan Fokus:** Perbedaan utama terletak pada tujuan dan fokus mereka. BUMN persero memiliki tujuan untuk mencari keuntungan, sementara Perum BUMN dan Perjan BUMN memiliki tujuan utama untuk memenuhi hajat hidup orang banyak dan pelayanan masyarakat.
2. **Pemilikan Saham:** BUMN persero memiliki pemegang saham lain selain pemerintah, tetapi pemerintah memiliki saham mayoritas (minimal 51 persen). Sementara itu, Perum BUMN dan Perjan BUMN memiliki seluruh saham yang dimiliki oleh pemerintah.
3. **Orientasi Profitabilitas:** BUMN persero memiliki orientasi pada mencari keuntungan dan dapat terlibat dalam berbagai sektor ekonomi. Sebaliknya, Perum BUMN dan Perjan BUMN tidak berorientasi pada profitabilitas dan lebih berfokus pada pelayanan publik.

4. **Bidang dan Sektor:** BUMN persero dapat beroperasi di berbagai bidang dan sektor ekonomi, termasuk energi, telekomunikasi, dan perbankan. Perum BUMN biasanya beroperasi di sektor yang terkait dengan kebutuhan masyarakat, seperti listrik, pangan, dan kehutanan. Perjan BUMN lebih terkait dengan media dan penyiaran publik.
5. **Pengaturan Keuangan:** BUMN persero diharapkan untuk menghasilkan keuntungan dan dapat membagikan dividen kepada pemegang saham, termasuk pemerintah. Perum BUMN dan Perjan BUMN tidak memiliki kewajiban untuk menghasilkan keuntungan dan biasanya didanai oleh anggaran pemerintah.

## Manfaat dan Tantangan Masing-Masing Bentuk BUMN

Setiap bentuk BUMN memiliki manfaat dan tantangan jtersendiri:

- **BUMN Persero:** Mampu menghasilkan pendapatan yang signifikan bagi pemerintah, mendukung pembangunan ekonomi, dan memberikan lapangan kerja. Tantangannya adalah tekanan untuk mencapai profitabilitas dan risiko intervensi politik.
- **Perum BUMN:** Memastikan pemenuhan kebutuhan masyarakat dalam sektor-sektor krusial seperti listrik dan pangan dengan pembiayaan dan efisiensi operasional.
- **Perjan BUMN:** Melayani kebutuhan masyarakat dalam penyiaran publik dan informasi, untuk menjaga independensi editorial dan keuangan.

## 6.7 PEMBENTUKAN INDUK BUMN

Terdapat usaha berbagai kabinet untuk mengelompokkan/mengkoordinasi BUMN dengan hampiran pembentukan perusahaan induk , terakhir dilakukan oleh kabinet Jokowi. Amy Fontinelle , 2024, menyajikan artikel berjudul  *Holding Company: What It Is, Advantages and Disadvantages*, antara lain menjelaskan bahwa entitas induk bertugas memiliki (suara mayoritas) dan mengendalikan entitas-kendalian cq entitas-anak melalui suatu *kebijakan rumpun bisnis* dibawah induk , induk (seharusnya) tidak mempunyai kegiatan-operasional memiliki pasar/pelanggan dan mencari laba , induk ta-aktif ikut operasi-harian entitas kendalian cq entitas anak. Induk ikut-campur bahkan turun-tangan membantu pemecahan masalah strategis entitas-kendalian ( diminta / tidak-diminta entitas-kendalian) , misalnya menekan biaya-modal , tambahan setoran-saham , memberi penjamin/perlindungan kredit-bank, kerjasama dengan holding-lain atau masuk bursa, solvabilitas/likuiditas kronis, reformasi produk/jasa utama, pasar utama, aset utama, evaluasi/remunerasi/penggantian manajemen-utama, group tax-planning, reformasi budaya-utama entitas-kendalian yang baru di-akuisisi, sambil menghindari bahaya mencipta manajemen-boneka dari sebuah *coersive-holding*. Induk BUMN amat berisiko menjadi diktator, karena iklim kekuasaan pada pemerintahan.

Siasat pengurangan jumlah BUMN era-Jokowi dan strategi sinergestis antar BUMN dilakukan dengan membentuk Induk Perusahaan (*holding company*) BUMN yang terklasifikasi menjadi beberapa holding perkebunan, kehutanan, migas, tambang, ultra mikro, pangan, semen, pupuk, farmasi, asuransi penjaminan dan *holding company* pertahanan.

Dian Harir, 2022, menyajikan artikel berjudul *Berikut Daftar Holding BUMN per Sektor yang Resmi Terbentuk*, antara lain mengungkapkan berbagai hal sebagai berikut.

### 1. Holding BUMN Sektor Farmasi

Holding BUMN sektor farmasi mulai resmi dibentuk pada tahun 2019. PT Bio Farma berperan sebagai induk, serta membawahi anak perusahaan seperti:

1. PT Bio Farma (Persero)
2. PT Kimia Farma Tbk.
3. PT Kimia Farma Apotek.
4. PT Kimia Farma Diagnostika.
5. PT Kimia Farma Trading & Distribution.
6. PT Kimia Farma Sungwun Pharmacopia.
7. PT Sinkona Indonesia Lestari.
8. PT Phapros Tbk.

### 2. Holding BUMN Sektor Asuransi dan Penjaminan

Holding BUMN sektor asuransi dan penjaminan telah resmi terbentuk berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 20 Tahun 2020. PT Bahana Pembinaan Usaha Indonesia ditetapkan menjadi induk holding, dengan anak perusahaan sebagai berikut:

1. PT Asuransi Kredit Indonesia (Askrindo)
2. PT Asuransi Kerugian Jasa Raharja
3. PT Asuransi Jasa Indonesia (Jasindo)
4. PT Jaminan Kredit Indonesia (Jamkrindo).

Sebelum Bahana menjadi BUMN, PT Bahana telah memiliki beberapa anak usaha di bawahnya seperti PT Bahana Sekuritas, PT Bahana TCW Investment Management, PT Bahana Artha Ventura, PT Bahana Kapital Investama dan PT Grahaniaga Tatautama. Terakhir ada PT Asuransi Jiwa IFG (IFG Life).

### 3. Holding BUMN Sektor Ultra Mikro

Holding Ultra Mikro yang baru terbentuk ini menetapkan PT Bank Rakyat Indonesia sebagai Tbk (BRI) sebagai induk holding dan membawahi dua anak perusahaan yaitu PT Pegadaian dan PT Permodalan Nasional Madani.

### 4. Holding BUMN Sektor Pariwisata

Holding ini menetapkan PT Aviassi Pariwisata Indonesia sebagai induk holding. Holding ini terdiri dari PT Hotel Indonesia Natour, PT Angkasa Pura I dan II, PT Sarinah, dan PT Taman Wisata candi Borobudur Prambanan dan Ratu Boko.

### 5. Holding BUMN Sektor Rumah Sakit

Setelah ditetapkan PT Petramedika IHC yang mengelola rumah sakit BUMN lainnya:

1. PT Bukit Asam Medika, dengan induk BUMN PT Bukit Asam Tbk
2. RS LNG Badak, dengan induk BUMN PT Badak LNG
3. PT Prima Husada Cipta Medan, dengan induk BUMN PT Pelabuhan Indonesia I (Persero)
4. PT Petro Graha Medika, dengan induk BUMN PT Petrokimia Gresik
5. PT Kaltim Medika Utama, dengan induk BUMN PT Pupuk Kaltim
6. PT Graha Pusri Medika, dengan induk BUMN PT Pupuk Sriwijaya
7. PT Cipta Nirmala, dengan induk BUMN PT Semen Gresik
8. RS Antam Medika, dengan induk BUMN PT Antam
9. RSI Garam Kalianget, dengan induk BUMN PT Garam (Persero)
10. RS Semen Padang, dengan induk PT Semen Indonesia
11. PT Cut Meutia Medika Nusantara, dengan induk BUMN PT Perkebunan Nusantara I
12. PT Tembakau Deli Medica, dengan induk BUMN PT Perkebunan Nusantara II
13. PT Sri Pamela Medika Nusantara, dengan induk BUMN PT Perkebunan Nusantara III
14. PT Prima Medika Nusantara, dengan induk BUMN PT Perkebunan Nusantara IV
15. PT Nusa Lima Medika, dengan induk BUMN PT Perkebunan Nusantara V
16. PT Agro Medika Nusantara, dengan induk BUMN PT Perkebunan Nusantara VII
17. PT Kalimantan Medika Nusantara, dengan induk BUMN PT Perkebunan Nusantara XIII
18. PT Pindad Medika Utama, dengan induk BUMN PT Pindad (Persero)

## 6. Holding BUMN Industri Pertahanan

Holding BUMN Industri Pertahanan (Indhan) dengan nama Defend ID (Defence Industry Indonesia) menetapkan PT Len Industri (Persero) sebagai induk holding, sekaligus membawahi anak perusahaan diantaranya PT Pindad, PT Dirgantara Indonesia, PT PAL Indonesia, serta PT Dahana.

## 7. Holding BUMN Lintas Sektor

Holding BUMN Lintas Sektor telah ditetapkan bahwa PT Danareksa (Persero) dipilih sebagai induk holding lintas sektor pada tahap 1. Adapun anak perusahaan yang dibawahinya adalah

1. PT Nindya Karya
2. PT Kliring Berjangka Indonesia
3. PT Kawasan Industri Medan
4. PT Kawasan Industri Wijayakusuma
5. PT Kawasan Industri Makassar
6. PT Kawasan Berikat Nusantara
7. PT Balai Pustaka
8. PT Perusahaan Pengelola Aset
9. PT Jakarta Industrial Estate Pulogadung
10. PT Surabaya Industrial Estate Rungkut.

## 8. Holding BUMN Sektor Pangan

Pemerintah menetapkan PT Rajawali Nusantara Indonesia sebagai induk holding pada sektor ini, adapun ID FOOD menjadi *corporate brand name* dari PT tersebut. ID FOOD beranggotakan 5 perusahaan eks BUMN, yaitu PT Perusahaan Perdagangan Indonesia, PT Sang Hyang Seri, PT Perikanan Indonesia, PT Berdikari, dan PT Garam, serta 11 anak

perusahaan existing yang terdiri dari, PT PG Rajawali I, PT PG Rajawali II, PT PG Candi Baru, PT Perkebunan Mitra Ogan, PT Laras Astra Kartika, PT Mitra Kerinci, PT Rajawali Nusindo, PT GIEB Indonesia, PT Mitra Rajawali Banjarn, PT Rajawali Citramass, dan PT Rajawali Tanjungsari Enjiniring.

## 9. Holding BUMN Sektor Jasa Survei

Induk holding yang telah ditetapkan sektor ini adalah PT Biro Klasifikasi Indonesia. Adapun holding ini (IDSurvey) dibentuk dan diresmikan pada tahun 2021 dengan menggabungkan 3 perusahaan BUMN besar yang bergerak di bidang jasa survei dengan pengalaman selama puluhan tahun, yaitu: PT Biro Klasifikasi Indonesia (Persero) , PT Sucofindo and PT Surveyor Indonesia.

## 10. Holding BUMN Sektor Pupuk

Holding BUMN sektor pupuk merupakan holding BUMN pertama yang dibentuk PT Pupuk Indonesia sebagai induk holding dan PT. Pupuk Sriwidjaja sebagai induk perusahaan. Berikut anak perusahaan dibawah PT Pupuk Indonesia:

1. PT Petrokimia Gresik
2. PT Pupuk Indonesia Logistik
3. PT Pupuk Indonesia Energi
4. PT Pupuk Indonesia Pangan
5. PT Pupuk Sriwidjaja Palembang
6. PT Pupuk Kujang
7. PT Pupuk Kalimantan Timur
8. PT Rekayasa Industri
9. PT Pupuk Iskandar Muda
10. PT Mega Eltra

## 11. Holding BUMN Sektor Semen

Induk dari Holding BUMN sektor semen ini adalah PT.Semen Indonesia Tbk (SMGR). Berikut anak perusahaan di bawah PT. Semen Indonesia Tbk (SMGR):

1. PT Semen Padang
2. PT Semen Indonesia Aceh
3. PT Semen Kupang Indonesia
4. PT Semen Indonesia Beton
5. PT Semen Indonesia Logistic
6. PT Semen Gresik
7. PT Semen Tonasa
8. Thang Long Cement Joint Stock Company (TLCC)
9. PT Semen Indonesia Industri Bangunan
10. PT Sinergi Informatika Semen Indonesia
11. PT Semen Indonesia International
12. PT Sinergi Mitra Investama
13. PT Kawasan Industri Gresik
14. Industri Kemasan Semen Gresik
15. PT Krakatau Semen Indonesia

## 12. Holding BUMN Sektor Perkebunan

Holding BUMN sektor perkebunan telah menetapkan induk dari holding ini adalah PT Perkebunan Nusantara III (PTPN III) yang membawahi 13 PTPN lainnya. Anak perusahaan PT Perkebunan Indonesia ini diantaranya adalah PTPN I, PTPN II, PTPN IV, PTPN V, PTPN VI, PTPN VII, PTPN VIII, PTPN IX, PTPN X, PTPN XI, PTPN XII, PTPN XIII, dan PTPN XIV

## 13. Holding BUMN Sektor Kehutanan

Selanjutnya Holding BUMN Sektor Kehutanan, yang mana induknya adalah Perum Perhutani. Perum Perhutani membawahi 8 anak perusahaan, diantaranya PT Inhutani I, PT Inhutani II, PT Inhutani III, PT Inhutani IV, dan PT Inhutani V. Kemudian PT BUMN Hijau Lestari I, PT Palawi Resorsis dan PT Perhutani Anugerah Kimia merupakan perusahaan patungan.

## 14. Holding BUMN Sektor Tambang

Holding BUMN sektor tambang ini resmi dibentuk tahun 2017, kemudian mengganti nama menjadi MIND ID (Mining Industry Indonesia) pada 2019. MIND ID membawahi anak perusahaan diantaranya:

1. PT Timah Tbk (TINS)
2. PT Freeport Indonesia
3. PT Antam Tbk (ANTM)
4. PT Bukit Asam Tbk (PTBA)
5. PT Indonesia Asahan Aluminium (Inalum)
6. Serta 20% kepemilikan saham di PT Vale Indonesia Tbk (INCO)

## 15. Holding BUMN Sektor Energi (Migas)

Untuk Holding BUMN sektor Energi Migas, PT Pertamina menjadi induk holding dengan lima anak perusahaan dibawahnya, yaitu:

1. PT Pertamina Power Indonesia
2. PT Patra Niaga
3. PT Kilang Pertamina Internasional
4. PT Pertamina Hulu Energi
5. PT Perusahaan Gas Negara (PGAS)

Sebagai tambahan informasi, Holding BUMN mungkin akan terus bertambah dengan sektor lainnya. Holding BUMNi bertujuan guna memperkuat daya saing perusahaan-perusahaan BUMN di Indonesia.

### **6.8 PERBEDAAN ENTITAS BUMN VS ENTITAS BLU RUMAH SAKIT**

KOMPAS.com , 2023, mengungkapkan bahwa penerimaan negara didapat dari berbagai sumber, di antaranya dari Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan Badan Layanan Umum (BLU). Keduanya merupakan badan atau instansi yang dimiliki pemerintah, memberikan



pemasukan/sumbangan kepada pemerintah. BUMN dan BLU adalah dua hal yang berbeda, pengelolaan keduanya berbeda, diatur oleh masing-masing payung hukum.

Ketentuan mengenai BUMN tertuang dalam Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN, sedangkan untuk BLU diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.

Mengutip laman resmi Kementerian BUMN dan Kementerian Keuangan, Senin (21/8/2023), BUMN adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan.

BLU adalah instansi di lingkungan pemerintah yang dibentuk untuk memberikam pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa, yang dijual tanpa mengutamakan keuntungan, dan dalam melakukan kegiatannya berdasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas.

Perbedaan antara BLU dan BUMN, sebagai berikut:

- Orientasi pengelolaan BUMN berorientasi untuk mengejar keuntungan, sementara BLU tidak mengutamakan keuntungan.
- Kedudukan dalam keuangan negara BUMN merupakan bagian dari kekayaan negara yang dipisahkan (KND), artinya pemerintah berinvestasi jangka panjang dan permanen dalam bentuk penyertaan modal pada suatu badan hukum. Tujuan pemerintah menginvestasikan uangnya dalam bentuk KND yakni untuk menerima manfaat ekonomi berupa dividen, peningkatan nilai modal, atau manfaat sosial sebagai agen pembangunan.  
Sementara BLU merupakan bagian dari kekayaan negara, yang artinya bagian dari instansi pemerintah untuk memberikan layanan kepada masyarakat. Dengan demikian, setoran BLU kepada negara masuk dalam kategori penerimaan negara bukan pajak (PNBP), bukan dividen seperti pada BUMN.
- Otonomi BUMN memiliki otonom atau wewenang penuh sebagai sebuah perusahaan. BUMN merupakan bagian dari negara namun bukan bagian langsung dari pemerintah selaku eksekutif, sehingga memiliki fleksibilitas sangat besar untuk berkompetisi dengan swasta dalam hal mencari laba.  
Menteri BUMN memiliki wewenang sebagai pemegang saham dan berkuasa dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), sementara Menteri Keuangan memiliki wewenang dalam hal pengusulan penyertaan modal negara (PMN), pendirian, dan perubahan bentuk hukum dari BUMN.  
Di sisi lain, BLU memiliki otonomi namun terbatas, yaitu batasan dalam mencari keuntungan dan **hanya boleh melakukan investasi jangka pendek**. Tidak mencari untung, BLU bertujuan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat guna memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa.
- Pengelola keuangan Pengelolaan keuangan BUMN secara mandiri di luar mekanisme APBN. Meski dimiliki negara, namun BUMN memiliki mekanisme sendiri dalam mengelola pendapatannya. Hal itu membuat BUMN diaudit oleh kantor akuntan publik sebagaimana layaknya perusahaan privat, juga diaudit oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) selaku *supreme auditor* atas pelaksanaan keuangan negara. Sedangkan pada BLU, pengelolaan keuangannya masuk ke dalam mekanisme APBN. BLU diberikan keleluasaan/fleksibilitas dalam tingkat tertentu, seperti setoran PNBP dari stakeholder tidak langsung disetorkan ke kas negara, namun dapat langsung digunakan untuk memberikan pelayanan kepada *stakeholder*.

- Pegawai BUMN berstatus non Aparatur Sipil Negara ( nonASN), pada BLU, status pegawai adalah ASN maupun non ASN.
- Pendapatan Pendapatan BUMN berasal dari kegiatan usaha yang dijalankan oleh BUMN tersebut, di mana sebagian laba bersih setelah pajak diserahkan kepada pemerintah yang berupa dividen. Sedangkan pendapatan BLU dari PNBPN, maka akan terekam dalam mekanisme APBN meski tidak disetorkan ke kas negara. BLU secara berkala akan melaporkan ke Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) untuk memberitahukan besaran pendapatan yang diterima dan dibelanjakan.
- Pajak laba BUMN berdasar laba bersih dari kegiatan usahanya, sementara BLU tidak dikenakan pajak karena merupakan bagian dari instansi pemerintah.

Sebagai tambahan dari penulis, LK BUMN berbadan korporasi berdasar SAK, LK BUMN Publik mematuhi aturan pasar modal, LK BLU dilaporkan berdasar SAP NKRI yang lalu dikonsolidasi kepada LK K/L yang membawahi BLU tersebut. Terdapat kemungkinan BUMN berbadan hukum PERUM atau PERJAN yang tidak berburu laba komersial.

## **6.9 BERBAGAI HAL HARUS DIHINDARI PEMERINTAH**

Kecuali BUMN/D/DES bersifat strategis dan bukan untuk mencari laba, BUMN , BUMD dan BUMDes yang perlu di-hindari, di-likuidasi, di-privatisasi adalah

- BUMN/D/DES penyerap APBN/D, misalnya belanja subsidi pemerintah pusat Tanzania untuk BUMN mencapai 150% belanja kesehatan. Strategi penghindaran adalah pengurangan subsidi APBN dengan mengubah status BUMN merugi kronis dengan (1) restrukturisasi pasar/pelanggan,produksi/operasi, organisasi/SDM, status hukum BUMN, (2)menjual atau melikuidasi BUMN.
- BUMN/D/DES penyerap dana kredit sektor privat, misalnya seperlima kredit domestik Baangladesh diserap BUMN yang berkinerja lebih rendah dari badan usaha sektor privat.
- BUMN/D/DES menghasilkan polusi lebih banyak dari badan usaha milik swasta, misalnya beberapa BUMN/D/DES menyebabkan polusi air lima kali lipat per-unit-output dibanding badan usaha swasta.
- BUMN/D/DES tidak efisien menjadi penyebab defisit fiskal.

## **6.10 MEMAHAMI LATAR BELAKANG PENDIRIAN BUMN/D/DES KURANG SEHAT**

Latar-belakang pendirian BUMN/D/DES yang kurang sehat antara lain adalah

- Pemerintahan otokratif dan korup, pengendalian atas BUMN/D/DES berstatus sapi-perah menyenangkan dan menguntungkan pejabat atau partai tertentu. Terdapat gejala umum bahwa makin maju perekonomian bangsa, makin demokratis dan terbuka sistem perekonomian, semakin liberal bangsa, makin sedikit jumlah relatif BUMN terhadap seluruh jumlah perusahaan bangsa itu.

- Status monopoli berbasis regulasi menyebabkan BUMN menjadi lemah, tidak berdaya-saing dan tidak efisien. Untuk meningkat kinerja BUMN berstatus monopoli, pemerintah menghapus status monopoli menjadi duopoli atau strategi investasi bebas dan/atau pasar bebas. Strategi investasi bebas mengizinkan pemerintah, pemerintah daerah atau pihak swasta mendirikan perusahaan sejenis, strategi pasar bebas mengizinkan industri sejenis luar negeri berkiprah ke dalam negeri.
- Sektor BUMN/D/DES amat besar pada negara berkembang, mengecil pada negara maju. Studi empiris menyimpulkan bahwa sektor BUMN/D/DES yang besar (atau dominan) berdampak negatif pada pertumbuhan ekonomi bangsa itu.
- Pada umumnya tak terdapat pejabat kompeten untuk mengawasi atau mengelola BUMN/D/DES tersebut.
- Berbagai pemerintahan menyadari bahwa BUMN/D/DES bersasaran optimalisasi laba tersebut bertentangan dengan nilai-nilai pejabat abdi masyarakat nirpamrih, akan merusak jati diri pemerintahan. Pejabat mumpuni yang ditempatkan pada BUMN/D/DES akan berubah menjadi wirausahawan berfokus pada laba, mengabaikan kepentingan dan kesejahteraan masyarakat luas, menetapkan harga produk atau jasa BUMN/D/DES secara komersial tanpa peduli dayabeli masyarakat lapis bawah, pada umumnya terfokus pada PDAM, PLN, tarif sewa kios atau lapak pasar pemda, dan PD sampah.
- Terjadi kecenderungan umum bahwa jumlah SDM BUMN terlampau besar (*overstaffing*), sementara budaya organisasi, etos kerja dan etika, efektivitas kerja dan efisiensi tidak memadai untuk basis GCG.

## 6.11 MENENGARAI MOTIF PENDIRIAN BUMN/D/DES YANG SEHAT

Diantara opsi/pilihan badan hukum BUMN/D/Des , BLU/BLUD/BLUDes, UBL, Perum dan Perjan, motif pendirian BUM/N/D/Des yang baik antara lain adalah

- BUMN/D/DES didirikan untuk memberi contoh kepatuhan kepada hukum umumnya, contoh kepedulian sosial, lingkungan hidup dan karyawan khususnya.
- Industri strategis yang tidak boleh dikelola swasta apalagi asing, misalnya PLTN, industri senjata, air minum, listrik (apalagi PLTN), pasar, pelabuhan, bandara, jalan raya (terutama jalan tol), dan pencetakan uang
- Investasi memang perlu dibiayai APBN, terlampau besar untuk dilakukan swasta
- Pada negara berkembang, sektor privat belum berpengetahuan industri tertentu, teknologi dan modal melakukan kegiatan tertentu, negara terpaksa mendirikan BUMN/D/DES, misalnya industri mobil listrik.
- Pendirian BUMN/D/DES untuk wilayah kegiatan tak diminati investor swasta padahal dibutuhkan oleh bangsa tersebut, pemerintah berfungsi sebagai industriawan pioneer
- Reformasi privatisasi BUMN/D/DES menimbulkan banyak masalah dalam negeri

## 6.12 MENENGARAI MOTIF PRIVATISASI BUMN/D/DES YANG SEHAT

Privatisasi BUMN/D/DES adalah proses melepas sebagian sampai seluruh kepemilikan BUMN/D/DES kepada pemangku kepentingan yang luas atau pemangku kepentingan terpilih atau tertentu, demi kebaikan bangsa

Motif privatitasi BUMN/D/DES adalah

- Melepas BUMN untuk pemurnian pemerintahan, agar pemerintah lebih fokus pada tupoksi utama pemerintahan saja, menyebabkan pemerintah melepas BUMN industri nonstrategis
- Melepas BUMN dari birokrasi, melepas BUMN berbudaya khas pemerintahan untuk mewirauasakan BUMN, membiarkan perusahaan negara memasuki pasar persaingan bebas, modernisasi BUMN , perang terhadap KKN dan inefisiensi, dan upaya menurunkan harga-pokok produksi/jasa agar harga jual produk/jasa BUMN/D/DES terjangkau oleh lapis-bawah masyarakat, yang mungkin berakhir dengan episode masuk bursa (sebuah upaya mulia, dari BUMN/D/DES menjadi milik publik, dari sekadar slogan BUMN/D/DES “ untuk rakyat” menjadi entitas publik “ dari dan untuk rakyat”)
- Pemerintah kurang akhli, melakukan penerapan strategi pelepasan sebagian-saham BUMN kepada mitra-usaha pakar/berteknologi tinggi , lalu melakukan penerapan strategi beli-embali (*buy back*) tatkala pemerintah telah cukup belajar dari mitranya.

## 6.13 ASPEK-ASPEK REFORMASI BUMN/D/DES DAN SYARAT REFORMASI

- BUMN/D/DES tak dapat atau sulit direformasi pada pemerintahan yang tertutup dan otoriter, tersentralisasi, dan kurang demokratis. BUMN/D/DES lebih mudah direformasi pada pemerintahan demokratis dan ber GCG. Karena itu, reformasi BUMD mungkin lebih sulit ketimbang reformasi BUMN.
- Reformasi BUMN/D/Des dapat dimulai hanya apabila benar-benar diinginkan Presiden, kabinet dan konstituen (DPR, masyarakat dll) pada umumnya, biasanya hanya dapat terjadi pada pergantian rezim atau krisis.
- Reformasi BUMN/D/DES terutama tertengarai oleh upaya sistematis menghapus subsidi bagi BUMN/D/DES, lalu strategi privatisasi, lalu masuk pasar modal (*go public*), lalu mendirikan anak-anak perusahaan, membutuhkan kepemimpinan eksekutif BUMN/D/DES yang amat profesional. Pihak oposisi dalam DPR tak menghambat implementasi program reformasi BUMN/D/DES. Janji atau kesepakatan antara pemerintah dengan BUMN/D/DES terkait harus amat terpercaya, SDM BUMN/D/DES percaya bahwa nasib mereka tidak dipertaruhkan, dan akhirnya pasar harus percaya bahwa reformasi benar-benar akan dilaksanakan. Secara empiris tertengarai bahwa pimpinan eksekutif negara, kementerian BUMN atau pemda (Presiden untuk BUMN atau Bupati untuk BUMD) menggunakan berbagai cara pendekatan pemanis (*sweetener*) atau imbalan, balas budi, persuasi terpadu ancaman, bahkan tekanan politis & *coersive* untuk memperlancar jalannya reformasi.
- Reformasi BUMN/D/DES hanya dapat dilakukan oleh pemimpin bersih dan kredibel - yaitu Presiden dan Menteri BUMN - yang dihormati pihak oposisi yang anti reformasi BUMN, yang janjinya dipercaya pemangku kepentingan terkena reformasi, sehingga reformasi tidak menimbulkan gejolak.

- Strategi penciutan (*divestiture*) terfokus pada BUMN/D/DES berskala besar berkedudukan tidak strategis - lebih dahulu - merupakan reformasi berhampiran privatitas paling penting. Terbukti secara empiris pada berbagai negara, bahwa *prioritas divestasi berupa privatisasi BUMN/D/DES yang tidak berada dalam lingkungan bersaing tajam*, diiringi regulasi industri yang mendukung, akan menghasilkan peningkatan efisiensi, perkembangan pasar, pertumbuhan perusahaan itu sendiri, menghasilkan kebaikan bagi perekonomian dan kesejahteraan publik.
- Seluruh Badan Layanan Umum (BLU) sebagai satker khusus pemerintahan dan lembaga (misalnya lembaga penelitian) dipertimbangkan secara berkala oleh kabinet - sekurang kurangnya setiap 1.000 hari pemerintahan - untuk kemungkinan diprivatisasi menjadi BUMN/D/DES , di merger atau dibubarkan bila tidak efektif/efisien.
- Pertimbangan persaingan bebas pemerintahan demokratis mendorong liberalisasi perekonomian, privatisasi BUMN/D/DES dilakukan agar BUMN/D/DES mampu bersaing secara sehat di pasar bebas.
- Sebagai catatan sejarah, walaupun privatisasi BUMN/D/DES/Des merupakan gejala global yang makin populer, pada sisi lain jumlah BUMN/D/DES dimuka bumi terus bertambah karena pembentukan BUMN/D/DES yang baru. *Secara global, sumbangan BUMN/D/DES kepada GDP sepanjang tiga puluh tahun terakhir tidak menurun.*
- Pertimbangan beban APBN/D cq pengurangan atau penghapusan anggaran subsidi BUMN/D/DES.
- Menghapus status monopoli berbasis regulasi bagi BUMN/D/DES, membuka perizinan lahan usaha yang serupa mantan BUMN/D/DES tersebut bagi swasta
- Sebagai bagian reformasi keuangan NKRI mencakupi perampangan kabinet dan kementerian, pemisahan harta negara yang seharusnya dipisahkan, mengkonversi BLU/D menjadi BUMN/D/DES
- Perubahan pola hubungan pemerintahan dengan BUMN/D/DES yang bertujuan mendewasakan & mempercayai BUMN/D/DES, mengurangi campurtangan Kementerian BUMN, memberi otonomi, keleluasaan & wewenang BUMN/D/DES, membangun audit komite yang tangguh dalam organisasi BUMN/D/DES, menghukum eksekutif BUMN/D/DES pelanggar GCG secara tegas dan membangun *whistle blowing system* pada setiap BUMN/D/DES.
- Penguasa cq kabinet tidak menghalangi BUMN/D/DES membangun kemampuan profesional dan daya saing BUMN/D/DES, membangun posisi BUMN/D/DES dalam pasar persaingan bebas bahkan diizinkan mencapai status monopoli alamiah berbasis daya saing.

#### 6.14 PENGEMBANGAN STRATEGI KONTRAK

- Tiga kontrak utama antara pemerintah dengan BUMN adalah kontrak kinerja, kontrak manajemen dan kontrak peraturan. Sebuah kontrak kerja BUMN/D/DES dapat berisi ketiga elemen tersebut.
- Secara empiris terbukti bahwa **kontrak kinerja** ternyata tak banyak mengubah kinerja. Tertengarai bahwa kontrak kinerja merumuskan tupoksi dan raihannya dan wajib dicapai oleh pejabat negara ditempatkan sebagai eksekutif utama sebuah BUMN/D/DES, sebaiknya dilengkapi wewenang, imbalan dan sanksi agar kontrak efektif. Secara empiris terbukti bahwa tanpa pengaturan imbalan kinerja dan sanksi

eksekutif BUMN/D/DES, kontrak kinerja terbukti berdampak buruk. Patut disadari, makin sedikit jenis indikator kinerja diperjanjikan, makin baik bagi kedua belah pihak.

Patut diwaspadai bahwa risiko kinerja tidak tercapai sesuai kontrak - jangan-jangan - adalah akibat kesalahan pihak pemerintah sendiri melalui

- Regulasi tidak pro-pertumbuhan BUMN/D/DES
- Campur tangan pemerintah
- Oknum Pejabat memperlakukan BUMN/D/DES sebagai sapi perah
- Hubungan bersifat KKN antara pejabat negara pengawas BUMN dengan para eksekutif BUMN.

Kontrak kinerja sebaiknya dievaluasi Menteri BUMN setiap tahun dan dilaporkan kepada kabinet, atau kontrak kerja BUMN ditinjau secara berkala dan diperbarui Kabinet cq Menteri BUMN setiap tiga tahun, bertujuan agar kinerja BUMN/D/DES bertambah baik.

- **Kontrak manajemen** adalah perjanjian antara pemerintah dengan suatu perusahaan swasta yang disertai tugas mengelola BUMN/D/DES tersebut, misalnya pada awal pendirian Hotel Indonesia diserahkan pada manajemen Sheraton. Pada tataran bangsa-bangsa dunia, kontrak manajemen tak seberapa lazim digunakan. Masalah utama terletak pada masalah penguasaan pasar, masalah sistem informasi, dan masalah imbalan dan sanksi serta penjagaan komitmen kedua-belah-pihak.
- **Kontrak regulasi/peraturan** mencakupi rencana kepemilikan saham pihak swasta atas BUMN, hak-kewajiban pengelola swasta, hak monopoli tertentu BUMN/D/DES tersebut dan berbagai perjanjian kepatuhan kepada suatu peraturan per-UU-an atau kesepakatan antar-pihak, kontrak bagi hasil, bagi hasil dan beban, serta kesepakatan resolusi-konflik-antar pihak, misalnya pengadilan negeri NKRI.

Secara empiris sejarah mencatat bahwa

- (1) Makin besar kepemilikan privat, makin tinggi/besar kinerja manajemen dan kinerja laba,
- (2) *Kontrak kinerja* hampir tak ada gunanya karena *kontrak regulasi* tertentu,
- (3) Kontrak regulasi hanya cocok bagi BUMN/D/DES berstatus monopoli-berbasis-regulasi,
- (4) Bahwa manajemen BUMN/D/DES dari pihak swasta pada umumnya lebih bergairah memenangkan persaingan, kualitas dan optimalisasi laba ketimbang pejabat-ditempatkan pada BUMN/D/DES.

Secara empiris pada umumnya, *kontrak regulasi/peraturan* terbukti berjalan sukses apabila (1) pemerintah berhasil mengatasi hambatan informasi BUMN, (2) regulasi harga komoditas BUMN/D/DES yang bijaksana, dan (3) kedua belah pihak berhasil membangun/memelihara hubungan saling percaya dan saling menghormati.

## 6.15 PENGEMBANGAN STRATEGI PRIVATISASI BUMN

- Bila BUMN/D/DES berposisi monopoli berdasar hukum di privatisasi, pada umumnya masyarakat berminat memperoleh bagian kepemilikan-swasta akibat privatisasi, karena adanya hak-monopoli tersebut. Emisi perdana di pasar modal pada

umumnya sukses. Para pengamat tentu saja akan mengkritik *posisi monopoli BUMN/emiten yang melanggar hukum pasar bebas pasar modal*, mungkin menyebabkan suatu restrukturisasi hukum secara mendasar bagi emiten mantan BUMN/D/DES atau restrukturisasi pembukaan-gerbang izin-usaha industri-tidak-strategis.

Industri strategis adalah industri yang berpengaruh pada masa-depan cq kejayaan-bangsa , misalnya industri obat-obatan, angkasa-luar dan industri militer bagi AS, *agro-industry* bagi NKRI. *Industri strategis dapat masuk pasar modal hanya apabila tidak ada unsur infiltrasi asing atau subversi dalam RUPS emiten industri strategis.*

## **6.16 STRATEGI PENGEMBANGAN KINERJA BUMN**

### **6.16.1 KINERJA PERTAMA : DAMPAK KEDUDUKAN BUMN/D/DES PADA PERUSAHAAN ITU SENDIRI**

- BUMN merupakan perusahaan pelat merah, suatu identitas yang memberi karakteristik istimewa dibanding perusahaan swasta, mendapat berbagai keistimewaan perlakuan dari pemerintah, propenas dan APBN.
- Terdapat jenis BUMN tak (boleh) dimiliki swasta, baik perorangan maupun grup usaha, sehingga tak memiliki target pulangan investasi, sebaliknya kerugian tak dapat membuat BUMN pailit karena ditunjang APBN/D, karena itu BUMN tak perlu efisien.
- BUMN dipengaruhi berbagai unsur kekuatan sosial, politik dan kepentingan yang mungkin bertolak belakang, misalnya memberi pulangan optimal vs misi sosial cq memberi kesempatan kerja optimal, harga jual produk/jasa terjangkau rakyat miskin, karena itu BUMN tak perlu efisien.
- Karena itu , sebagian BUMN tak mampu dan merasa tak-perlu memupuk saldo laba untuk pengembangan kapasitas, modernisasi dan layanan lebih baik.
- Sebagian BUMN/D/DES menghasilkan polutan sampai lima kali lipat perusahaan swasta (studi di Indonesia), untuk meningkatkan pajak & pungutan BUMD dapat berupa rumah-judi dan rumah-pelacuran dilegalisasi pada beberapa negara asing.
- Pada negara demokratis berbasis-hukum-pasar-bebas, BUMN/D/DES berhadapan dengan perusahaan swasta nasional atau asing, bersaing bebas pada tataran kualitas dan harga. Perekonomian berbasis hukum pasar bebas menjadi lebih sehat bila industri dan PDB tidak didominasi BUMN/D/DES. Secara empiris ditemukan bahwa berbagai divestasi BUMN/D/DES atau privatisasi BUMN/D/DES berdampak meningkatkan PDB.

### **6.16.2 KINERJA KEDUA : DAMPAK SURPLUS ATAU DEFISIT BUMN/D/DES PADA APBN/D**

- Pada umumnya negara berkembang mempunyai sektor BUMN/D/DES yang besar, kemajuan pembangunan bangsa cq tingkat-kemakmuran ditengarai oleh mengecilnya sektor BUMN/D/DES.
- Pada umumnya, makin besar sektor BUMN/D/DES makin menghalangi pertumbuhan ekonomi.

- Defisit BUMN/D/DES secara empiris terbukti berkorelasi signifikan dan positif (bahkan dapat dikatakan bertandem) dengan defisit fiskal dan neraca berjalan. Pembenahan & penyembuhan defisit BUMN terbukti secara empiris berdampak pada pengurangan defisit fiskal dan neraca berjalan.
- BUMN/D/DES berlabar berpotensi menyumbang kepada APBN/D, BUMN merugi dapat meminta modal segar dari APBN/D untuk menutup defisit dan kekurangan modal kerja, diperangi habis-habisan oleh Kabinet Jokowi. BUMN/D/DES berlabar kecil juga berpotensi menyerap APBN untuk investasi perluasan-usaha atau pemeliharaan kapasitas terpasang.
- Tertengarai pada berbagai negara maju, BUMN/D/DES defisit mempunyai akses kepada dana perbankan –bahkan dana asing- sehingga tak selalu membutuhkan bantuan APBN/D. Pada berbagai negara berkembang, restrukturisasi keuangan BUMN/D/DES berdefisit-modal didanai APBN/D dalam bentuk investasi permanen cq setoran modal segar.
- Pada beberapa negara, terdapat trend ukuran (*size*) BUMN/D/DES diperbesar walau kinerja dan surplus (laba) belum seberapa memuaskan karena tugas-nasional tertentu.
- Defisit ekuitas BUMN/D/DES disebabkan
  1. Peraturan harga jual produk/jasa utama BUMN/D/DES dibawah harga-pokok perusahaan sejenis paling efisien,
  2. Terlampaui besar utang dan beban bunga pinjaman,
  3. Efektivitas penggunaan SD (penggunaan kapasitas terpasang) dan efisiensi rendah,
  4. Produktivitas rendah dan volume penjualan di bawah titik-impas (*breakeven point*).
- BUMN berlabar memberi sumbangan dividen dan pajak kepada APBN/D, BUMN merugi menyerap APBN/D, mengurangi belanja APBN/D bagi rakyat, mengganggu keseimbangan fiskal, memperlemah nilai tukar.
- Pada umumnya BUMN/D/DES berstatus defisit-ekuitas tak mampu menyediakan sendiri sumber-dana untuk modal, kegiatan operasional, ekspansi dan pelunasan hutang.
- Bila BUMN/D/DES merugi, tak-tersedia lebih-surplus untuk investasi cq meningkatkan modal, untk manambah kapasitas terpasang dan modernisasi, sehingga jumlah aset BUMN/D/DES tak bertambah, aset makin uzur, ketinggalan zaman, kapasitas layanan-publik tidak bertambah bahkan menyusut, makin tak mampu bersaing dengan usaha-swasta, makin tidak-mampu mengimbangi pertumbuhan-penduduk dan pertumbuhan permintaan-pasar (*demand*).
- Pencetakan uang oleh bank sentral untuk menutup defisit BUMN/D/DES atau membayar hutang BUMN/D/DES menyebabkan kenaikan tingkat inflasi, harus dihindari.

### **6.16.3 KINERJA KETIGA : DAMPAK PERTUMBUHAN PERKEMBANGAN BUMN/D/DES BAGI BANGSA**

- Bila kumpulan BUMN/D/DES berkinerja buruk dan menghasilkan defisit teragregasi, BUMN/D/DES berpengaruh negatif secara nasional kepada kondisi ekonomi mikro, menghambat laju pertumbuhan PDB, dan tidak memberi kontribusi kepada APBN. Defisit BUMN/D/DES berdampak pembesaran subsidi APBN/D, pengurangan belanja pendidikan, kesehatan dan bansos, berpotensi menyumbang defisit fiskal, memperlemah struktur keuangan negara dan memicu inflasi.



- Bila kumpulan BUMN/D/DES berkinerja baik dan menghasilkan surplus neto teragregasi, BUMN/D/DES berpengaruh positif secara nasional kepada kondisi ekonomi mikro, mendorong laju pertumbuhan PDB, dan memberi kontribusi kepada APBN.
- Upaya mewirauasakan birokrasi melalui penunjukan untuk tugas-kerja di BUMN para pejabat-negara ber-mental wirausaha, berpotensi menimbulkan perubahan perilaku BUMN, nilai dianut BUMN, fleksibilitas, modernisasi pemerintahan umumnya, menyuburkan GCG & efisiensi pemerintahan khususnya, mengurangi politisasi segala kebijakan pemerintah, mengubah struktur-hormon dan hampiran-kekuasaan menjadi hampiran-kinerja, bahkan lebih khusus lagi; berpotensi menyuburkan iklim dan tendensi pemberdayaan (*empowerment*), desentralisasi & deregulasi nan sehat.
- Perekonomian berbasis hukum pasar-bebas menjadi lebih sehat bila industri dan PDB makin tidak-didominasi BUMN/D/DES. Secara empiris ditemukan bahwa berbagai divestasi BUMN/D/DES atau privatisasi BUMN/D/DES berdampak meningkatkan kondisi makro-ekonomi dan stabilitasi pertumbuhan PDB.

## 6.17 SUKSES DAN/ATAU KEGAGALAN REFORMASI BUMN/D/DES

Lima komponen reformasi BUMN adalah *divestiture*, *competition*, *hard budgets*, *financial sector reform* dan perubahan pola-hubungan BUMN/D/DES dengan pemerintah.

### 6.17.1 Divestasi

Strategi divestasi mencakupi pelepasan penjualan BUMN/D/DES, pelepasan berbentuk hibah, likuidasi BUMN/D/DES merata & tak berpengharapan.

Divestasi menyebabkan jumlah BUMN/D/DES yang harus dibina makin sedikit, menyebabkan alokasi sumberdaya pada masing-masing BUMN makin besar (termasuk fokus perhatian pemerintah makin baik, alokasi sedikit manajer terbaik kepada sedikit BUMN menjadi mungkin), menyebabkan probabilitas sukses pembenahan BUMN makin besar, dan terbukti benar-benar sukses (kasus Chili).

Pasar pemasok BUMN menciut akibat divestasi BUMN. Pemasok BUMN melayani BUMN tersisa yang tak terdivestasi secara lebih fokus dan sungguh-sungguh. Sukses BUMN karena dukungan pemasok menyebabkan kesinambungan-usaha pemasok menjadi aman.

Sebagai kesimpulan, divestasi BUMN adalah strategi pengurangan jumlah BUMN merugi-kronis yang berjumlah terlampau banyak sehingga tak terkendali baik, survei menunjukkan bahwa divestasi diiringi upaya penyehatan paska-pelepasan menyebabkan produktivitas perusahaan BUMN meningkat signifikan.

Sebagai contoh pertama, tahun 1991-1992 Czech Republic mendivestasi ratus-ribu perusahaan, antara lain divestasi 120.000 toko eceran, restoran dan bisnis jasa, melelang 13.000 pabrik, sebanyak 100.000 unit usaha dikembalikan kepada pemilik semula. Pada tahun 1993-1994, hampir 5.000 BUMN besar dan menengah diprivatisasi atau dilikuidasi negara.

Sebagai contoh kedua, reformasi lebih dari 8.000 BUMN Polandia dimulai tahun 1990, sepertiga berhasil terprivatisasi atau terlikuidasi 1993/1994, kurang dari 100 perusahaan berhasil dikonversi menjadi korporasi (mungkin setara Persero atau PT di Indonesia) lalu dijual, sisanya berupa 852 BUMN UKM di privatisasi melalui proses likuidasi, dan 1.013 perusahaan dinyatakan pailit dan aset dijual.

Ketimbang menggunakan strategi divestasi versi Chili dan Meksiko, strategi mengurangi jumlah relatif dan dominasi BUMN dalam perekonomian Korea dilakukan dengan mempercepat pertumbuhan sektor privat, sehingga sumbangan BUMN relatif terhadap PDB sebesar 20 % tahun 1969 an menurun menjadi 10% pada tahun 1980 an. Pada periode 1980-1990, China menggunakan strategi serupa Korea, sumbangan BUMN sebesar 80 % PDB pada awal reformasi menjadi 43 % PDB pada tahun 1993. Polandia menggunakan strategi campuran, yaitu pelepasan aset BUMN kepada sektor privat. Berbagai negara menerapkan strategi perluasan lapangan kerja dan strategi pelonggaran izin usaha sektor privat untuk mempercepat pertumbuhan sektor privat, sedang strategi insentif untuk mendorong merger atau konsolidasi akan mempercepat pertumbuhan besaran (*size*) badan usaha privat agar mampu bersaing dengan BUMN berskala besar.

**Strategi divestasi BUMN/D/DES tidak layak dilakukan pemerintah** apabila

1. BUMN/D/DES strategis yang bertugas sebagai penyeimbang kekuatan ekonomi sektor privat yang dominan umumnya, kepemilikan modal produktif sektor industri strategis tertentu oleh privat khususnya.
2. Privatisasi BUMN/D/DES menyebabkan penguasaan subsektor ekonomi oleh pemodal asing, merupakan sebuah bentuk penjajahan melalui penguasaan perekonomian strategis suatu bangsa.
3. Suatu rumpun BUMN/D/DES dalam suatu industri merupakan *sebuah portofolio investasi lengkap* industri tersebut. Apabila suatu BUMN/D/DES di divestasi berisiko mengurangi kekuatan kumpulan BUMN/D/DES seindustri tersebut. Divestasi perusahaan privat sebagai anak perusahaan BUMN/D/DES mungkin mempunyai dampak penurunan daya saing BUMN/D/DES tersebut. Divestasi BUMN/D/DES ber anak perusahaan bukan BUMN/D/DES menyebabkan anak-anak perusahaan BUMN/D/DES tersebut kehilangan induknya.

Studi kasus, setiap tahun terjadi *kebangkrutan ribuan BUMD dan pendirian BUMD baru di RRC*. Di RRC, BUMD disebut *China's Township and Village Enterprises* atau TVEs, dikembangkan setara perusahaan privat dengan perlakuan sbb

1. BUMD tidak diatur atau di-supervisi pemerintah pusat cq Departemen Keuangan atau Depdagri.
2. BUMD mengutamakan pemanfaatan sumberdaya dan tenaga kerja setempat.
3. Imbalan SDM harus terkait kinerja SDM, BUMD membuat peraturan SDM sesuai UU Ketenagakerjaan, bebas memilih, mengangkat, mem-PHK karyawan tanpa campur tangan pemerintah daerah, pembayaran gaji BUMD harus dilakukan BUMD sendiri, tidak didukung APBD. Berbeda dengan BUMN, BUMD dibebaskan dari kewajiban penyediaan fasilitas perumahan karyawan, program pensiun SDM, tunjangan edukasi dan ikatan kerja seumur hidup.
4. BUMD harus masuk pada wilayah persaingan dan pasar bebas, karena itu harus menggunakan teknologi dan manajemen modern, pulangan investasi (laba setelah PPh) diharapkan pemerintah-daerah setara perusahaan swasta nan sehat.

5. BUMD tak dapat menjadi sapi perah pemerintah daerah karena BUMD bertugas mengakumulasi modal dari saldo-laba untuk pengembangan kapasitas selanjutnya, untuk menghindari fasilitas kredit Bank apalagi dukungan APBD.

### 6.17.2 Persaingan

BUMN/D/DES berpesaing usaha-swasta dan berisiko di substitusi jasa/barang-impor adalah baik, karena akan mendorong peningkatan kualitas layanan. Pesaing dapat perusahaan privat atau BUMN/D/DES yang lain.

BUMN/D/DES berstatus monopoli atau BUMN berpesaing harus menerapkan azas efektivitas, efisiensi dan keekonomisan, tak ada BUMN/D/DES yang diizinkan beroperasi secara tidak efektif-efisien dengan dalih pemenuhan misi-sosial dan apalagi misi-politik.

BUMN/D/DES berstatus monopoli bersaing dengan dirinya sendiri, yaitu bahwa kinerja tahun ini harus lebih baik dari kinerja tahun-tahun lalu.

Studi kasus provinsi-provinsi RRC menunjukkan gejala bahwa bila industri didominasi perusahaan privat, BUMN/D/DES berkinerja lebih baik karena harus mengejar efisiensi pihak swasta dalam melayani masyarakat. Bila pasar atau produk/layanan didominasi BUMN/D/DES, maka BUMN/D/DES tak seberapa tertekan untuk mengikuti efisiensi & profesionalisme entitas swasta.

BUMN/D/DES yang ditugasi sebagai pengoreksi-pasar dalam hukum-pasar-bebas mungkin tak dapat ditugasi mengejar laba, seperti BUMN pabrik lem dan perkapalan di Ghana, BUMN pabrik farmasi, kaca, minyak sayur dan pabrik sarana berat pemindah-tanah di India, BUMN hotel, bahan bangunan, bahan baku roti dan motor listrik di Mesir, BUMN/D/DES perumahan dan kimia di Korea, BUMN/D/DES tambang batu-bara, gula, tembakau dan alkohol di Turki, BUMN importir film di Senegal, BUMN peternakan ayam, produk susu dan perabot rumah tangga di Filipina. Kepemilikan pemerintah atas BUMN/D/DES tersebut tidak berdasar pertimbangan ekonomi.

Divestasi terhadap BUMN/D/DES yang merugi akan menyebabkan pasar-kurang-efisien dan persaingan kurang sehat, karena itu APBN/D wajib menanggung defisit BUMN/D/DES bermisi khusus tersebut.

*BUMN/D/DES pengoreksi-pasar* dapat dibina agar lebih efisien dengan menghadirkan pesaing, pendirian BUMN/D/DES sejenis yang baru berfungsi sebagai pesaing, menghapus halangan-masuk industri (*barrier to entry*) atau pembukaan pintu investasi bagi privat, strategi penciptaan *insentif investasi sektor kurang menarik bagi swasta*, strategi menghapus pengendalian harga, dan liberalisasi perdagangan multi domestik, penurunan tarif bea-masuk produk sejenis hasil produksi BUMN/D/DES tersebut (yang berhasil di Chili tahun pada era 1974-1998, kurang berhasil di Turki pada era 1980-1990), penghapusan/pelonggaran berbagai restriksi non-tarif serta berbagai insentif kinerja ekspor untuk mendorong BUMN berkinerja lebih baik. Liberalisasi RRC berjalan sukses, pada tahun 1993 masih tersisa 6% BUMN produsen dengan harga-jual-teregulasi, selebihnya telah menganut hukum pasar-bebas.

Strategi pemekaran (*spin off*) BUMN berskala terlampau besar menjadi beberapa BUMN berskala ideal dan berentang-kendali ideal (*ideal span of control*), agar tiap BUMN baru hasil pemekaran mempunyai pesaing setara dalam melayani publik, terjadi pada BUMN listrik Chili.

*BUMN tanpa pesaing* harus membandingkan diri dengan (1) kinerja BUMN sejenis di luar negeri, dan/atau (2) diri sendiri, kemarin. Almarhum Bruce Lee menyatakan bahwa tidak penting untuk menjadi yang terbaik, *yang terpenting adalah kita menjadi lebih baik dari diri kita sendiri, kemarin.*

### 6.17.3 Negara ber-APBN/D Ketat

BUMN/D/DES menghadapi tekanan untuk harus bersaing bila :

- APBN/D enggan atau tak-dapat memberi transfer atau subsidi kepada BUMN/D/DES tertentu, negara mungkin juga tak mampu memberi fasilitas bantuan dana murah atau keistimewaan khusus seperti pembebasan perpajakan (*tax exemption*) umumnya (mis. PPh ditanggung negara, PPh 0%, PPh ditunda (*deferred*) dst), fasilitas pembebasan bea-masuk impor khususnya, kepada BUMN/D/DES tersebut.  
Sebagai catatan samping, strategi anggaran-keras dapat terseleksi. Karena pertimbangan ekonomis, bantuan APBN/D diberikan kepada BUMN/D/DES tulang-punggung perekonomian , entitas berpasir amat baik dan memiliki sejarah raihan laba berlimpah namun sedang dalam kesusahan-keuangan, dengan harapan pemulihan kesehatan BUMN/D/DES tersebut akan menguatkan perekonomian , menghasilkan setoran dividen & pajak bagi APBN/D kembali.
- Pada umumnya BUMN/D/DES harus berupaya sendiri masuk-bursa (*go public*) atau *mencari sendiri dana kredit bank* tanpa jaminan pemerintah, tak terdapat fasilitas *bail-out* hutang BUMN/D/DES yang tak mampu membayar kembali fasilitas kredit, dan tak ada pembebasan (*hair cut*) kredit macet dari bank pelat merah. Strategi menyikapi APBN ketat dilakukan berbagai negara tertentu dengan fasilitas tertentu, agar BUMN/D/DES dengan mudah memperoleh dana kredit bank pelat merah, mendapat izin cerukan (*overdraft*) berdenda amat ringan, atau melakukan pinjaman LN. Pada negara lain, BUMN mendapat alokasi belanja pembiayaan APBN/D, penerusan pinjaman, dana bergulir dari APBN/D tanpa bunga atau berbunga rendah, yang dapat diperpanjang otomatis bila jatuh waktu (*roll over*), merupakan strategi penghindaran terhadap APBN/D ketat. Sebagai misal, BUMN RRC mendapat dukungan penuh APBN.
- BUMN/D/DES harus beroperasi cq menjual produk/jasa utama sesuai harga pasar terbuka dalam iklim persaingan sehat/bebas & regulasi impor. Berbagai bentuk dukungan lain dilakukan berbagai negara, walau tak ada APBN/D bantuan subsidi atau transfer bagi BUMN/D/DES, APBN/D negara itu wajib/dapat membuat anggaran belanja-barang untuk membeli produk/jasa utama BUMN/D/DES , pemerintah memberi proyek kepada BUMN/D/DES Developer, dan bentuk bantuan lain , sebagai ganti subsidi APBN/D. Sebagai misal, tender berbagai proyek pemerintah India awal tahun 1990-an mengutamakan BUMN. Perusahaan privat dapat menang tender hanya apabila penawaran harga tendernya sekurang-kurangnya 10 % lebih rendah dari BUMN berpenawaran terendah. Ketentuan beda minimum 10 % dihapus pada tahun 1992, dan BUMN dipilih sebagai pemenang tender bila perusahaan privat mengajukan penawaran harga sama besar dengan BUMN tersebut.
- Bantuan keuangan terselubung dapat diberikan *BUMN/D/DES cash cow* berkelimpahan laba yang menjual produknya sebagai bahan baku BUMN/D/DES

bermasalah, dengan syarat-harga dan pembayaran lunak, dengan atau tanpa “ surat sakti pemerintah”.

- BUMN/D/DES berstatus monopoli *mendapat ketetapan harga dari pemerintah berdasar harga rasional pasar-bebas nir-rente-ekonomi*. Pada beberapa negara diterapkan kebijakan pemerintah untuk ketetapan harga-jual berdasar harga-pokok yang sesungguhnya merupakan semacam subsidi terselubung, dimana ketidakefisienan BUMN/D/DES termaktub dalam harga jual, konsumen adalah pemberi subsidi.
- Kebijakan APBN/D ketat menyebabkan BUMN/D/DES wajib meningkatkan efisiensi. Pada tahun 1971 BUMN Kereta Api Chili berkaryawan 27.000 SDM, menjadi 7.000 SDM pada tahun 1984, menjual berbagai aset tak terkait operasi utama perkeretaapian dan menutup berbagai pos Kereta Api yang tidak ekonomis, secara bertahap mengurangi sampai habis rugi operasional. Hal yang serupa dilakukan berbagai bank pelat merah NKRI.
- Kebijakan harga secara empiris terbukti tak meningkatkan efisiensi BUMN/D/DES secara cepat.
- Globalisasi pada umumnya, pembukaan beberapa aspek pasar ASEAN khususnya dapat berpengaruh pada eksistensi BUMN/D/DES tidak efisien di kawasan ASEAN. Sejarah mencatat, pada waktu pasar dibuka, banyak BUMN kehilangan pasar karena tak mampu bersaing dengan usaha-swasta.
- Pada berbagai negara, secara umum terlihat gejala pengetatan APBN belanja subsidi untuk menutup defisit BUMN, dalam kecepatan berbeda-beda.

#### 6.17.4 Reformasi Sektor Keuangan

Reformasi sektor keuangan dapat berasal dari Peraturan Pemerintah Pusat, Peraturan BI, Peraturan OJK, PLPS atau keputusan KSSK tentang jaring pengaman sistem keuangan NKRI. Reformasi sektor keuangan suatu bangsa umumnya, industri jasa keuangan bangsa khususnya, dapat berpengaruh pada reformasi BUMN, misalnya

- Kewajiban, dorongan atau larangan memberi bantuan tertentu yang berpengaruh pada reformasi BUMN/D/DES, antara lain
  1. Kemudahan sektor privat meminjam kepada bank untuk Leverage Buy Out BUMN.
  2. Kemudahan perbankan untuk memberi pinjaman kepada BUMN/D/DES atau pendanaan ekuitas (*equity financing*).
  3. Kemudahan BUMN menjual saham di pasar modal (*go public*).
  4. Kemudahan BUMN menerbitkan obligasi atau obligasi-boleh-tukar-saham (*convertible bond*).
  5. Kemudahan perbankan menawarkan daftar wirausaha kompeten yang berminat melakukan pengambil alihan BUMN (*privatisasi*), keleluasaan perbankan mendukung industri berpulungan terbaik.
  6. Kemudahan perbankan menawarkan manajer pelaksana profesional bagi BUMN/D/DES dalam paket bantuan kreditnya.
  7. Peraturan pemerintah yang memudahkan/menyederhanakan prosedur privatisasi BUMN/D/DES.
  8. Mobilisasi tabungan dan investasi, mendorong tabungan masyarakat pada satu sisi, upaya menambah jumlah pemain dalam industri tertentu pada sisi lain. Kemudahan fasilitas perbankan, asuransi, *mutual fund*, dana pensiun, modal ventura, perusahaan investasi, pasar modal dan wirausaha kompeten yang ingin mendukung atau

- membangun bisnis swasta serupa BUMN/D/DES yang mempunyai status monopoli alamiah, agar pasar menjadi pasar bukan monopoli BUMN.
9. Mendorong skala keekonomian pihak swasta, upaya menyetarakan kapasitas swasta dengan BUMN. Kemudahan fasilitas perbankan bagi badan usaha swasta serupa bidang usaha BUMN/D/DES agar ukuran-usaha swasta seimbang dengan besaran usaha BUMN/D/DES, agar pasar menjadi pasar tidak didominasi BUMN.
  10. Peraturan pemerintah yang menghapus hambatan-masuk-industri (*barrier to entry*).
  11. Mengembangkan pasar modal yang sehat, memberi opsi investasi lebih luas bagi para investor, memberi informasi peluang investasi memadai untuk para investor pasar modal dalam dan luar negeri.
  12. Membangun otoritas pengawas dan pembina industri keuangan yang kompeten, yang mampu mereformasi sektor keuangan bangsa.
  13. Mendorong dan membina iklim persaingan sehat dan *corporate governance*, untuk mengurangi *prudential regulation & supervision*, mengurangi tugas pemerintah cq otoritas industri jasa keuangan melakukan supervisi langsung sektor keuangan bangsa.
  14. Mengurangi peran bank BUMN & lembaga keuangan nonbank BUMN secara bertahap, menyerahkan tugas kepada bank & lembaga keuangan nonbank swasta.
  15. Liberalisasi suku bunga bank.
  16. Mendorong industri perbankan & lembaga keuangan nonbank menuntut pemailitan (mendaftar-pailit-dipengadilan) debitur nakal atau tak berpengharapan.
  17. Penghindaran bantuan pemerintah cq *bail out* bank pailit atau menghadapi masalah keuangan. Mengawasi suku-bunga-deposito bank-bank bermasalah likuiditas, meningkatkan persyaratan keamanan kredit dan ekuitas bank, menjatuhkan sanksi kepada bank tak cukup modal (*capital adequacy problem*).

### **Reformasi sektor keuangan berbasis pengukuran pengembangan sektor keuangan sebagai berikut**

- **Kedalaman Keuangan (*Financial Depth*)**  
Digambarkan oleh besar relatif sektor jasa lembaga perantara keuangan terhadap aktivitas ekonomi bangsa. Indikator kedalaman atau kemajuan keuangan bangsa digambarkan oleh nisbah seluruh *utang keuangan jangka pendek* (diproksi tabungan masyarakat jangka pendek) dari sistem keuangan terhadap PDB.
- **Tingkat Perkembangan Pasar Modal (*The Level of Stock Market Development*)**  
Tingkat perkembangan pasar modal atau kedalaman pasar modal diukur dengan nisbah nilai kapitalisasi pasar terhadap PDB, nisbah bertambah besar menggambarkan kemajuan/perkembangan keuangan. Besar tabungan tersebut di atas tak menggambarkan kinerja jasa-keuangan seperti manajemen risiko, proses informasi keuangan dan tatakelola nan-baik (*good corporate governance*). PM yang maju lebih memungkinkan tiap individu mengukur risiko dan mendifersifikasi risiko, pemumpukan modal dan pengambil alihan manajemen buruk.
- **Besar Bagian Aset Keuangan pada Lembaga-Keuangan-Nonbank-Privat**  
Lembaga keuangan nonbank adalah komplemen bank komersial. dan/atau substitusi bank komersial misalnya untuk penghindaran aturan ketat perkreditan dan penghindaran pajak tertentu. Pada umumnya Lembaga keuangan nonbank tidak digunakan sebagai sumber pendanaan/pembiayaan pemerintah cq

BUMN, karena itu disimpulkan memperluas dan memperdalam sistem keuangan bangsa.

- **Kepemilikan Bank Komersial**

Kepemilikan bank komersial oleh swasta menggambarkan tingkat kebebasan dari pemerintah dan iklim persaingan bebas perbankan, menggambarkan kebebasan perbankan untuk membantu atau tidak membantu BUMN bermasalah.

### 6.17.5 Pola hubungan BUMN/D/DES dengan pemerintah

- Setiap komponen reformasi BUMN/D/DES berkaitan erat dengan komponen lain.
- Divestasi (*divestiture*) mungkin merupakan komponen utama, terutama bila sektor BUMN/D/DES lebih besar dari rerata negara-negara dunia atau mencapai 10% GDP.
- Kinerja BUMN diukur dari kinerja keuangan, produktivitas dan surplus/defisit tabungan-investasi.
- Kinerja keuangan BUMN/D/DES diukur setara badan usaha privat yaitu (1) nisbah laba operasional banding pendapatan pada harga terkini, dan (2) laba sebelum pajak pada harga terkini.

Kinerja keuangan tak dapat digunakan pada

1. Pendirian BUMN pioneer-industri yang sebelumnya tak dikenal/dimiliki bangsa itu, APBN/D bertugas membuka industri tersebut bagi bangsa.
  2. BUMN berfungsi menghapus kegagalan pasar umumnya, anomali hukum pasok-permintaan pasar bebas khususnya. Misalnya, suatu pasar atau industri dikuasai kelompok usaha swasta tertentu, sehingga mencapai status monopoli alamiah.
  3. BUMN/D/DES bermisi sosial, sebagian atau sepenuhnya, misalnya BUMN/D/DES *public utility* (mis. PAM, PLN, Tol) dan BUMN/D/DES pioneer ( mirip *start up*) yang didirikan pada wilayah gersang-bisnis/pasar.
  4. BUMN/D/DES berharga jual produk/jasa dibatasi pemerintah, agar terjangkau rakyat banyak, yang justru dinikmati pembeli kelas ekonomi menengah-atas saja.
  5. BUMN/D/DES yang mendapat tugas lain dari pemerintah selain misi & tupoksi BUMN itu sendiri, misalnya mendorong kesehatan dan pendidikan, layanan rumah sakit, bukan hanya untuk karyawan BUMN/D/DES saja.
- Produktivitas sebagai *sarana netralisasi dampak harga* pada kinerja keuangan tersebut di atas, jumlah faktor produktif, hasil produksi dan biaya produksi perunit produk/jasa.
    - a. Produktivitas dapat terkait atau tidak terkait pada kinerja keuangan tersebut di atas. Pelayanan publik dan pengendalian harga dilakukan dengan mengatur pasok produk/jasa cq mengatur produktivitas, akan berpengaruh pada pendapatan (*revenue*) dan laba.
    - b. Pada beberapa BUMN, *kinerja keuangan dan produktivitas bertolak-belakang*. Produktivitas total BUMN/D/DES tiba-tiba menurun, dipengaruhi aksi-divestasi BUMN terbesar, BUMN paling berlaba dan paling produktif (*kasus Chili*).
    - c. Berbagai gerakan reformasi BUMN berbagai negara *tak menghasilkan perubahan produktivitas* BUMN.

- Defisit tabungan-investasi (*saving-investment deficit*) adalah besar ketergantungan BUMN/D/DES pada pendanaan-luar BUMN/D/DES karena lebih besar biaya dibanding pendapatan, pendanaan luar untuk kegiatan operasional, ekspansi atau pelunasan hutang BUMN. Defisit tak selalu menggambarkan kinerja buruk BUMN.
- BUMN sukses menekan harga pokok produksi dan harga jual produk/jasa diharapkan agar produk/jasa lebih terjangkau rakyat banyak ternyata tak sesuai sasaran, karena pembeli terbesar adalah masyarakat golongan menengah dan atas.

#### 6.17.6 UKURAN SUKSES REFORMASI BUMN/D/DES

- Likuidasi, penutupan, penjualan BUMN buruk-kinerja dan buruk-kondisi *berdampak baik pada portofolio BUMN*, ekonomi mikro, ekonomi makro dan APBN.
- Pelepasan/privatisasi BUMN sehat, penyumbang dividen dan pajak *mendistorsi portofolio BUMN, mikro-makro ekonomi dan APBN*.
- Bila negara melepas BUMN/D/DES sehat dan mempertahankan BUMN/D/DES buruk, *kinerja sektor BUMN akan rusak berat*.
- Negara yang ingin melepas BUMN cenderung *melakukan reformasi pbenahan kondisi dan kinerja BUMN sebelum dilepas*.
- Beberapa raihan atau kinerja keuangan BUMN – misalnya BUMN pertambangan minyak bumi - terkait pada situasi harga minyak bumi global dan perubahan kurs, *bukan karena kinerja operasional*.
- Kenaikan produktivitas BUMN tidak ditentukan oleh kontrak kinerja, namun *ditentukan oleh bonus kinerja, pemberian otonomi, penghapusan hambatan, konsistensi perlakuan pemerintah dan pemenuhan janji pemerintah kepada BUMN*. Makin buruk hal tersebut di atas, makin buruk moral dan kinerja BUMN.

#### 6.17.7 MANAJEMEN PERJANJIAN

Terdapat tiga faktor pendorong kinerja BUMN, yaitu informasi, imbalan dan sanksi kinerja, dan pembangunan komitmen. Komitmen dibangun antara lain dengan perikatan kerja, kontrak kerja atau perjanjian kerja.

Terdapat tiga jenis perikatan dalam proses reformasi BUMN, yaitu

- perikatan kinerja BUMN dengan pejabat pemerintah yang diangkat sebagai eksekutif BUMN,
- perikatan manajemen BUMN dengan para manajer-swasta (bukan pemerintah) dan
- perikatan peraturan antara BUMN dengan pemerintah, misalnya pemberian hak monopoli pada industri tertentu, penetapan harga jual atau perjanjian lain.

Secara empiris terbukti bahwa makin banyak perikatan hukum dengan manajer-swasta, makin tinggi kinerja BUMN karena komitmen manajer-swasta pada kinerja BUMN.

Secara empiris terbukti bahwa kontrak kerja atau penugasan manajerial menjadi berjalan efektif bila kontrak mengatur mekanisme pemberesan masalah informasi asimetri antar pihak, masalah imbalan dan sanksi, dan komitmen terhadap tujuan, sasaran atau hasil BUMN. Terjadi asimetri pengetahuan, pihak pemerintah dalam banyak hal kurang terinformasi untuk berbagai aspek bisnis seperti pasar bahan baku, permintaan, produktivitas, kinerja BUMN.



Asimetri pengetahuan diatasi dengan cara penghapusan posisi monopoli BUMN. Kondisi persaingan bebas akan

- (1) membuka segala rahasia BUMN yang semula berstatus monopoli,
- (2) menyebabkan kinerja BUMN akan diukur berdasar efisiensi dan keunggulan bersaing,
- (3) pembukaan segala rahasia BUMN tersebut pada butir 1 menguntungkan bagi Dewan Komisaris atau Dewan Pengawas BUMN.

Penghapusan status monopoli dilakukan dengan

- (1) strategi pemekaran BUMN (*spin off strategy*),
- (2) strategi lelang, dan
- (3) strategi ancaman privatisasi kepada BUMN berstatus monopoli berbasis regulasi.

Pemekaran (*spin off*) dapat dilakukan berdasar wilayah pasar, misalnya Divisi Telekom Indonesia Timur dan Divisi Telekom Indonesia Barat, atau pemekaran (*spin off*) BUMN Telkom Argentina, sambil mengurangi masalah rentang kendali manajemen (*span of control problem*). Strategi lelang dilakukan untuk fasilitas publik seperti PDAM (kasus Guyana), untuk memperoleh operator yang menawarkan jaringan pasok terluas, kualitas produksi dan layanan, serta tawaran harga jual air yang termurah. Sarana pemacu kinerja yang ketiga adalah *ancaman skedul privatisasi setiap saat* bila BUMN tak mencapai kinerja diharapkan (kasus BUMN telepon Meksiko).

*Tuntutan kinerja BUMN menjadi tidak masuk akal bila BUMN tersebut mendapat restriksi-strategis, misalnya kewajiban membeli bahan baku dari BUMN lain, menyetor saldo laba kepada bendahara Umum Negara atau Bendahara Umum Daerah, pemaksaan penempatan pejabat negara atau kader partai yang tidak kompeten, BUMN dilarang melakukan rasionalisasi cq PHK massal SDM, dan hambatan kinerja lain.*

Secara strategis, kontrak kerja berklausula komitmen dimaksud untuk

- (1) mengurangi berbagai rincian atau berbagai aspek kinerja yang harus dicapai,
- (2) mengurangi ketidakpastian kinerja masa depan,
- (3) memperkuat kontrak tentang imbalan berbasis kinerja,
- (4) menutup kelemahan sistem informasi dan sistem imbalan atau sanksi.

Manajemen komitmen tidak sederhana. Komitmen terhadap target raihan termaktub pada kontrak kerja dan kontrak kinerja BUMN menjadi tidak kredibel bila ditetapkan secara sepihak oleh pemerintah, direksi terutama direksi baru “dipaksa” setuju akan target yang ditemntukan pemerintah. Direksi tak bermoral setuju saja akan ikatan kerja tersebut walau secara diam-diam berpendapat bahwa target tersebut tidak masuk akal tingginya.

Sebagian atau sebagian besar kontrak kinerja tidak kredibel. Kontrak berkadungan komitmen pihak pemerintah seperti (1) rencana renovasi aset utama, (2) rencana perlindungan pasar, misalnya pembatasan impor produk sejenis produk BUMN, (3) tak ada intervensi manajemen, seringkali dilanggar pemerintah. Sebagian bantuan asing, misalnya Bank Dunia, dibatalkan karena pemerintah belum memenuhi janjinya. Evaluasi kementerian BUMN dan BPK terhadap kinerja BUMN/D/DES tetap sesuai RKAP yang disetujui pemegang saham, walaupun pemerintah melanggar kontrak.

Kemungkinan bencana eksternal harus disebutkan pada kontrak dan laporan tahunan, misalnya bencana alam, resesi global, kerusakan, menjelaskan penyimpangan kinerja dari target kinerja.

#### **6.17.8 MANAJEMEN SISTEM INFORMASI STRATEGIS BUMN/D**

Strategi mengatasi masalah informasi adalah Sebagai berikut

1. Mendaftar semua jenis informasi strategis, misalnya biaya bahan, biaya produksi, permintaan pasar, persaingan dan produktivitas.
2. Informasi tekanan persaingan dilakukan dengan
  - Membandingkan dua wilayah pasar berstatus monopoli untuk mendeteksi sebab perbedaan kinerja pasar.
  - Membandingkan tawaran peserta lelang produk sejenis produk BUMN
  - Memberi ancaman pencabutan hak monopoli kepada BUMN tidak efisien.
3. Mengetahui sumber informasi untuk tiap jenis informasi strategi tersebut di atas, menguasai sumber informasi, mengelola sumber informasi dan informasi, mengatasi berbagai masalah sumber informasi dan distorsi informasi.
4. Mengatasi masalah asimetri informasi.
5. Membangun sistem pengawasan berbasis sistem informasi.
6. Pemilihan teknologi informasi tepat guna.
7. Menghubungkan sistem informasi dengan sistem imbalan dan sanksi SDM.

### 6.17.9 MANAJEMEN IMBALAN SDM BUMN

Latar belakang sebagai berikut

1. Pembangunan BUMN terkait pada pemerintahan bersih dan berwibawa. Bila penempatan direksi BUMN berbasis keputusan politik, janji imbalan dan sanksi pada kontrak terbukti secara empiris tak berdampak pada kinerja, janji bonus tak mendorong kinerja mencapai target sasaran, para manajer BUMN berperilaku oportunistis menggunakan keunggulan informasi.
2. Partai politik mungkin dapat mengusulkan calon untuk kepentingan partainya, kepada pemerintah cq Presiden dan Menteri BUMN. Pada umumnya direksi non karir tak mempunyai komitmen, karena akan keluar dari BUMN sehabis masa kontrak. Para manajer internal terbukti setia, bila diangkat sebagai direksi, mempunyai komitmen lebih besar. Sebagian berfikir, tak ada gunanya meningkatkan efektivitas dan efisiensi, karena hasil dari upaya peningkatan efektivitas dan efisiensi akan terjadi setelah masa kontrak.
3. Imbalan atau sanksi harus memperhatikan batasan. Pada umumnya pada manajer BUMN tak menyikapi secara khusus batasan & hambatan peraturan-perundang-undangan yang membatasi kegiatan utama BUMN, misalnya (1) pembatasan harga jual barang-publik oleh UU, (2) pembatasan rasionalisasi karyawan BUMN dan perubahan struktur organisasi, (3) pembatasan imbalan kerja SDM BUMN, (4) pembatasan pasar dan kewajiban menjual kepada pihak tertentu saja, serta (5) pembatasan modernisasi sarana produksi. Bagi para manajer sadar batasan, Laporan Tahunan akan berhias batasan dan latar belakang kinerja BUMN, misalnya raihan laba suboptimal karena batasan tertentu, baik untuk menyadarkan para pembaca laporan tahunan.
4. Batasan tertentu menyebabkan kinerja keseluruhan menurun. Misalnya, batasan harga jual oleh hukum atau pemerintah kepada BUMN menyebabkan keterbatasan anggaran BUMN, mendorong pilihan strategi pengadaan input yang paling ekonomis & terjangkau anggaran BUMN, menyebabkan produktivitas, kualitas produk dan/atau jasa utama BUMN menjadi buruk, pasar buruk, dan kinerja laba buruk.
5. Aspek imbalan dan sanksi dalam kontrak kerja tak seberapa menggiurkan atau menakutkan para manajer BUMN apabila *keunggulan-pengetahuan-informasi-internal* dan wewenang resmi cukup kuat mendorong perilaku oportunistis. Sebagai misal, imbalan oportunistis tertentu setara puluhan tahun gaji resmi pejabat tersebut, amat menggoda hati. Publik bahkan Dewan Komisaris atau Dewan Pengawas juga tak

menyadari informasi asimetris tersebut. Bonus, imbalan kinerja dan sanksi terbukti tak berkorelasi dengan raihan atau kinerja BUMN/D/DES. Hanya sedikit negara, seperti Korea dan India, memberi bonus kinerja lumayan menarik dan upacara penghormatan atas raihan kinerja. Bila pengangkatan atas pengaruh partai politik, tugas pejabat BUMN/D/DES terangkat adalah memberi manfaat sebesar-besarnya bagi partai. Pemerintah juga tak selalu dapat menjatuhkan sanksi sesuai kontrak pada pejabat terlindung kekuatan politik menyebabkan BUMN/D/DES berkinerja buruk berkelanjutan.

Strategi imbalan dan sanksi SDM BUMN/D/DES adalah sbb

1. Merancang imbalan kenaikan kinerja, berdasar perubahan sasaran strategis dan perubahan strategi terpilih, bukan sebatas imbalan kinerja. Kontrak kerja berubah sesuai perubahan sasaran BUMN dan perubahan strategi terpilih.
2. Merancang sistem pengendalian internal agar para eksekutif tak mempunyai tujuan pribadi atau kepentingan pribadi selain mencapai kinerja idaman BUMN
3. Mendiskusikan secara berkala untuk identifikasi hambatan mencapai tujuan kinerja dan memecahkan masalah-masalah tersebut.
4. Memberi tugas sesuai kompetensi, lalu membangun tunjangan kinerja yang adil dan masuk akal bagi manajer dari pejabat pemerintahan dan manajer dari dunia swasta.
  - Insentif berbasis laba, target laba dan/atau kenaikan laba
  - Insentif inovasi produk, produktivitas dan *cost leadership*.
  - Insentif kinerja pengadaan
  - Insentif rasionalisasi SDM berkala
  - Insentif berbasis pendapatan, target pendapatan dan/atau kenaikan pendapatan (penjualan).
  - Insentif berbasis wilayah kekuasaan pasar dan/atau kenaikan luas/dalam pasar.
  - Insentif berbasis citra & posisi dalam persaingan dan/atau kenaikan posisi bersaing (misalnya dari posisi nicher menjadi follower, posisi follower menjadi posisi challenger, posisi challenger menjadi market leader), dari pasar domestik menjadi pasar global dll.
5. Menerapkan sanksi secara konsekuen.

## 6.18 MANAJEMEN KOMITMEN PADA BUMN/D

Latar Belakang adalah sebagai berikut.

Secara empiris terbukti bahwa *ketiadaan komitmen merupakan sebab utama kegagalan BUMN, bukan imbalan atau hukuman*. Komitmen dibentuk melalui pertemuan BUMN dengan pemerintah, dipelihara dan dikembangkan dengan berbagai pertemuan berkala.

Tidak ditemukan dalam kontrak kerja penggunaan pihak ketiga independen dan netral yang memaksa pihak pemerintah dan pihak direksi mematuhi komitmen dan menjatuhkan sanksi, menyebabkan komitmen kedua pihak berkontrak menjadi lemah.

Pinjaman Bank Dunia kepada BUMN Ghana, Meksiko, Senegal dan lain-lain berisi kewajiban kontraktual pemerintah sebagai penjamin pinjaman tersebut, dengan harapan pengawasan pemerintah kepada BUMN menjadi lebih serius.

Perjanjian kerja BUMN di Korea melibatkan akuntan publik, kantor hukum dan lembaga-lembaga bereputasi tinggi untuk pemantauan dan evaluasi kinerja BUMN, dengan harapan bahwa pihak ketiga itu (1)memberi tambahan keahlian tertentu bagi BUMN, (2)pengawas BUMN mewakili pemerintah pada satu sisi, pada sisi lain (3) menegur pelanggaran kontrak dan menagih janji pemerintah kepada BUMN seperti termaktub pada kontrak dan RKAP, (4) resolusi konflik pihak berkontrak,(5)melaporkan aktivitasnya kepada publik dan membentuk opini publik yang tepat, dan memungkinkan (6) pemeringkatan (*rating*) BUMN.

*Apabila kontraktor pemenang Manila Light Rail adalah saudara lelaki Imelda Marcos - istri Presiden Ferdinand Marcos – maka masyarakat mudah menengarai kurangnya unsur kurangnya komitmen dituduhkan sebagai penyebab gagalnya kontrak (halaman 148, Bureaucrats in Business, IBRD, 1995).*

Strategi manajemen-komitmen SDM BUMN adalah sbb :

1. Manajemen komitmen dimaksud untuk menutupi kelemahan manajemen informasi, manajemen target, imbalan dan sanksi SDM. Pembentukan komitmen dapat informal atau formal seperti sumpah jabatan, kontrak kinerja dan pakta integritas.
2. Pencapaian target BUMN dan imbalan SDM menjadi mungkin apabila diperkuat komitmen.
3. Pembangunan komitmen pada BUMN berstatus monopoli lebih sulit ketimbang BUMN dalam pasar persaingan bebas.
4. Pembangunan komitmen pada BUMN berstatus “anak emas” APBN lebih sulit ketimbang BUMN yang sama sekali tidak ditunjang APBN (harus mandiri atau ditutup).
5. Komitmen BUMN sulit dibentuk apabila Dewan Pengawas dan pemegang saham BUMN tidak komit atas rencana strategis, misalnya skedul tambahan modal segar dilanggar.
6. Terjadi “pembalasan” BUMN kepada pemerintah yang tak menepati janji, misalnya PLN Senegal sengaja tak membayar hutang pemasok dan kewajiban pajak karena pemerintah ingkar janji membayar konsumsi listrik oleh negara kepada PLN tersebut.
7. Komitmen dibangun pula melalui tagihan-janji melalui pengadilan, lembaga arbitrase dan badan pengawas independen untuk BUMN (*oversight board*), pembatalan tambahan modal pemerintah atau rencana ekspansi BUMN, pembatalan rencana hibah, sumbangan, donasi kepada BUMN yang tak mampu mencapai sasaran.

## **6.19 STRATEGI REFORMASI BUMN NKRI 2024**

Hendriyo Widi, 2023, menyajikan artikel berjudul Erick Ungkap Enam Strategi BUMN 2024 , antara lain menyatakan enam strategi yang digulirkan BUMN pada 2024, termasuk penyehatan BUMN karya atau yang bergerak di bidang infrastruktur. Langkah pertama yang akan dilakukan adalah meningkatkan tata kelola dan manajemen risiko BUMN di tengah berlanjutnya ketidakpastian ekonomi.

Mentari Puspadini, CNBC Indonesia, 2024, menyayikan artikel berjudul *Tangan Kanan Erick Thohir Ungkap Langkah Strategis BUMN di 2024*, antara lain mengungkapkan bahwa Kementerian BUMN membeberkan Langkah Strategisnya untuk Tahun 2024. Ke depan,

entitas BUMN akan didorong untuk meningkatkan kinerja efisiensi dan kontribusi dividen. Staf Khusus Menteri BUMN, Arya Mahendra Sinulingga, menyoroti perkembangan konsolidasi yang terus berlanjut, di mana saat ini jumlah BUMN telah berhasil dikurangi menjadi 41 entitas. "Bayangkan, kita dari 144 BUMN awal Pak Erick sekarang tinggal 41 BUMN, dan keuntungannya besar banget ya," ungkap Sinulingga. Ia menjelaskan bahwa fokus telah bergeser dari perubahan struktural menuju peningkatan kinerja dan kontribusi dividen BUMN yang telah diholdings. Sehingga, tujuan utama pihaknya saat ini adalah memperbanyak BUMN yang memberikan kontribusi signifikan berupa dividen bagi negara. "Dividennya dibandingkan sebelum Pak Erick naiknya hampir dua kali lipat. Itu diluar dari keuntungan bersihnya. Justru yang kita lakukan sekarang ini adalah memperbanyak BUMN yang berkontribusi terhadap dividen," tandasnya. Dalam konteks ini, dia menyoroti beberapa BUMN yang telah menunjukkan peningkatan kinerja, seperti Pertamina, PLN, dan Pelindo. Kementerian BUMN telah merealisasikan setoran dividen sebesar Rp82,1 triliun ke kas negara sepanjang 2023, naik 102,1% dibandingkan dengan setoran dividen tahun 2022, setoran dividen tersebut menjadi yang terbesar dalam kurun empat tahun terakhir. Setoran dividen tahun 2019 tercatat sebesar Rp80,7 triliun, Rp66,1 triliun pada 2020, Rp30,5 triliun pada 2021, pada 2022, setoran dividen BUMN naik menjadi Rp40,6 triliun.

Niska, 2024, menyajikan artikel berjudul *Penempatan BUMN 2024 – Terungkap! Strategi Canggih di Balik Penempatan BUMN Tahun Ini!*, antara lain mengungkapkan bahwa tahun 2024 menjadi tahun yang penuh dengan inovasi dan transformasi bagi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia. Dengan berbagai tantangan dan peluang yang dihadapi, pemerintah dan manajemen BUMN telah menyusun strategi canggih untuk penempatan BUMN tahun ini.

BUMN selalu menjadi pilar penting dalam pembangunan dan pertumbuhan ekonomi Indonesia, berperan sebagai penyedia layanan dan produk vital serta sebagai agen perubahan sosial dan ekonomi. Tahun 2024 menandai era baru bagi BUMN, di mana strategi dan pendekatan baru diimplementasikan untuk mengoptimalkan kinerja dan dampaknya terhadap masyarakat, sebagai berikut.

### **6.19.1 Strategi Keterbukaan**

Salah satu pilar utama dalam penempatan BUMN tahun 2024 adalah strategi keterbukaan. Keterbukaan menjadi sangat penting untuk memastikan transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi publik yang lebih luas dalam pengelolaan BUMN. Beberapa aspek kunci dari strategi keterbukaan ini meliputi:

- 1. Transparansi dalam Pengelolaan Keuangan**
  - Setiap BUMN diwajibkan untuk melaporkan kinerja keuangannya secara terbuka. Laporan keuangan yang diaudit oleh auditor independen akan dipublikasikan untuk memberikan gambaran yang jelas tentang kondisi keuangan perusahaan.
- 2. Pelaporan Kinerja dan Capaian**
  - BUMN harus menyampaikan laporan kinerja secara berkala, mencakup pencapaian target, realisasi anggaran, dan dampak sosial dari kegiatan yang dilakukan. Pelaporan ini tidak hanya untuk pemangku kepentingan internal, tetapi juga untuk publik.
- 3. Partisipasi Publik dalam Pengambilan Keputusan**

- BUMN membuka ruang untuk partisipasi publik dalam pengambilan keputusan strategis, misalnya melalui konsultasi publik atau forum diskusi terbuka. Hal ini memungkinkan masyarakat untuk memberikan masukan dan kritik yang konstruktif.
4. **Keterbukaan Informasi Proyek**
- Informasi mengenai proyek-proyek yang sedang berjalan, termasuk anggaran, timeline, dan progres, akan dipublikasikan secara terbuka. Ini membantu **dalam memonitor perkembangan proyek dan memastikan akuntabilitas.**

### 6.19.2 Pola Kemitraan Baru

Tahun 2024 juga ditandai dengan implementasi pola kemitraan baru dalam penempatan BUMN. Pola kemitraan ini bertujuan untuk memperkuat kolaborasi antara BUMN, sektor swasta, dan pihak internasional. Berikut adalah beberapa aspek penting dari pola kemitraan baru:

1. **Kemitraan Publik-Swasta (Public-Private Partnership)**
  - BUMN menjalin kerja sama strategis dengan perusahaan swasta dalam mengembangkan proyek-proyek besar. Kemitraan ini memungkinkan pembagian risiko dan pembiayaan yang lebih efektif, serta memanfaatkan keahlian dan teknologi dari sektor swasta.
2. **Kolaborasi Internasional**
  - Untuk mengadopsi teknologi dan praktik terbaik, BUMN menjalin kemitraan dengan perusahaan internasional. Kolaborasi ini meliputi transfer teknologi, pelatihan tenaga kerja, dan pengembangan bersama proyek-proyek strategis.
3. **Sinergi Antar BUMN**
  - BUMN yang beroperasi di sektor yang berbeda diajak untuk bersinergi dalam mengerjakan proyek-proyek tertentu. Misalnya, perusahaan konstruksi BUMN dapat bekerja sama dengan BUMN di sektor energi untuk membangun infrastruktur energi terbarukan.
4. **Kemitraan dengan UMKM**
  - BUMN juga menjalin kemitraan dengan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) untuk meningkatkan keterlibatan dan pemberdayaan ekonomi lokal. Kemitraan ini meliputi penyediaan bahan baku, pelatihan, dan akses ke pasar.

### 6.19.3 Penggunaan Teknologi Canggih

Teknologi canggih menjadi kunci utama dalam strategi penempatan BUMN tahun 2024. Penggunaan teknologi ini tidak hanya untuk meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga untuk menciptakan nilai tambah dan inovasi. Beberapa inisiatif teknologi yang diimplementasikan oleh BUMN meliputi:

1. **Digitalisasi Operasional**
  - BUMN mengadopsi teknologi digital untuk mengoptimalkan proses bisnis. Ini meliputi otomatisasi sistem manajemen, penggunaan big data untuk analisis kinerja, dan implementasi Internet of Things (IoT) untuk pemantauan real-time.
2. **Pengembangan Aplikasi dan Platform Digital**

- Untuk meningkatkan layanan kepada pelanggan, BUMN mengembangkan aplikasi dan platform digital. Misalnya, aplikasi layanan pelanggan untuk sektor perbankan atau platform digital untuk layanan telekomunikasi.
- 3. **Teknologi Energi Terbarukan**
  - BUMN di sektor energi mengimplementasikan teknologi energi terbarukan seperti solar panel, wind turbine, dan teknologi penyimpanan energi. Ini sejalan dengan upaya untuk mengurangi ketergantungan pada energi fosil dan mendukung keberlanjutan lingkungan.
- 4. **Kecerdasan Buatan (Artificial Intelligence)**
  - Penggunaan kecerdasan buatan dalam berbagai aspek operasional, mulai dari analisis data, otomatisasi proses, hingga peningkatan pengalaman pelanggan. AI digunakan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional serta memberikan layanan yang lebih personal dan cepat.
- 5. **Blockchain**
  - Teknologi blockchain diadopsi untuk meningkatkan transparansi dan keamanan dalam transaksi. Misalnya, dalam sektor keuangan, blockchain digunakan untuk memverifikasi transaksi dan mengurangi risiko penipuan.

#### 6.19.4 Fokus pada Keragaman dan Inklusi

Keragaman dan inklusi menjadi fokus utama dalam strategi penempatan BUMN tahun 2024. BUMN berkomitmen untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan merangkul keragaman dalam segala aspek, mulai dari gender, usia, latar belakang etnis, hingga kemampuan fisik. Berikut adalah beberapa langkah yang diambil untuk mendorong keragaman dan inklusi:

1. **Kebijakan Rekrutmen yang Inklusif**
  - BUMN mengimplementasikan kebijakan rekrutmen yang memastikan kesempatan yang sama bagi semua calon tanpa memandang latar belakang. Proses seleksi yang transparan dan adil menjadi prioritas.
2. **Pelatihan dan Pengembangan**
  - Program pelatihan dan pengembangan yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan dari berbagai latar belakang. Ini termasuk pelatihan kepemimpinan untuk perempuan dan kelompok minoritas.
3. **Lingkungan Kerja yang Ramah dan Inklusif**
  - Menciptakan lingkungan kerja yang ramah bagi semua karyawan, termasuk menyediakan fasilitas yang mendukung kebutuhan khusus. Misalnya, aksesibilitas untuk karyawan dengan disabilitas.
4. **Budaya Kerja yang Menghargai Keragaman**
  - Mempromosikan budaya kerja yang menghargai dan merayakan keragaman. Ini dilakukan melalui kampanye internal, acara budaya, dan inisiatif keberagaman lainnya.
5. **Dukungan terhadap Komunitas Lokal**
  - BUMN juga berkomitmen untuk mendukung komunitas lokal melalui program tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) yang inklusif. Ini termasuk pemberdayaan ekonomi lokal, pendidikan, dan layanan kesehatan.
  -

#### 6.19.5 Proyek Strategis yang Didorong

Tahun 2024 juga menjadi tahun di mana BUMN mendorong berbagai proyek strategis yang berpotensi besar bagi pembangunan nasional. Proyek-proyek ini tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan infrastruktur dan layanan, tetapi juga untuk mendorong pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat. Berikut adalah beberapa proyek strategis yang didorong oleh BUMN:

**1. Proyek Infrastruktur**

- Pembangunan jalan tol, jembatan, bandara, dan pelabuhan yang bertujuan untuk meningkatkan konektivitas dan efisiensi logistik. Proyek ini melibatkan sinergi antar BUMN di sektor konstruksi, transportasi, dan logistik.

**2. Proyek Energi Terbarukan**

- Pengembangan pembangkit listrik tenaga surya, angin, dan biomassa. Proyek ini bertujuan untuk meningkatkan kapasitas energi terbarukan dan mengurangi ketergantungan pada bahan bakar fosil.

**3. Digitalisasi Layanan Publik**

- Pengembangan platform digital untuk layanan publik seperti perizinan, pembayaran pajak, dan layanan kesehatan. Proyek ini bertujuan untuk meningkatkan aksesibilitas dan efisiensi layanan publik.

**4. Pengembangan Kawasan Industri dan Ekonomi Khusus**

- Pembangunan kawasan industri dan ekonomi khusus untuk menarik investasi dan menciptakan lapangan kerja. Proyek ini melibatkan kemitraan antara BUMN dan investor swasta, baik domestik maupun internasional.

**5. Proyek Pendidikan dan Kesehatan**

- Pembangunan fasilitas pendidikan dan kesehatan, termasuk sekolah, universitas, rumah sakit, dan pusat kesehatan. Proyek ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan kesehatan masyarakat.

**6. Pengelolaan Lingkungan dan Keberlanjutan**

- Proyek pengelolaan lingkungan seperti penghijauan, pengelolaan limbah, dan konservasi sumber daya alam. Ini bertujuan untuk menjaga keberlanjutan lingkungan dan mendukung pembangunan berkelanjutan.

7. Dengan fokus pada keragaman dan inklusi, BUMN tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis, tetapi juga meningkatkan kreativitas dan inovasi melalui perspektif yang beragam.

## **6.20 INTENSI STRATEGIS BUMN 2024**

CNBC, 2024 , menyajikan artikel berjudul *Sebelum Ganti Presiden, BUMN Mau Kebut 9 Proyek Strategis*, antara lain mengungkapkan bahwa Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) optimis hampir sepenuhnya program kerja yang terkait perusahaan pelat merah tersebut rampung sebelum pergantian pemerintahan baru pada Oktober 2024.

- Saat ini dari 88 proyek Kementerian BUMN telah menyelesaikan 79 di antaranya. Artinya ada 9 proyek strategis yang tersisa. Staf Khusus Menteri BUMN Arya Sinulingga menyebut 9 proyek strategis BUMN tersebut akan disebut sebelum pemerintahan era Presiden Joko Widodo (Jokowi) berakhir.
- Proyek strategis Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) Sanur. "Kawasan Ekonomi Khusus Sanur, hotel sudah diresmikan, rumah sakit semester II awal sudah jalan," ujarnya di Jakarta, dikutip Jumat (23/2/2024).
- Selain RS KEK Sanur, lanjut Arya, BUMN juga tengah merampungkan sejumlah proyek strategis lain seperti refocusing organisasi untuk BUMN pangan, transisi batu



bara menjadi energi baru terbarukan (EBT), dan penyehatan keuangan BUMN farmasi.

- " Terdapat *unlock value* BSI (Bank Syariah Indonesia)," sebutnya. Sebagaimana diketahui, PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. dan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero)Tbk. hendak mengurangi porsi saham di PT Bank Syariah Indonesia (Persero)Tbk. Ada dua opsi yang saat ini menjadi pertimbangan untuk mengoptimalkan kinerja bank syariah milik BUMN tersebut. "Bisa lewat *strategic investor* atau bisa juga ke publik," kata Arya.
- Kementerian BUMN juga akan mengejar penyehatan awal dan integrasi awal BUMN karya.

## 6.21 CONTOH IMPLEMENTASI STRATEGI BUMN 2024.

Sekadar contoh, implementasi strategi BUMN Pertambangan adalah sebagai berikut.

Deni Supriadi , 2024, menyajikan artikel berjudul *Strategi Pencapaian BUMN Holding Industri Pertambangan 2024*, antara lain mengungkapkan bahwa BUMN Holding Industri Pertambangan MIND ID memiliki sejumlah strategi untuk mencapai target di 2024.

Masing-masing anggota Grup MIND ID memproyeksikan berbagai pencapaiannya tahun ini. "MIND ID memiliki proyek strategis yang berkaitan dengan timah, batu bara, aluminium, feronikel, tembaga, dan sejenisnya. Masing-masing Grup MIND ID memiliki strategi jitu tersendiri untuk mencapai target maksimal di setiap proyeknya," ujar Sekretaris Perusahaan MIND ID, Heri Yusuf.

Kinerja Grup MIND ID PT Aneka Tambang Tbk (Antam) diproyeksikan tumbuh hingga 10 persen pada 2024. Pertumbuhan ini cukup realistis mengingat hilirisasi nikel akan berdampak positif untuk jangka panjang dan permintaan nikel diharapkan akan meningkat. Selain itu, harga emas di 2024 cukup menjanjikan. Ekspektasi pada theFed untuk menurunkan suku bunga di bulan Maret semakin meningkat setelah serangkaian data ekonomi AS yang lebih lemah. Begitu pula dengan data ekonomi negara ekonomi utama lainnya, seperti EU dan Inggris. Harapan investor pada siklus pemangkasan suku bunga oleh bank sentral dunia sangat mendukung harga emas sepanjang 2024. Dengan naiknya harga emas, maka pendapatan dari penjualan emas Antam akan ikut meningkat. Secara keseluruhan, kinerja Antam masih cukup positif pada 2024. Komoditas emas dapat menjadi *safeheaven* yang menarik apabila ada kekhawatiran investor di tahun politik.

Grup MIND ID lainnya, PT Bukit Asam Tbk (PTBA), menargetkan kapasitas KA batu bara mencapai 52 ton pada 2024. Peningkatan target ini dilakukan sejalan dengan peningkatan produksi. PT Bukit Asam Tbk telah mengoperasikan dua jalur KA batu bara, yakni Tanjung Enim-Tarahan berkapasitas 25 juta ton per tahun, dan Tanjung Enim-Kertapati berkapasitas 7 juta ton per tahun, total dua jalur tersebut mencapai 32 juta ton per tahun. Pada 2024, PT Bukit Asam Tbk mengembangkan sebuah jalur KA batu bara tambahan rute Tanjung Enim-Keramasan berkapasitas 20 juta ton per tahun. Jalur baru ini diharapkan dapat beroperasi pada kuartal IV/2024. Adapun untuk target jangka panjang, PT Bukit Asam Tbk akan menambah rute KA batu bara rute Tanjung Enim-Perajen berkapasitas 20 juta ton per tahun. Proyek ini diharapkan beroperasi pada kuartal III/2026. Sejauh ini, kapasitas produksi batu bara terus meningkat secara bertahap. Per September 2023, PT Bukit Asam Tbk memproduksi batu bara 31,9 juta ton, naik 15 persen year on year (yoy) dari 27,7 juta ton per

September 2022. Kenaikan sebesar 15 persen yoy juga terjadi pada volume penjualan batu bara yang mencapai menuju 27 juta ton dari sebelumnya 23,5 juta ton. Kenaikan lainnya terjadi pada volume angkutan kereta api 23,7 juta ton naik 12 persen dari sebelumnya 21,1 juta ton. Sampai akhir 2023, PT Bukit Asam Tbk menargetkan produksi batu bara 41 juta ton. Selama tiga tahun terakhir, produksi batu bara PT Bukit Asam Tbk memang cenderung naik.

Grup MIND ID PT Freeport Indonesia (PTFI) juga memiliki target dan strategi tersendiri. Pada 2024, PTFI berniat mengajukan relaksasi ekspor konsentrat tembaga seiring berakhirnya izin ekspor pada Mei 2024. Smelter tembaga PTFI di Java Integrated Industrial and Ports Estate (JIPE) Gresik baru beroperasi pada akhir Mei 2024. Smelter ini baru bisa mencapai kapasitas penuh (ramp-up) pada Desember 2024. Dengan demikian, fasilitas smelter yang baru belum akan bisa menyerap seluruh produksi konsentrat tembaga. Perpanjangan izin ekspor diperlukan sebab ada potensi konsentrat tembaga yang tidak terserap. Relaksasi izin ekspor konsentrat tembaga setelah Mei 2024 diperlukan karena ketidakmampuan smelter dalam negeri menyerap seluruh produksi berpotensi menimbulkan penumpukan stok. Selain itu, hal ini akan berakibat pada penurunan kapasitas produksi konsentrat maupun bijih. Hingga November 2023, kemajuan smelter PTFI sudah mencapai lebih dari 83 persen. Sebelumnya, PTFI telah mengantongi izin ekspor konsentrat tembaga pada 24 Juli 2023, sehingga mampu mengeksport sebanyak 1,7 juta ton konsentrat tembaga hingga Mei 2024 mendatang.

## **6.22 STUDI KASUS BUMN NEGARA LAIN**

### **6.22.1 MENGAMBIL HIKMAH STRATEGI BUMN UNI EROPA**

*Uni Eropa mengatur bersama-sama peran BUMN di kawasan Eropa terkait pada hukum yang berlaku di Uni Eropa misalnya, kewajiban layanan publik, hak khusus bidang ekonomi, imbalan bagi BUMN, pengesahan layanan publik, persaingan antar BUMN, persaingan BUMN dan perusahaan bukan BUMN, penjaminan transparansi pada pendanaan publik, keselarasan undang – undang BUMN dengan undang – undang perseroan terbatas.*

Tujuan dari pengaturan bersama adalah ; optimalisasi efisiensi sumber daya kawasan eropa, harmonisasi BUMN dengan kebijakan industrialisasi, menjalin hubungan serikat – serikat inovasi dengan BUMN, dan konsolidasi anggaran BUMN.

Masyarakat uni eropa melakukan pemeriksaan bersama perkembangan dan kemajuan hal – hal tersebut diatas.

*Berbagai kegiatan strategis seperti telekomunikasi, transportasi, energi atau jaringan pos dikelola oleh BUMN untuk menjamin layanan publik berkualitas tinggi dan untuk menghindari kesalahan pasar. Berbagai kegiatan ekonomi yang tidak diminati oleh masyarakat diserahkan kepada BUMN. Uni Eropa mengatur keseimbangan persaingan dan kualitas layanan publik antar BUMN, kegiatan BUMN lintas negara – negara eropa, pengawasan bersama antar Negara eropa untuk kegiatan BUMN, membangun kerjasama BUMN antar Negara eropa, penyetaraan kualitas manajemen umumnya, GCG khususnya.*

Terjadi penyetaraan prosedur pengadaan, kesempatan bekerja di BUMN, kerjasama BUMN tatkala krisis menimpa eropa, membangun kegiatan saling asah-asih-asuh antar BUMN lintas Negara eropa.

*Hukum Eropa mengatur bantuan pemerintah kepada BUMN, tujuan ekonomi BUMN, layanan BUMN, harga jual produk atau layanan publik, persyaratan transparansi, prosedur pengadaan barang – barang publik dan corporate governance.*

Dalam pelayanan masyarakat, BUMN sering kali menerima subsidi atau imbalan lain dari pemerintah. Negara-Negara Eropa mengatur hal ini dalam kaitan persaingan antar BUMN lintas Negara.

*Negara mengawasi dan membantu BUMN agar kualitas layanan minimum tercapai. Negara-Negara Eropa membuat perjanjian untuk layanan publik, BUMN juga mendapat bagian-tugas dari kerjasama tersebut, komisi eropa mengawasi dan mengukur bantuan masing – masing pemerintah kepada BUMN didalam negaranya, melakukan investigasi dan penilaian atas berbagai bantuan pemerintah yang melanggar asas keadilan di eropa.*

*Tujuan dari pengaturan bersama adalah optimalisasi kohesi sosial, pertumbuhan dan produktifitas di eropa, menjamin transparansi, menjamin efektifitas bantuan pemerintah, dan menjamin pilihan sumber dana bantuan yang lebih baik. Tidak termasuk didalam kegiatan bersama bidang ekonomi adalah militer, kepolisian, navigasi udara, pengendalian jalur laut, kegiatan anti polusi, organisasi pemerintahan, pendanaan dan pemberlakuan hukum penjara.*

Skema kerjasama ekonomi tersebut ditawarkan *bukan sebagai kewajiban Negara – Negara Eropa untuk menjadi anggota*, mengatur prinsip-prinsip kapitalisasi, mengatur usaha bermotif laba dan mengatur kepemilikan aset oleh BUMN.

*Bentuk bantuan pemerintah negara-negara Eropa kepada BUMN antara lain adalah*

- a. hibah pemerintah,*
- b. kredit pajak,*
- c. bantuan in-natura (berbentuk bukan uang),*
- d. persyaratan pendanaan layanan publik,*
- e. persyaratan lelang (tender),*
- f. persyaratan lisensi dan hak khusus BUMN,*
- g. persyaratan akuisisi BUMN,*
- h. persyaratan privatisasi BUMN dan*
- i. Persyaratan belanja publik nan- efisien.*

Layanan publik dan kewajiban layanan publik harus dirumuskan secara jelas, parameter penetapan tarif imbalan layanan publik harus ditetapkan dimuka secara objektif dan transparan, tidak boleh melebihi seluruh biaya untuk menyediakan layanan publik itu.

Layanan publik harus mampu memenuhi kebutuhan publik atas produk/jasa BUMN tersebut, BUMN harus mampu mengantarkan produk atau layanan BUMN tersebut kepada publik yang membutuhkan sedemikian rupa sehingga BUMN tersebut dapat dinilai telah memenuhi tugas sosialnya dengan/tanpa laba.

Ke-masukakal-an harga jual produk atau jasa BUMN diungkapkan secara transparan, mencakupi segala biaya dan anggaran untuk melaksanakan tugas social tersebut. *Apabila BUMN tidak melakukan layanan publik, biaya operasionalnya harus dibandingkan dengan biaya perusahaan swasta sejenis atau BUMN sejenis didalam dan diluar negeri yang dinilai sehat.* BUMN wajib mempertanggungjawabkan efisiensi BUMN kepada pengawas BUMN.

Hak BUMN memberi layanan publik adalah tugas mulia dalam berbangsa bernegara karena itu harus berdasar instrumen-hukum yang mengatur

- a. kandungan isi layanan publik, durasi, waktu layanan publik, wilayah layanan publik,
- b. hak khusus BUMN sebagai otoritas,
- c. parameter untuk kalkulasi pengawasan kelayakan harga produk/layanan publik,
- d. jalan keluar apabila pendapatan BUMN tidak cukup untuk menyajikan produk atau layanan tersebut secara memadai.

Secara berkala pengawas BUMN harus memeriksa dokumen hukum BUMN terkait aktifitas sosial tersebut sambil harus disadari terdapat berbagai perusahaan swasta sejenis BUMN yang lebih besar dan lebih modern dari BUMN, sehingga mempunyai skala ekonomi yang lebih baik untuk meningkatkan kualitas dan menekan biaya. Pemerintah harus *mengambil sikap untuk menutup senjang tersebut* misalnya dengan subsidi. Pemerintah cq *Menteri BUMN harus berupaya keras untuk mengurangi kewajiban administrasi BUMN, memperbesar skala usaha BUMN yang berukuran kecil, melakukan modernisasi BUMN ketinggalan jaman melalui belanja APBN.*

BUMN Eropa meningkatkan efektifitas administrasi dengan kerangka-kerja atau model yang seragam. Terjadi koordinasi untuk prosedur lelang (tender) untuk memperoleh kontrak kerja, kontrak pasok barang/jasa publik, yang terkoordinasi lintas Negara Eropa misalnya barang/sa apublik berbentuk air, energi, transpor publik, telekomunikasi dan jasa pos. Berbagai BUMN dengan pertimbangan khusus pemerintah memperoleh hak monopoli.

Terdapat enam prinsip penyediaan barang/jasa publik di Inggris

1. Proses, otoritas publik wajib membangun departemen – departemen untuk prosedur – prosedur penghindaran benturan kepentingan, peserta lelang harus menyampaikan semua dokumen yang diminta tepat waktu
2. Penetapan biaya, menyediakan sebuah rumus atau formula untuk seluruh peserta lelang di sekkor publik, untuk menghindari biaya tidak langsung
3. Pendanaan hibah, semua peserta lelang harus mengungkapkan pendanaan hibah yang diperoleh, member jaminan bahwa pendanaan hibah tidak ditujukan untuk mensubsidi lelang atau memenangi lelang
4. Pensiun, otoritas publik didorong untuk membentuk pedoman tentang transfer pensiun atau perlakuan pensiun layanan publik, pedoman untuk transfer SDM dalam sektor publik
5. Risiko, kewajiban peserta lelang/tender menyajikan penilaian risiko yang menggambarkan jumlah/nilai penutupan asuransi
6. Pajak, peserta lelang (tender) wajib menyediakan informasi tentang berbagai kewajiban-pajak BUMN peserta lelang misalnya pajak pertambahan-nilai dan pajak penghasilan

BUMN Eropa harus transparan pada aspek pendanaan publik, perolehan hibah dari APBN, informasi alokasi dana tersebut. Transparansi keuangan mencakupi kewajiban BUMN untuk menyediakan akun terpisah kegiatan operasional dan transaksi dari otoritas, menjamin bahwa subsidi tidak melebihi biaya, menghindari berbagai bentuk subsidi silang, transparansi pengambil-alihan pabrik swasta dengan besaran pendapatan melebihi 250.000.000 euro.

BUMN Eropa wajib mengungkapkan kepada publik imbalan kerja direksi dan dewan pengawas, risiko utama BUMN dan risiko opini audit laporan keuangan.

Gagasan pasar-tunggal Eropa terkait pula pada BUMN misalnya untuk

- a. jasa/pelayanan kereta api oleh BUMN Negara lain,
- b. kemudahan jasa layanan transpor-laut antar Negara,
- c. pembangunan bersama kegiatan maskapai-penerbangan untuk meningkatkan keamanan kapasitas dan efisiensi,
- d. penerapan dan kewajiban paket energy ketiga.
- e. BUMN lintas Negara diizinkan bersaing dan atau melakukan kerja sama.  
Persaingan dan/atau kerjasama antar BUM lintas-negara Eropa bertujuan untuk meningkatkan efisiensi pasar Eropa, melalui bantuan pemerintah untuk mengatasi kegagalan-pasar.
- f. Pembangunan ekonomi regional Eropa mendorong kegiatan penelitian dan pengembangan bersama, pelestarian lingkungan, investasi berisiko tinggi dan jalan raya informasi Eropa.

*Bagi Uni Eropa, tahun 2020 adalah tahun destinasi Eropa nan Cerdas, Lestari dan Bertumbuh.*

- (1) Hubungan gagasan antar BUMN dapat pula menggunakan berbagai bendera/sarana seperti Serikat Inovasi, Serikat Efisiensi SD Eropa, Serikat Kebijakan Industri untuk Era Globalisasi.
- (2) Serikat Inovasi mendorong kerjasama riset, edukasi, bisnis untuk pemekaran kapasitas inovasi Eropa.
- (3) *Kerjasama efisiensi Eropa* terfokus pada penggunaan lestari SD, mendorong pengembangan teknologi efektif & akrab lingkungan.kerjasama.
- (4) Kebijakan era globalisasi adalah upaya penyeimbangan pengembangan industri dan pilihan fokus industri Uni Eropa.
- (5) BUMN didorong untuk membangun kerjasama riset dan inovasi dengan perguruan tinggi dan lembaga riset.
- (6) Program peningkatan efisiensi SD dan APBN tiap negara anggota bertema upaya reduksi-bantuan APBN dan reduksi perlakuan-istimewa bagi BUMN, melalui modernisasi BUMN.  
Sebagai contoh, upaya peningkatan efisiensi BUMN dilakukan pemerintah Swedia dengan membuka the *National Government Service Center* pada 2012 menawarkan jasa layanan administrasi kepada lembaga pemerintahan, memperkenalkan berbagai teknik manajemen pemerintahan dan teknik penurunan biaya, membantu lembaga pemerintah menyeleksi berbagai tupoksi yang lebih-baik di *outsourcing*, memberi pelatihan teknik pelaksanaan tender atau pengadaan secara efektif, efisien dan bertanggungjawab.
- (7) Kebijakan lingkungan hidup makin terfokus pada penggunaan SD lestari, kegiatan transportasi, masyarakat dan bisnis terfokus pada karbon rendah, teknologi hijau dan pengurangan limbah.
  - Kegiatan transportasi dan industri energi tetap merupakan juara penghasil polusi, sehingga setiap negara Uni Eropa , didorong untuk mengajukan *gagasan interkoneksi cerdas dan modern* untuk industri transpor dan energi dalam negara dan antar negara.
  - Tiap negara didorong mengeluarkan belanja APBN bagi industri untuk membangun industri lebih hijau dan lebih lestari, secara keseluruhan akan mencipta ekonomi hijau kawasan Eropa.

*Karena BUMN dilindungi APBN, pada berbagai negara Skandinavia, BUMN dilarang berpartisipasi pada berbagai kegiatan pengadaan publik atau tender proyek yang bersifat terbuka.*

- a. Negara-negara Skandinavia juga bersemangat mendorong penggunaan SD lestari, peningkatan efisiensi BUMN, sebagai dasar kesinambungan usaha BUMN.
- b. Pemerintah negara-negara tersebut mewajibkan pembuatan Laporan Kelestarian (*Sustainability Report*), sebagai laporan pertanggungjawaban proteksi lingkungan hidup dan pertanggungjawaban sosial.
- c. *Berdasar cetak biru CSR dan SR keluaran GRI, pada tahun 2007 Swedia menerbitkan panduan Kelestarian BUMN, yang menugasi BUMN memantau sendiri kinerja ekonomi, kinerja sosial dan kinerja lingkungan BUMN tersebut. Laporan Kelestarian BUMN diperiksa auditor negara.*

*Berdasar dorongan Komisi Eropa, APBN negara-negara Eropa memisahkan APBN bantuan penanggulangan krisis dan APBN bantuan rutin pembangunan Eropa nan cerdas, lestari dan berkembang.*

- Pada intinya, bantuan masa krisis berbentuk subsidi dan pembebasan pajak harus segera dihentikan apabila periode krisis telah berlalu.
- APBN paska-krisis mencakupi APBN percepatan pemulihan ekonomi menuju stabilitas baru atau ekuilibrium baru.
- Komisi menerbitkan panduan umum bagi negara-negara Eropa untuk *pertumbuhan ekonomi, penanganan krisis, penanganan kesulitan perekonomian, kebijakan persaingan sehat, penerapan berbagai kebijakan Uni Eropa, pembangunan administrasi publik cq pertanggungjawaban APBN dan LK pemerintahan.*

Uni Eropa mempunyai survei tahunan disebut *The Annual Growth Survey* yang menjadi bagian utama dari European Semester, yang terdiri atas

- (1) telaah status dan kondisi perekonomian,
- (2) identifikasi wilayah berpeluang paling besar untuk peningkatan kinerja ekonomi,
- (3) wilayah kegiatan yang *harus dilakukan bersama-sama*, misalnya
  - integrasi pasar jasa Eropa,
  - penyamaan prosedur pengadaan barang publik, dan
  - penyamaan kebijakan pemerintah yang harus terfokus pada pertumbuhan ekonomi.
  - Didalamnya termaktub standar efektivitas dan efisiensi kegiatan administrasi publik, terutama
    - tingkat layanan minimum,
    - pengadaan,
    - transparansi dan pertanggungjawaban.

Berdasar survei ekonomi tahunan, Komisi Eropa mengajukan *cetak biru semesteran* untuk *European Economic Governance*, misalnya

- program stabilitas dan konvergensi keuangan lintas negara-negara Eropa,
- cetak biru reformasi nasional, dan
- saran/rekomendasi khusus pada wilayah kebijakan fiskal dan makroekonomi bagi negara tertentu. Pada umumnya, saran khusus bagi negara tertentu juga bersifat umum, untuk menghormati dan melindungi diskresi pemerintah setempat mengatur rincian kebijakan. *Sebagai misal, saran Uni Eropa bagi Slovenia tahun 2012 agar membangun kerangka konseptual bagi BUMN untuk menjamin efektivitas manajemen dan penerapan GG menyebabkan agenda reformasi 2012-2013 bertema manajemen BUMN nan efektif dan manajemen BMN.*

- Sebagai misal, Lithuania telah menuai sukses reformasi BUMN, namun Komisi tak henti hentinya mendorong perbaikan selanjutnya. Sebagai contoh, saran Uni Eropa bagi Lithuania tahun 2012 mencakupi implementasi paket reformasi BUMN paripurna, penjaminan pemisahan kepemilikan pemerintah dan regulasi pemerintah, pemilahan aktivitas komersial dan nonkomersial BUMN, dan pemasangan sarana pemantauan BUMN nan efektif, berimbas pada program reformasi nasional tahun 2012 berupa restrukturisasi lanjutan BUMN, setelah Lithuania menuai sukses pembangunan transparansi BUMN, pertumbuhan dan laba.
- *Komisi menemukan bahwa pada tahun 2012 operator transportasi jalan-raya dan udara mencapai 40.000 operator, sementara pada sektor jalan kereta api hanya mencakupi 800 operator, memberi indikasi sektor jalan kereta api masih tertutup bagi persaingan sehat.*
- Komisi Eropa berupaya
  - meretas berbagai belenggu-birokrasi yang menghalangi raihan-kinerja BUMN,
  - mendorong integrasi kekuatan BUMN,
  - mendorong deregulasi atau penghapusan hak monopoli tak sehat,
  - mendorong penggalan potensi tersembunyi tiap BUMN,
  - mendorong pendirian BUMN baru pada sektor strategis/penting namun tak diminati swasta,
  - mendorong akuisisi untuk perbaikan efektivitas dan efisiensi,
  - mendorong pelepasan BUMN sakit, mati suri dan tak bermasa depan.
- Komisi nansadar-waktu mendorong percepatan reformasi BUMN, mengingatkan suatu penundaan program penyehatan, mengingatkan suatu reformasi yang tak sadar waktu atau berlambat-lambat.
- Pada tahun 2010 an, jumlah belanja publik tahunan Eropa disekitar 500 M Euro, sehingga pembangunan manajemen biaya berbasis prosedur pengadaan nan sehat, kompetitif dan transparan adalah sebuah kemestian. Sistem pengadaan BUMN harus menjamin bahwa pemenang tender adalah perusahaan paling kompeten dan efisien lintas negara Eropa. Agar tertular semangat modernisasi dan efisiensi global, *BUMN juga didorong ikut-bersaing dalam berbagai tender terbuka, tanpa keistimewaan.*
- Peraturan belanja publik dan bisnis tingkat dunia antara lain dapat dilihat pada *World Competitiveness Scoreboard*, yang menjelaskan lingkungan hukum bisnis dan persaingan tiap negara, kebijakan sektor publik, tingkat keterbukaan terhadap kontraktor asing dan lain-lain. Scoreboard adalah daftar negara juara, pada umumnya didominasi negara negara Benelux, Belanda, Jerman, dan Inggris. Indeks daya saing mencakupi kinerja ekonomi, efisiensi pemerintahan, efisiensi bisnis dan infrastruktur negara tersebut.
- Efisiensi pemerintahan negara negara Uni Eropa terkait BUMN mencakupi
  - a. peningkatan daya saing BUMN melalui subsidi (dalam %), kepemilikan negara dan hukum persaingan sehat,
  - b. keterbukaan bangsa terkait pada tingkat proteksi dan keterbukaan pada kontraktor asing.

Penulis memandang bahwa NKRI cq Kabinet cq Kementerian dapat mengambil manfaat/hikmah dari kebijakan Uni-Eropa tentang BUMN tersebut di atas.

## 6.22.2 MENGAMBIL HIKMAH STRATEGI BUMN RRC

Penulis memandang bahwa NKRI cq Kabinet cq Kementerian dapat mengambil manfaat/hikmah dari kebijakan RRC tentang BUMN RRC tersebut di bawah ini.

- Kita mafhum bahwa sebuah perusahaan *tidak terkatagori sebagai BUMN RRC bila pemerintah berposisi dominan pada kepemilikan saham mayoritas suatu perusahaan publik tidak mencapai 100%*, sehingga suatu usaha patungan, suatu kerjasama operasi, dan kepemilikan suatu bentuk perusahaan bukan korporasi, namun tergolong Perusahaan Terkendali Pemerintah (*State Controlled Enterprise*).
- Pada wilayah pemerintahan, terdapat tiga rumpun perusahaan, yaitu BUMN sepenuhnya milik pemerintah, BUMN dengan pemerintah sebagai pemegang saham mayoritas, dan sekelompok perusahaan dimiliki dan dikendalikan secara tidak langsung oleh anak perusahaan BUMN. BUMN dan perusahaan bukan BUMN yang terkendali langsung oleh pemerintah mencakupi 40% *GDP nonpertanian RRC*.
- Statistik BUMN sebagai berikut
  - Terdapat sekitar 300 *holding company* bagi BUMN (*Sasac*) , 30 *holding company* BUMD dan beberapa holding kotapraja.
  - BUMN RRC berjumlah sekitar 867.000 perusahaan memiliki tingkat kepemilikan negara,
  - Jumlah aset BUMN sekitar US\$ 78,08 triliun.
  - BUMN menyumbang lebih dari 60% kapitalisasi pasar Tiongkok pada tahun 2019
  - BUMN menyumbang sekitar 28 % PDB RRC
  - BUMN mewakili 4,5 % perekonomian dunia tahun 2019
  - BUMN memberi lapangan-kerja sekitar 30 % angkatan kerja RRC tahun 2009,
  - *Beberapa BUMN RRC adalah perusahaan terbesar di dunia* .
  - Terdapat sembilan puluh satu (91) BUMN masuk dalam perusahaan Fortune Global 500 tahun 2020 .
  - Apabila ditambah (1) *kelompok perusahaan dimiliki dan dikendalikan secara tidak langsung oleh anak perusahaan BUMN*, (2) *perusahaan kolektif pedesaan*, (3) *kepemilikan perusahaan oleh kota dan perusahaan desa* , maka *sumbangan pemerintah kepada PDB mencapai 50 % PDB RRC*.
- Terjadi gejala bahwa BUMN RRC makin di-ukur/ di-evaluasi dengan kriteria pasar modal global.

.Nicholas Spiro , 2024 , menyajikan artikel berjudul *Why China's reform of state-owned enterprises matters more than ever*, antara lain mengungkapkan bahwa

- Dalam kondisi penurunan struktural bersifat infleksional nan-sulit , RRC berupaya mereformasi cq meningkatkan kinerja-laba BUMN pada bursa Pasar Modal Jepang, sebagai kelanjutan strategi 2020 dan 2022 dalam meningkatkan kredibilitas, efisiensi dan pulangan-investasi BUMN RRC.
- Sejarah mencatat bahwa pada tahun 1984 dalam pidatonya; Deng Xiaoping menyatakan bahwa RRC menyambut baik PMA dan teknologi canggih, termasuk ilmu manajemen. Sektor sosialis akan tetap dominan dalam perekonomian RRC, sebuah perekonomian sosialis yang demikian besar yang mampu menyerap ratus-juta



USD dana asing tanpa perlu membuat RRC bergeming/beringsut dari paham sosialisnya. Dana asing adalah suplemen utama bagi perekonomian RRC. *Sosialisme gaya RRC bermakna sebuah sistem ekonomi pasar berbasis kepemilikan jamak terdominasi kepemilikan publik berbasis BUMN, di bawah pengarah kebijakan negara yang mengganti hukum pasar bebas.*

Makalah berdasar laporan *US-China Economic and Security Review Commission* bertanggal 26 Oktober 2011, menunjukkan bahwa

- Strategi menetapkan BUMN sebagai tulang punggung utama perekonomian RRC pada satu sisi, membuka sektor privat pada sisi lain, mengungkap *sistem ekonomi hibrida terkendali partai* yang terinfiltrasi anggota dari kelompok wirausaha – disebut kader wirausahawan, *kapitalis merah* - yang menyebabkan RRC meraih pertumbuhan PDB tertinggi dunia dalam bingkai dekade.
- GBHN RRC cq strategi pengutamaan beberapa sektor perekonomian terpilih, serta strategi pengutamaan BUMN sebagai agen pembangunan *di atas* sektor swasta di RRC ternyata menghasilkan kinerja sebuah bangsa *di atas sistem ekonomi liberal berbasis kapitalisme.*

Biro Statistik RRC memilah badan usaha di RRC sebagai berikut.

*Pertama, Perusahaan berdana domestik*

- BUMN, entitas ekonomi bukan korporasi (non-corporate economic entity), 100 % aset dimiliki pemerintah
- Perusahaan dimiliki pemerintah, perusahaan dimiliki pemerintah dengan porsi kepemilikan lebih besar dari kepemilikan saham setiap pemegang saham lain pada perusahaan itu
- Perusahaan berkepemilikan bersama, sebuah entitas ekonomi dimana aset dimiliki secara kolektif, kepemilikan digolong kepemilikan publik.
- Perusahaan berbentuk koperasi, adalah unit ekonomi dibangun dalam bentuk koperasi, dana berasal dari karyawan dan investasi luar koperasi. Kegiatan operasi dan manajemen diputuskan oleh anggota koperasi yang menjadi karyawan koperasi.
- Perusahaan Berkepemilikan Bersama, sebuah unit ekonomi yang didirikan oleh dua atau lebih korporasi atau badan hukum bukan korporasi, dengan jebnis kepemilikan serupa atau berbeda
- Perseroan terbatas, sebuah unit ekonomi dengan modal dari 2 sampai dengan 49 investor, termasuk perseroan terbatas atau bentuk perusahaan selain perseroan terbatas, yang didirikan dan didanai pemerintah
- Korporasi berbasis saham, unit ekonomi bermodal saham terdaftar, terbagi atas saham sejenis-setara, pendanaan dilakukan dengan penerbitan saham
- Perusahaan perorangan, suatu unit usaha dengan investasi & pengendalian oleh seorang manusia, mengangkat SDM karyawan untuk melakukan aktivitas bertujuan laba. Termasuk didalamnya adalah *private limited liability corporations, private shareholding corporation Ltd, private partnership enterprises, dan private sole investment enterprises.*

*Kedua, Perusahaan berdana asing*

- Perusahaan dengan dana berasal dari Hongkong, Macao dan Taiwan, dalam berbagai industri, dalam bentuk usaha patungan, koperasi, kepemilikan pribadi, dan perseroan terbatas.
- Perusahaan dengan dana asing, dalam berbagai industri, dalam bentuk usaha patungan, koperasi, kepemilikan pribadi, dan perseroan terbatas.

*Ketiga, Kepemilikan 100 % BUMN.*

- Pada era tersebut , BUMN RRC adalah perusahaan yang 100 persen dimiliki pemerintah, diperkirakan berjumlah kurang lebih 10.000 BUMN.
- Sebuah perusahaan *tidak terkatagori sebagai BUMN bila pemerintah berposisi dominan pada kepemilikan saham mayoritas suatu perusahaan publik tidak mencapai 100%*, sehingga suatu usaha patungan, suatu kerjasama operasi, dan kepemilikan suatu bentuk perusahaan bukan korporasi, namun tergolong Perusahaan Terkendali Pemerintah (*State Controlled Enterprise*).
- Termasuk dalam katagori PTP atau SCE adalah kepemilikan saham oleh BUMN, kepemilikan pemerintah atas saham berhak suara di atas 50 %, kepemilikan saham dibawah 50 % namun pemerintah mempunyai pengaruh pengendalian terhadap manajemen dan kegiatan operasional perusahaan tersebut.

Paparan berikut berdasar laporan *U.S.- China Economic and Security Review Commission* (2011).

- *Reformasi RRC berbasis pasar* terjadi sejak tahun 1978, memosisikan RRC sebagai negara kedua terbesar didunia dalam bidang perekonomian, motor perdagangan internasional, menjadi destinasi berbagai PMA dari segala penjuru dunia, dan memiliki dua bursa saham. RRC terbiasa menggalang perolehan dana bagi perusahaan RRC dan BUMN dari pasar modal internasional. Beberapa BUMN RRC merupakan perusahaan terbesar atau ter-kemuka dunia.
- *Reformasi ekonomi RRC mulai pada akhir 1970. Pada tahun 1978, para kapitalis cq pengusaha adalah kelompok masyarakat diumumkan resmi sebagai musuh, pada 2001 mereka ikut serta dalam partai komunis.* Pada tahun 1978, impor sebesar USD 10.5 M, pada tahun 2011 impor RRC mencapai Triliun USD. Pada tahun 2011, RRC telah menjadi destinasi investasi dari manca-negara.
- *Perusahaan kolektif pedesaan, kepemilikan perusahaan oleh kota dan perusahaan desa, tidak tergolong dalam rumpun BUMN.*

Pada wilayah pemerintahan, terdapat tiga rumpun perusahaan, yaitu

- BUMN sepenuhnya milik pemerintah,
- BUMN dengan pemerintah sebagai pemegang saham mayoritas, dan
- sekelompok perusahaan dimiliki dan dikendalikan secara tidak langsung oleh anak perusahaan BUMN.

BUMN dan perusahaan bukan BUMN yang terkendali langsung oleh pemerintah mencakupi 40% *GDP nonpertanian RRC*. Apabila ditambah sekelompok perusahaan dimiliki dan dikendalikan secara tidak langsung oleh anak perusahaan BUMN, perusahaan kolektif pedesaan, kepemilikan perusahaan oleh kota dan perusahaan desa tersebut di atas, maka *sumbangan pemerintah kepada PDB mencapai 50 % PDB RRC*.

Sumbangan 50 % PDB selebihnya dilakukan oleh sektor nonpemerintahan, termasuk PMA yang tidak terkait kepada pemerintah.

Diperkirakan peran BUMN tersebut di atas akan tetap besar dalam jangka-panjang di masa depan karena

- Partai Komunis RRC tidak berencana menerapkan pasar bebas penuh berbasis sistem kapitalisme.
- Kepemilikan negara atas BUMN masih dianggap penting
- Industri strategis yang berpengaruh pada perekonomian RRC akan tetap dalam pengendalian penuh pemerintah, dapat dikurangi sampai pengendalian sebagian besar hak pengambilan keputusan pada BUMN.
- Pemerintah tetap memegang peran utama pada berbagai industri pilar perekonomian RRC, walau bukan pemegang saham mayoritas.
- Strategi unggulan nasional (*national champion*) adalah strategi memilih industri tertentu merupakan rencana lima tahunan, antara lain industri baja, penerapan strategi konsolidasi dengan akuisisi berbagai perusahaan baja swasta.
- Pada masa lalu pengembangan jalur kereta api cepat dilakukan berbasis usaha patungan asing dan/atau lisensi asing. RRC berupaya mengurangi alih-teknologi berbasis usaha-patungan dengan asing atau perjanjian lisensi tersebut diatas. BUMN ditetapkan sebagai sokoguru dan sarana pemberdayaan inovasi RRC dan strategi melepas ketergantungan dari teknologi asing, termasuk dalam pengembangan industri penerbangan swasta.
  
- *BUMN RRC sangat perkasa, sulit ditandingi perusahaan swasta* karena
  1. memperoleh hak akses khusus kepada dana bank,
  2. memperoleh tarif bunga lebih rendah dari bank BUMN,
  3. keistimewaan pajak,
  4. kebijakan pemerintah yang berpihak kepada BUMN misalnya kebijakan APBN belanja barang publik, dan
  5. fasilitas injeksi modal skala besar sesuai kebutuhan.
  
- Diperkirakan bahwa peran pemerintah dalam perekonomian RRC di masa-depan akan tetap besar, walau sumbangan perusahaan dikuasai pemerintah kepada PDB mungkin menurun.
- Bank BUMN mewarnai perekonomian RRC, akan terus memberi kemudahan bagi BUMN sambil merugikan pertumbuhan/perkembangan perusahaan swasta.
- BUMN digunakan sebagai sarana perubahan perekonomian secara struktural, BUMN digunakan sebagai sarana perolehan bahan baku LN dan sarana alih-teknologi asing.
- Kinerja eksekutif BUMN diukur dari raihan sasaran BUMN, antara lain adalah laba. Paska tugas sebagai eksekutif BUMN, masa depan mantan eksekutif atau penempatan berikutnya ditentukan oleh tingkat kepatuhan kepada peraturan negara atau partai, sehingga eksekutif cenderung mematuhi perintah-negara ketimbang mendengarkan suara pasar cq konsumen.
- Karena keikutsertaan RRC pada WTO tahun 2001, pemerintah berjanji tidak akan memengaruhi keputusan keuangan BUMN, namun ternyata tidak terlaksana. Alih- alih, pemerintah makin intensif *menambah peran BUMN sebagai agen pembangunan*. Hal

yang sama berlaku pada PMA, hanya PMA yang sejalan dengan kebijakan ekonomi global.

- *Beberapa BUMN RRC adalah perusahaan terbesar di dunia, berbagai BUMN melakukan investasi di manca negara, menjadi investor terbesar pada berbagai negara, dan melakukan berbagai penawaran umum dalam skala tergolong terbesar di dunia.*
- Suatu perusahaan terkatagori sebagai BUMN/D/DES RRC apabila seluruh aset BUMN dimiliki pemerintah, pemerintah propinsi atau pemerintah daerah. Terdapat dua kelompok BUMN Pusat, yaitu (1) BUMN Tersentralisasi Partai cq SASAC dan (2) BUMN dikelola berbagai kementerian Pemerintah RRC.

(1) BUMN dengan kepemilikan tersentralisasi dikelola semacam Induk (*holding company*), yaitu *the State-owned Assets Supervision and Administration Commission of the State Council* (SASAC). BUMN lembaga keuangan disupervisi *the China Banking Regulatory Commission* (CBRC), *China Insurance Regulatory Commission* (CIRC), dan *China Securities Regulatory Commission* (CSRC).

(2) Kelompok kedua adalah berbagai BUMN yang dikelola oleh kementerian pemerintah pusat seperti Menteri keuangan, Menteri pendidikan, Menteri Ilmu Pengetahuan dan teknologi. Kelompok ini tidak menggunakan konsep SASAC.

- Diseluruh RRC terdapat kurang lebih 300 SASAC atau *holding*, dengan tugas dan tanggungjawab hukum sebagai pemegang saham BUMN/D/DES, dan sebagai petugas pembimbing, pengarah dan pengawas reformasi BUMN. Disamping SASAC pemerintah pusat, terdapat pula sekitar 30 SASAC Provinsi untuk regulasi dan pengawasan BUMN tingkat provinsi, berbagai SASAC kotapraja atau pemda untuk regulasi dan pengawasan BUMD daerah setempat.
- Pendirian BUMN mencakupi semua sektor strategis perekonomian RRC, berbasis *prinsip zhua da, fang xiao* (ambil yang besar, lepaskan yang kecil). Bagi RRC, industri yang dinilai kurang strategis dan dimaksud untuk dilepas adalah tekstil dan apparel, barang barang kulit, dan fabrikasi berbahan logam. Industri strategis antara lain adalah berbagai industri strategis terpilih seperti pemrosesan minyak bumi dan batu bara, besi baja, dan sarana transpor.

*Fokus investasi pemerintah berbentuk BUMN atau penyertaan pada wilayah urban pada tahun 2009 terutama adalah*

- *Industri informasi, komputasi dan jasa informasi*
- *Transpor, pergudangan dan pos*
- *Konservasi air, fasilitas perlindungan lingkungan hidup dan fasilitas sosial*
- *Edukasi*
- *Produksi dan pasok listrik, air dan gas*
- *Manajemen publik, organisasi sosial*
- *Perantara keuangan*
- *Riset ilmiah, layanan teknis, layanan geologi*
- *Budaya, olah raga dan hiburan*
- *Pertambangan*
- *Konstruksi*
- *Sewa guna usaha dan layanan bisnis*
- *Agrikultur, kehutanan, peternakan dan perikanan*

Fokus tersebut di atas berpotensi memberi inspirasi bagi Propenas NKRI.

Selanjutnya, *investasi pemerintah berbentuk BUMN atau penyertaan pemerintah yang penting lain, setelah pengutamaan rumpun sektor di atas, adalah industri layanan rumah tangga, real estat, pabrik, hotel, jasa boga, perdagangan grosir dan eceran.*

Investasi swasta melalui Taiwan, Macao dan Hongkong pada tahun 2007 mencapai RMB 3.3 Triliun atau (secara relatif) seperempat nilai tambah industri tahun 2007.

Angkatan kerja pada tahun 2009, 29 % bekerja pada BUMN, 25 % bekerja pada perusahaan swasta, 19,2 % adalah individu bekerja tanpa pemberi kerja, dan 11 % pada perseroan terbatas. Perusahaan berdana asing menyerap 7,7 % angkatan kerja, korporasi berbasis saham menyerap 4,3 % angkatan kerja. Secara berkesinambungan gaji karyawan BUMN diperbaiki dengan kurva makin curam ke atas pada wilayah 2005-2010. Sumbangan pajak ke Kas Negara masih substansial, pada trend relatif yang makin menurun.

*BUMN mendominasi jumlah perusahaan berjenis industri (produksi) terdaftar di pasar modal, pada tahun 2004 mencapai 70 %, swasta 26 %, investasi kolektif 3 % dan PMA 1%.*

*Sumbangan BUMN kepada GDP menurut studi OECD sebesar 29,7 % pada tahun 2006.*

Nilai keluaran industrial bruto (*gross industrial output value, GIOV*) BUMN tahun 2009 diperkirakan sebesar 11 %, jauh dibawah perusahaan privat (mencapai 41 %) dan perseroan terbatas (sebesar 31 %), korporasi berbasis saham (sebesar 13 %). Pendanaan investasi tetap domestik untuk BUMN mencapai 33 %, untuk perseroan terbatas 26%, untuk usaha perorangan 22 %. Sumbangan nilai tambah BUMN industrial dan perusahaan berkepemilikan negara cenderung menurun secara bertahap, dari tahun 1998 sebesar 57 % menjadi 34 % pada tahun 2008.

**Studi OECD memerkirakan BUMN dan Non BUMN berkepemilikan pemerintah mencapai 40 % GDP RRC tahun 2007, dan 45 % GDP bidang pertanian tahun yang sama.**

Reformasi ekonomi berbasis hukum pasar bebas RRC mulai pada akhir 1970, dan perusahaan privat mulai melengkapi peran sentral BUMN pada era sebelumnya. Pada 1990, fokus perekonomian pada wilayah urban, restrukturisasi portofolio BUMN, privatisasi terseleksi, pengenalan penetapan harga pasar bebas, menuju sebuah sistem perusahaan modern.

**Sektor privat berkembang mulai tahun 1970, pada tahun 1998 mencapai porsi 11 sampai 30 persen gross industrial output seluruh perusahaan, pada tahun 2009 mencapai 20 sampai 39 % gross industrial output.**

Biro Pusat Statistik RRC melaporkan bahwa *gross industrial output sektor privat tidak termasuk perusahaan berkepemilikan pemerintah pada tahun 2009 mencapai 29,6 %, nilai tambah industri tahun 2007 sebesar 22,5 %, investasi aset tetap dibiayai dana domestik tahun 2009 mencapai 22,4%, pemerkerjaan tahun 2009 mencapai 11 % angkatan kerja, sedang nilai tambah, pajak dan retribusi mencapai 22,1 %.*

Diperkirakan *gross industrial output* sektor privat termasuk perusahaan berkepemilikan pemerintah pada tahun 2009 mencapai 38,5 %, nilai tambah industri tahun 2007 termasuk wirausaha sendirian mencapai 26,7 %, pemerkerjaan tahun 2009 termasuk wirausaha sendirian mencapai 20,1 % angkatan kerja.

Dengan demikian perkembangan cepat sektor privat dan sumbangannya kepada GDP dimulai tahun 1998. Sejalan dengan sektor privat, perkembangan, pertumbuhan BUMN dan perusahaan privat berkepemilikan pemerintah juga berkembang pesat, **walau tidak sepesat sektor privat.** Pada tahun 2009, secara umum usaha berkepemilikan pemerintah dan desa mencapai sekitar 50% perekonomian, sisanya sebesar 50 % adalah sektor privat nirkepemilikan pemerintah dan desa.

Dalam Triliun RMB, kenaikan tersebut tampak sbb :

Keterangan	1998-2001 Privat	1998-2001 Terkendali Pemerintah	2005-2009 Privat	2005-2009 Terkendali Pemerintah
Nilai Keluaran industrial bruto	483	3.804	11.491	12.729
Nilai tambah industrial	120	1.291	2.256	3.628
Pemerkerjaan	18	83	76	64
Pajak industrial	17	326	427	1.002

Ditengarai BUMN berpengaruh signifikan bagi perekonomian pada berbagai daerah tertentu, seimbang dengan peran privat, atau tidak berpengaruh signifikan pada berbagai daerah lain.

Pada skala nasional, **terdapat sentral BUMN memiliki sampai 116 perusahaan anak.** BUMN subnasional atau BUMN urban dimiliki pemerintah daerah dan kementerian mencapai sekitar 100.000 BUMN dan BUMD. Pada umumnya, BUMD dan korporasi komunitas desa setia pada GBHN pemerintah pusat. Sebagai misal, kebijakan industrial pemerintah pusat untuk mengembangkan zat kimia berbasis jagung, misalnya *citric acid*, disambut hangat oleh BUMN propinsi propinsi dengan pembangunan sarana produksi, sedemikian rupa, sampai RRC mampu memasok dua pertiga permintaan dunia akan *citric acid*. **Dampak boomerang dukungan daerah yang terlampau sukses adalah produksi nasional berlebih**, pasok melebihi permintaan, pelemahan harga pasar komoditas tersebut, pembatasan produksi oleh pemerintah pusat, menuai penolakan pemerintah daerah dan BUMD atas batasan produksi tersebut. Dengan demikian pemerintah (pemerintah manapun) perlu menetapkan batasan investasi yang mendorong pertumbuhan dan pengembangan industri apapun, agar tidak muncul fenomena tersebut di atas.

### Strategi RRC dalam ber BUMN sebagai berikut.

*Dalam ukuran dekade, strategi kombinasi BUMN dan privat dalam pola manajemen pemerintahan partai komunis, terbukti menghasilkan pertumbuhan ekonomi tertinggi dunia.*

Pimpinan SASAC (holding BUMN) menetapkan industri strategis RRC, yaitu industri pertahanan, tenaga listrik, minyak dan *petrochemical*, telekomunikasi, batu bara, penerbangan sipil, dan perkapalan, yang harus dimiliki pemerintah paling rendah 50 %.

Industri sarana industri, industri konstruksi, industri besi dan baja, logam bukan besi, kimia, industri survei dan desain ditetapkan sebagai industri-industri pilar bangsa yang harus berkepemilikan pemerintah secara dominan, secara ideal adalah 30 sampai 50 % kepemilikan pemerintah. Pemerintah diizinkan memiliki saham dibawah 30% sampai tidak memiliki saham sama sekali terhadap perusahaan tertentu dalam kelompok industri pilar perekonomian.

Pemerintah membiarkan perusahaan privat dalam industri pilar tumbuh sehat, besar dan dominan, berdampingan dengan BUMN dan perusahaan privat sejenis berkepemilikan pemerintah.

Pemerintah sebagai pemegang saham terbesar pada berbagai bank strategis. Berbagai bank seperti *the China Development Bank*, *Export Import Bank of China*, dan *Agriculture Development Bank of China* bertugas sebagai bank kebijakan pemerintah, berkepemilikan paripurna dan menjadi agen pelaksana kebijakan pemerintah.

Secara keseluruhan, peran negara pada industri-pilar ditambah perusahaan privat terkendali pemerintah ternyata masih lebih kecil dibanding pada industri strategis.

*Tertengarai bahwa berbagai perusahaan privat berskala besar sengaja memilih gaya manajemen BUMN.*

Berbagai perusahaan swasta kendalian BUMN bertugas menarik dana dari pasar modal global, seperti Chalco, Sinopec Corp, China Southern Airlines Company Limited, China Telecom Corp.Limited dan CNOOC Limited, dengan berbagai kondisi dan syarat seperti

- Syarat pelaporan khusus tentang kegiatan di PM global, misalnya dokumen 20-F untuk perusahaan asing bagi AS, setara formulir 10-K yang disajikan perusahaan domestik AS kepada SEC.
- Syarat atau batasan emisi untuk maksud pengendalian perusahaan yang masuk PM global.
- Hibah diterima dari pemerintah
- Injeksi modal resmi, kemudahan transfer induk kepada perusahaan anak
- Fasilitas pinjaman dari bank pelat merah
- Jaminan keuangan diterima
- Batas jaminan keuangan diberikan
- Bantuan berupa perlakuan khusus perpajakan

Kebijakan perpajakan RRC dilakukan untuk

- Mendorong pertumbuhan industri tertentu untuk berinvestasi dan belanja modal
- Mendorong PMA masuk RRC
- Mendorong investasi pada daerah tertentu
- Menyelaraskan diri dengan WTO pada tahun 2008, antara lain penetapan tarif pajak korporasi seragam sebesar 25 %.

Pemerintah selalu melihat konsekuensi kebijakan nasional bagi BUMN, berupaya ganti rugi kepada BUMN yang terkena imbas kebijakan negara. Sebagai misal, apabila harga jual BBM ditetapkan menurun agar selaras dengan situasi harga dunia, berbagai BUMN distributor BBM merugi. Jumlah kerugian tersebut dibayar pemerintah dalam bentuk subsidi.

Serupa dengan hal tersebut di atas, berbagai BUMN tertimpa imbas krisis global terpaksa berutang, namun BUMN induk, BUMN Sentral atau pemerintah segera mengganti utang dengan injeksi modal.

Strategi proteksi BUMN adalah sebagai berikut. Liberalisasi perekonomian tidak paripurna. Pemerintah RRC melindungi *national champion* dari imbas hukum pasar bebas, misalnya dengan

- pembatasan izin usaha,
- pembatasan ukuran atau kapasitas minimum
- pembatasan akses kepada input (bahan baku dll), dan pada sisi lain
- kemudahan bagi BUMN untuk akses kepada sumberdaya tertentu,
- diferensiasi harga beli input oleh BUMN (misalnya PLN, PDAM, pinjaman kepada bank BUMN) agar BUMN dapat menerapkan *low cost strategy* dan menikmati *price advantage* dalam industri,
- pembatasan investasi asing pada industri tersebut dan kewajiban PMA tertentu bermitra dengan pengusaha domestik, dan
- alokasi APBN belanja barang kepada BUMN bermasalah pemasaran.

Konflik kepentingan dapat terjadi antar BUMN, dan partai meresolusi hubungan antar BUMN yang menguntungkan sebuah BUMN (misalnya BUMN peminjam dana bank), namun merugikan BUMN lain (misalnya BUMN bank yang memberi pinjaman bertarif bunga amat rendah).

Perlindungan pasar domestik dilakukan antara lain dengan menarik para eksportir-asing agar melakukan investasi langsung di RRC.

**Sstrategi dukungan industri perbankan adalah sebagai berikut.**

*Sistem kapitalisme terpandu pemerintah* bertujuan bahwa industri tertentu berstatus tulang punggung bangsa dapat benar benar berjaya.

Industri perbankan direformasi sejak akhir dekade 1970an. Pada tahun 1979, empat divisi BUMN bank RRC direformasi menjadi empat bank komersial yang bertujuan pembangunan, yang berhasil menggunggung nasabah, deposito, dan aset. Jumlah aset empat bank BUMN tersebut terbesar di muka bumi, mencapai 50 % seluruh aset pada sektor formal ditambah deposito. Sebagai perbandingan, aset bank asing mencapai 2 % seluruh aset sektor formal ditambah deposito.

Tujuan pembangunan bank BUMN ternyata mendistorsi tujuan komersial, mencipta akumulasi kredit nonkomersial berstatus macet.

Distorsi tugas dari partai sebagai agen pembangunan menyebabkan kondisi keuangan bank BUMN memburuk. Pada tahun 1998 pemerintah perlu melakukan injeksi modal USD 33 miliar kepada empat bank tersebut, empat lembaga manajemen aset membeli kredit macet sebesar USD 33 miliar, pemerintah melakukan *bail out* pada 2003 - 2004 berupa injeksi dana USD 22 miliar kepada dua bank, menjual USD 33 miliar NPL bank-bank tersebut kepada lembaga manajemen aset, pada tahun 2005 menginjeksi USD 15 miliar kepada sebuah bank dan menjual lanjut USD 85 miliar kredit macet.

Pada umumnya industri perbankan umumnya, bank bank besar khususnya, lebih khusus lagi bank BUMN berukuran besar, mempunyai peran strategis dalam pembangunan perekonomian bangsa.

BUMN bank dimiliki oleh BUMN induk atau Kementerian Keuangan RRC, regulator/pengawas bank di RRC tidak berkepemilikan bank BUMN. Semua pihak tersebut bersama sama bertanggungjawab atas kualitas tatakelola dan kinerja bank BUMN. Menteri Keuangan bertanggungjawab atas kinerja bank BUMN, regulator/ pengawas perbankan bertanggungjawab atas kepatuhan bank BUMN kepada kebijakan negara. Menteri dan regulator / pengawas bersama-sama menentukan jalur karir pada eksekutif bank.

UU bank komersial tahun 1995 menyebabkan bank komersial menjadi badan otonom tanpa campur tangan pemerintah, bermodal cukup, mewajibkan bank memenuhi tolok ukur *prudent banking*, menunjang kebijakan industrialisasi, bertanggungjawab atas deposito, perlindungan depositan, laba atau rugi.

Pada kenyataannya, para direktur bank dipilih oleh partai dari kalangan pemerintahan, sehingga pemerintah daerah berpengaruh pada pengambilan keputusan bank bank tersebut. Pemerintah daerah berpengaruh mengarahkan agar aliran fasilitas bank kepada sektor ekonomi yang termaktub pada rencana pembangunan pemda tersebut. Situasi politik tersebut menyebabkan bank BUMN memberi (1) fasilitas bunga rendah pada BUMN/D/DES, (2) pengampunan kredit macet bahkan (3) memberi fasilitas kredit untuk perusahaan tak layak kredit.

Sampai 2005 masih tertengarai ketidak pedulian industri perbankan terhadap UU perbankan, demikian pula alokasi dan pemantauan terhadap kredit, status kredit macet, dan agunan belum memadai.

Berlaku secara nasional, budaya pengampunan kredit-macet kepada BUMN yang tak mampu membereskan kewajiban adalah budaya memperpanjang jangka waktu pengembalian pokok atau penghapusan piutang kepada BUMN, ditambah budaya bahwa semua pihak segera melupakan peristiwa tersebut.

Walau memasuki alam reformasi, pendanaan bagi perusahaan swasta dianggap “ di luar lingkup aktivitas ekonomi yang diizinkan”. **Perusahaan swasta tidak mudah memperoleh fasilitas dana perbankan BUMN** kecuali (1) terdaftar sebagai kumpulan usahawan tertentu (misalnya wirausahawan yang menjadi anggota partai atau keluarganya) dan/atau (2)



berafiliasi dengan BUMN. Pada umumnya perusahaan swasta lebih efektif dan efisien, kira-kira dua kali BUMN, karena itu bertumbuh lebih cepat dari BUMN.

### **Strategi penyediaan pasar bagi BUMN adalah sebagai berikut.**

Pertumbuhan ekonomi RRC berdampak pada pertumbuhan belanja pemerintah, pertumbuhan belanja prasarana dan belanja bukan prasarana, belanja dalam negeri dan belanja luar negeri. Pada tahun 2007 RRC mengajukan proposal *Government Procurement Agreement* kepada WTO, ditolak oleh anggota WTO selebihnya karena belum mencakupi pengadaan pemerintah daerah dan sektor jasa, RRC mengajukan kembali revisi proposal pada bulan Juli 2010 tetap saja tanpa bab pengadaan pemerintah daerah, karena diyakini akan (1) mengurangi jatah BUMN/D/DES sebagai pemasok pemerintah, (2) mengurangi daya beli terhadap produk/jasa berkecukupan inovasi dalam negeri sehingga diduga (3) memperlambat pertumbuhan inovasi dan teknologi bangsa dan (4) kegagalan menekan belanja paten, royalti, lisensi asing. Pengadaan pemerintah bertujuan memberi pemasukan bagi pemerintah daerah cq BUMD misalnya PDAM, PLD. Untuk membantu produksi dalam negeri, sistem pengadaan pemerintahan mengandung berbagai penghalang bagi pesaing BUMN, misalnya syarat kandungan lokal dan berbagai syarat sertifikasi khas RRC. Bila pemerintah menominasi BUMN/D/DES sebagai pemasok, kontrak berisi syarat bahwa BUMN/D/DES harus melakukan subkontrak dan/atau membeli berbagai input dari pengusaha domestik daerah setempat.

Pada tahun 2007, diperkirakan BUMN dan perusahaan berkepemilikan pemerintah berperan sebesar 43 % belanja modal APBN/D, 79% belanja operasional dan belanja barang. Secara keseluruhan, BUMN berperan sekitar 61 % dari belanja tahunan pemerintah.

BUMN RRC juga berperan pada pasar pengadaan AS, dilakukan secara transparan. Untuk berbagai hal, sepanjang tidak melanggar peraturan *Buy America*, negara bagian AS dapat melakukan pengadaan dari pasok LN, terutama bahan bangunan berlemen baja dan lelang pekerjaan konstruksi pelabuhan, bendungan, jembatan, jalan bebas hambatan dan lain lain. Sebagai misal, belanja bahan baja ke LN oleh negara bagian AS diizinkan oleh peraturan *Buy America* bila harga pasok LN minimum lebih rendah 25 % dari pasok DN. Berbagai kontrak dan informasi penting dapat dilihat pada berbagai laman seperti *usaspending.gov* dan *importgenius.com*. Berbagai lembaga bantuan negara asing di AS memberikan pekerjaan konstruksi di berbagai negara Afrika kepada BUMN RRC.

### **Cetak Biru Peran BUMN adalah sebagai berikut.**

Partai menerbitkan rencana pembangunan lima tahunan, didalamnya termaktub perencanaan industrial, sektor dan wilayah.

*Tujuan perencanaan lima tahunan tersebut adalah menyediakan sebuah cetak biru industrial. Perencanaan lima tahunan adalah sebuah sarana untuk merangkai berbagai proyek konstruksi bertaraf nasional, mengelola distribusi sumberdaya produktif dan sumbangan tiap sektor bagi perekonomian nasional, pemetaan arah pengembangan masa depan, dan penetapan target.*

*Perencanaan lima tahunan adalah instruksi perekonomian dan industrialisasi bagi berbagai lembaga perencanaan, pemerintah propinsi dan pemerintah daerah, bank dan BUMN. Pada tataran propinsi dan pemerintah daerah, perencanaan menyebut nama BUMN sebagai petugas.*

Sebagai misal, tema pembangunan 2001-2005 adalah optimalisasi dan peningkatan sektor industri secara bersemangat umumnya, pada khususnya adalah agenda memasukkan

teknologi baru pada industri tradisional, intensifikasi pembangunan sarana dan prasarana transportasi, industri energi dan metalurgi, serta pembangunan fasilitas infrastruktur lain. Sebagai agen pembangunan, BUMN/D/DES harus menyelaraskan diri dengan setiap perencanaan lima tahunan pemerintah. Sebagai misal lain, pada perencanaan lima tahunan ke 12, terdapat butir-butir sbb :

- Memperbaiki industri jasa yang didominasi BUMN umumnya, pengembangan industri jasa sesuai pengembangan sektor riil, pengembangan ragam kepemilikan, meningkatkan nilai guna industri jasa, mendorong akumulasi modal pada sektor jasa umumnya, pembiayaan berbasis ekuitas dan obligasi khususnya.
- Mendukung pengembangan basis industrial tradisional di Timur Laut RRC, yaitu produksi sarana kerja, produksi bahan baku, mobil, produk agrikultur, jasa keuangan, jasa logistik, jasa pariwisata, jasa perangkat lunak dan outsourcing, dan industri agrikultur.
- Memperbaiki distribusi pendapatan, yaitu penggunaan saldo laba BUMN, peninjauan ulang imbalan profesional.
- Optimalisasi struktur investasi, agar investasi BUMN/D/DES secara keseluruhan seimbang, tepat sasaran, tidak tumpang tindih atau berlebih pada suatu sektor.
- Penyaluran investasi kepada industri-industri ketahanan nasional dan ketahanan ekonomi, dengan cara menarik kembali penyaluran berlebih pada suatu sektor dan mengalirkan kepada sektor lain yang membutuhkan sesuai cetak biru reformasi industri.
- Membangun *national champion* dan merek khas RRC, mendorong aliansi strategis, merger, fokus atau terkonsentrasi pada industri mobil, baja, semen, industri mesin, aluminium, farmasi, industri informasi elektronik, pembangunan kapal, *petrochemical*, aneka industri dan tekstil.
- Membangun sektor-sektor strategis yang baru, yang bersasaran menjadi pemimpin dunia, termasuk industri penghematan energi, generasi baru TI sadar lingkungan, biologi, high end equipment manufacturing, sumber energi baru, bahan baku baru, mobil berenergi baru pada umumnya, secara khusus misalnya cloud computing.
- Mengembangkan industri inovasi mencakupi berbagai proyek teknologi dilakukan negara-cw BUMN yang ditunjuk pada umumnya, pengembangan industri berskala mega dan penguasaan teknologi inti tiap industri pada khususnya.
- Reformasi produksi energi mencakupi eksplorasi, penyimpanan, distribusi, penggunaan.

*Implementasi perencanaan lima tahunan disebut katalog industrial, berbentuk katalog untuk pedoman manajemen perubahan struktur industri (mencakupi kebijakan pendanaan, kebijakan keuangan publik, perpajakan, kredit, tanah dan properti lain, impor, ekspor dll), katalog industri kunci, produk atau jasa utama, dan teknologi, katalog perencanaan tiap industri kunci, pedoman industri-industri tertentu berbasis PMA, dan berbagai katalog lain. Katalog industri khusus mendorong penggunaan teknologi tertentu, sarana tertentu, cara dan syarat produksi tertentu secara spesifik dan amat teknis.*

*Katalog katalog tersebut di atas diklasifikasi berdasar jenis industri, sebagai berikut*

- **Agrikultur dan kehutanan**
- **Konservasi air**
- **Batu bara**
- **Tenaga listrik**
- **Energi nuklir**
- **Minyak bumi dan gas**
- **Baja**
- **Logam bukan besi**

- **Produk kimia**
- **Bahan bangunan**
- **Obat-obatan**
- **Mekanik**
- **Mobil**
- **Kapal laut**
- **Perhubungan udara dan penerbangan**
- **Industri lampu**
- **Tekstil**
- **Arsitektur**
- **Infrastruktur pedesaan dan real estat**
- **Jalan KA**
- **Jalan raya**
- **Transportasi air**
- **Transportasi udara**
- **Industri informasi**
- **Industri layanan lain-lain**
- **Proteksi lingkungan dan penghematan penggunaan energi secara paripurna**

Daftar tersebut di atas sebaiknya dimanfaatkan sebagai gagasan Popenas NKRI.

Pemerintah kemudian menghadapi masalah baru, yaitu kapasitas berlebih industri baja dan kimia. Sukses sekaligus ketergantungan pada ekspor dan investasi menyebabkan perubahan kebijakan strategis menjadi penyeimbangan kembali perekonomian RRC, berupa

- (1) Mendorong konsumsi dalam negeri untuk mengimbangi pertumbuhan ekspor,
- (2) Mendorong kapabilitas teknologi pada berbagai sektor kunci, bergerak dari sektor industri tradisional - misalnya industri baja, industri bahan baku besi, dan industri kimia - ke industri strategis naik daun - misalnya Industri energi, industri kesehatan, industri teknologi – termasuk industri biotechnology, industri energi baru, *high-end equipment manufacturing*, konservasi energi dan lingkungan hidup melalui sarana *clean-energy*, bahan baku baru dan *next generation IT*.
- (3) Kebijakan industrialisasi diikuti kebijakan APBN/D dan kebijakan aliran dana kepada industri yang hendak dikembangkan tersebut di atas.

### **Peran BUMN dalam Teknologi adalah sebagai berikut.**

*Prioritas pemerintah RRC adalah pengembangan industri berteknologi canggih. Sebanyak 120 BUMN dengan kendali tersentralisasi bertugas mendorong percepatan *national champion* bagi industri masa depan.*

*Pemerintah bertugas memilih PMA padat teknologi yang diizinkan masuk pasar domestik, sebagai mitra usaha BUMN.*

Kebijakan ekosistem industrial adalah sebagai berikut

- Pembangunan sebuah rezim paten domestik yang dapat digunakan sebagai serangan balik PMA yang menuntut pelanggaran hak paten atau hak cipta di luar negeri
- Strategi menghalangi atau menghambat produk asing masuk pasar domestik melalui syarat sertifikasi, pengungkapan teknologi rahasia dan pembakuan tertentu
- Penerapan hukum hak cipta

*Sebanyak delapan wilayah teknologi menjadi sasaran RRC adalah*

1. *Bioteknologi*

2. *Bahan canggih*
3. *Teknologi energi canggih*
4. *Teknologi laser*
5. *Teknologi informasi*
6. *Pabrik atau produksi canggih*
7. *Teknologi kelautan*
8. *Teknologi angkasa*

*Sebanyak 16 proyek ambisius skala raksasa dibiayai negara untuk mereformasi RRC menjadi negara modern berteknologi canggih melalui strategi kerjasama inovasi dan reinovasi teknologi asing. Dari 16 mega project tersebut, terdapat 3 proyek dirahasiakan dan diduga adalah proyek militer.*

- *Komponen inti elektronik, chips dan perangkat lunak dasar*
- *Sarana pabrik dan saran teknik bersirkuit terintegrasi berskala besar*
- *Jaringan komunikasi bergerak, nirkabel, broad band generasi terbaru*
- *Produksi permesinan berpengendalian numerikal canggih dan teknologi produksi dasar*
- *Eksplorasi migas skala raksasa*
- *Reaktor nuklir canggih berskala besar*
- *Pengendalian polusi air dan penjernihan*
- *Pembiakan organisme bergenetika termodifikasi*
- *Inovasi dan pengembangan farmasi*
- *Pengendalian dan pengobatan AIDS, hepatitis dan penyakit terbesar*
- *Pesawat besar*
- *Sistem observasi bumi*
- *Penerbangan luar angkasa berawak*

Sebagai misal, untuk strategi produksi pesawat besar, RRC telah mengawali proyek pada tahun 2003. Pada tahun 2010, pesanan pesawat komersial dari RRC mencapai 22 % dari produksi Airbus, 15% dari produksi Boeing, diramalkan akan terus meningkat. RRC berupaya melepas ketergantungan pasok pesawat dari Boeing dan Airbus dengan rencana produksi pesawat berkapasitas di atas 150 orang umumnya, menyaingi Airbus A320 dan Boeing 737.

Hampiran *outsourcing* adalah kelaziman dunia industri pesawat komersial, RRC menyadari hal itu dan mengembangkan strategi perpaduan keahlian dan SD dari seluruh dunia. Studi kelayakan pabrik pesawat komersial disusun tahun 2003, cetak biru diselesaikan tahun 2006, perusahaan pembuat pesawat komersial COMAC (China Commercial Aircraft Company) didirikan tahun 2008 di Shanghai, dengan rencana produksi ARJ21 jet bermesin ganda GE CF34-10A, berkapasitas 90 kursi, yang dibentuk berdasar model D-90 McDonnell Douglas untuk pasar udara regional. Rencana selanjutnya adalah C919 dibangun sebagai pesaing frontal Airbus 320 dan Boeing 737, menggunakan berbagai teknologi baru Boeing Dreamliner, mengangkat Rockwell Collins, Honeywell, Hamilton Sundstrand, Parker Aerospace, Eaton Corporation dan Kidde Aerospace sebagai pemasok generator, tangki BBM, pengendali hidraulik, rem, ban dan lain-lain dalam paket transfer teknologi dan pengembangan bersama berbasis kemitraan dengan berbagai perusahaan RRC umumnya, BUMN penerbangan khususnya. Berbagai maskapai penerbangan dunia mulai membahas pesanan C919 dengan COMAC.

*Strategi keseimbangan transportasi udara, laut dan darat antara lain berbentuk pembangunan sektor kereta api cepat.* Pada bulan Juni 2004 Menteri Kereta Api membuka kesempatan penawaran tender proyek 200 KA cepat, kementerian memperoleh empat pengajuan tender dari konsorsium Jepang dipimpin Kawasaki Heavy Industries, Alstom dari Perancis, Siemens dari Jerman dan Bombardier dari Kanada. Konsorsium Jepang terdiri atas Kawasaki, Mitsubishi Corporation, Itchu Corporation, Marubeni Corporation, Mitsubishi Electric dan Hitachi. Konsorsium bersama CSR Sifang Locomotive sebagai mitra memenangkan kontrak USD 100 juta untuk 480 gerbong terbagi menjadi 60 unit KA dengan syarat 3 unit diimpor dari Jepang kondisi siap pakai (*built up*), 6 unit CKD dirakit di CSR Sifang, dan 51 unit sebagai buatan RRC berbasis teknologi Kawasaki, dinamai CRH2 dengan model serupa seri E2 kereta Hayate yang lazim digunakan di Jepang. Sebanyak 12 insinyur CSR Sifang dilatih di Jepang, bertugas membangun pabrik Qingdao yang berkapasitas produksi 200 unit KA pertahun. Pusat pengembangan teknologi Sifang mengklaim bahwa teknologi KA Cepat RRC sama sekali berbeda dengan Shinkansen, kereta peluru Jepang. Dilain pihak, pihak Jepang mengklaim bahwa 98 % teknologi tersebut masih teknologi Jepang.

Disimpulkan bahwa *strategi pengembangan teknologi KA cepat RRC* adalah sbb :

- Pada tahun 2004 RRC belum memiliki pengetahuan dasar tentang teknologi KA cepat, dan rancangan dasar (*basic design*) KA cepat diberikan oleh pihak Jepang.
- Sebesar 480 gerbong menjadi 60 unit KA berdasar kontrak dengan negara terkemuka dalam teknologi KA cepat, dipilih konsorsium Kawasaki.
- Syarat 3 unit diimpor dari Jepang kondisi siap pakai (*built up*) sebagai master atau contoh barang jadi.
- Syarat kedua bahwa 6 unit CKD dirakit di CSR Sifang, sebagai sarana belajar industri perakitan KA cepat.
- Syarat ke tiga bahwa produksi 51 unit KA sebagai buatan RRC berbasis teknologi Kawasaki selama dua tahun.
- Sepanjang dua tahun produksi 51 unit KA tersebut, pusat pengembangan teknologi Sifang tidak sekadar belajar teknologi Jepang, namun mencerna teknologi tersebut menjadi pemahaman baru tentang teknologi yang lebih tinggi, inovasi dan kualitas produk yang lebih tinggi dari Kawasaki.
- Jumlah penduduk RRC amat besar memungkinkan penyediaan sejumlah insinyur berintelegensia tinggi sebagai petugas penyerap teknologi-asing dan perancang teknologi baru.
- Sebagai pembanding dan perluasan teknologi KA cepat dari Jepang, teknologi asing diberikan oleh mitra asing melalui berbagai usaha patungan dengan berbagai BUMN RRC bidang KA, misalnya model KA lain buatan RRC memasukkan teknologi Bombardier Regina dari Kanada dan Alstom dari Perancis.

### **Strategi global RRC adalah sebagai berikut.**

Bagi RRC, strategi masuk arena global (*zouchuqu*) bertujuan memperluas pasar, menjamin pasok input dari seluruh dunia, perolehan teknologi dan pemasaran merek diri.

*Sebagian besar FDI RRC dilakukan melalui BUMN*, didukung biaya pendanaan murah dari bank BUMN ditambah dukungan cadangan devisa RRC.

- Karena RRC adalah konsumen energi terbesar dunia, pilihan investasi BUMN sebagai PMA adalah SDA tak terpulihkan seperti minyak, gas, batu bara, tembaga, aluminium, bijih besi dan baja, lalu industri agrikultur.

- Destinasi investasi RRC terutama adalah ke Australia, AS, Amerika Latin dan Afrika. Investasi ke Australia bertujuan untuk penguasaan batu bara, gas, besi, baja dan aluminium, investasi ke AS adalah investasi keuangan, investasi ke Amerika Latin terutama Brasilia dan Argentina berupa investasi bidang tanah, energi, mineral dan bahan makanan, investasi ke Afrika dibidang mineral melalui berbagai BUMN seperti CNPC, Sinopec, CNOOC, Chinalco, China Metallurgical and Minmetals, berbagai kelompok usaha perkapalan dan konstruksi, ZTE Corp, Lenovo, Haier dan CITIC.
- Investasi ke LN disetujui empat lembaga, yaitu NRDC untuk aspek kelayakan proyek dan keselarasan dengan GBHN, Menteri keuangan untuk pulangan investasi, lembaga administrasi negara urusan nilai tukar untuk kemasuk-akalan kurs RMB ke mata uang asing (sebagai pengambil keputusan investasi LN yang terpenting, dan SASAC. Strategi global tersebut berpotensi menjadi ilham bagi Kabinet NKRI.

**BAB 7**  
**MANAJEMEN PERJANJIAN**  
**PEMERINTAH DENGAN BUMN &**  
**MANAJER PUBLIK**

# BAB 7

## MANAJEMEN PERJANJIAN PEMERINTAH DENGAN BUMN & MANAJER PUBLIK

### 7.1 PENDAHULUAN

Manajemen kontrak merupakan salah satu strategi mencapai target raihan BUMN, harus dipahami sebagai bagian strategi yang lain, sehingga berdampak baik.

### 7.2 DASAR PIKIRAN BER BUMN

Latar belakang empiris sebagai berikut

1. Walau secara implisit terdapat hubungan kontraktual BUMN/D/DES dan pemerintah, terjadi kecenderungan global pembuatan perjanjian kinerja BUMN/D/DES secara eksplisit.
2. Pemerintah membuat *APBN /APBD dukungan dana* kepada BUMN/D/DES, BUMN/D/DES terikat janji raihan kinerja tertentu.
3. **Perjanjian kinerja rinci dan eksplisit secara empiris terbukti kurang bermanfaat umumnya, khususnya tak mampu meningkatkan kinerja BUMN/D/DES.** Pada umumnya kinerja BUMN/D/DES diukur dari raihan misi sosial, ditambah kinerja laba (diproksi ROA), produktivitas SDM dan faktor produktivitas keseluruhan (*total factor productivity*). Tertengarai bahwa sedikit faktor eksogen berpengaruh pada kinerja produktivitas.
4. Secara umum, kontrak kinerja kurang bermanfaat untuk meningkatkan raihan BUMN/D/DES.
5. Perjanjian kerja bermanfaat bila elemen kinerja dirumuskan dengan jelas dan tepat. Sebagai misal, target kinerja pasok listrik PLN BUMN India tercapai dengan mengurbankan efisiensi umumnya, kenaikan harga pokok per MW khususnya.
6. Kontrak kinerja gagal berfungsi untuk mendorong kinerja karena *asimetri status pengawas BUMN/D/DES dan Direksi BUMN/D/DES*. Auditor BUMN/D/DES dan pengawas BUMN/D/DES yang mewakili pemerintah - bereselon dua atau tiga pada kementerian- berimbangan kecil karena mengikuti PGPN, sedang Direksi BUMN/D/DES berimbangan jauh lebih besar. Sebagian direktur BUMN/D/DES berimbangan lebih besar dari menteri. Hanya beberapa negara memiliki pengawas BUMN/D/DES yang kuat.
7. Karena senjang status, kharisma pribadi, pengalaman dan pengetahuan, pengawas BUMN/D/DES kalah wibawa dan kalah debat dengan para direktur utama BUMN/D/DES, menyebabkan pengawasan terhadap BUMN/D/DES menjadi lemah. Dengan kelihaiannya, berbagai direksi BUMN/D/DES mampu meyakinkan para pengawas BUMN/D/DES, sehingga tersepakati target-target yang mudah dicapai BUMN/D/DES tersebut sesuai keinginan direksi, bahkan target kinerja BUMN di Senegal tersetujui sampai 50% standar industri internasional, atau proses persetujuan berlarut-larut sampai tersepakati mendekati kinerja-nyata terjadi di India. Di Ghana, BUMN menentukan targetnya sendiri. Pada berbagai wilayah di Filipina tahun 1992/1993, PLN menentukan listrik nyala tujuh jam sehari. Sebaliknya dari semua hal di atas, Korea Selatan menggunakan ukuran kemampulabaan (profitabilitas) BUMN berdasar harga konstan berlatar belakang Total Factor Productivity. Namun, terjadi



penurunan target kemampulabaan publik pada Telkom Korea, dari 20% tahun 1985 menjadi 12% tahun 1992 karena kepawaian negosiasi para manajer BUMN terhadap pengawas BUMN.

Berdasar berbagai skenario tersebut di atas, secara umum tertengarai bahwa **penentuan target BUMN tidak obyektif** – penuh tipu daya - karena masalah informasi tidak simetris. Kadang-kadang penetapan target raihan BUMN ditetapkan secara obyektif, namun diakhiri dengan realisasi yang mengecewakan.

Para pengawas tak mampu memerintahkan BUMN untuk memproduksi laporan pertanggungjawaban tertentu secara tepat waktu. Para pengawas mengawasi sebatas data tersedia di BUMN, itupun amat terlambat dan tidak-relevan zaman, sehingga tak dapat mengendalikan direksi BUMN secara efektif. Pada beberapa negara seperti Ghana dan India, tak ada sanksi bagi berbagai BUMN yang menyerahkan laporan keuangan auditan beberapa tahun lalu, dan tak mampu menyerahkan LK auditan tahun lalu kepada pengawas BUMN. Pada beberapa negara lain seperti Korea dan Meksiko, pengawas BUMN berposisi kuat, handal, dan mampu memantau BUMN secara baik.

8. Para manajer BUMN berposisi unggul-informasi (*information advantage*) bereaksi secara oportunistis untuk memperoleh imbalan dari luar BUMN dan menjauhi sanksi dari BUMN, tidak tergerak untuk meningkatkan kinerja BUMN untuk mengejar bonus kinerja.
9. Para manajer BUMN tidak peduli kontrak atau bonus kinerja apabila diangkat karena dukungan partai dan keputusan politik atau partai politik. Pengawas BUMN tak dapat menjatuhkan sanksi kepada para eksekutif BUMN yang dilindungi partai politik, menyebabkan para eksekutif tak takut berkinerja buruk.

## 7.3 STRATEGI KONTRAK BUMN

### 7.3.1 Strategi kontrak

- Pemerintah wajib memperhatikan eksternalitas akibat kebijakan strategis bagi BUMN.
- BUMN tidak sehat tak mempunyai daya tarik publik, karena itu tidak mungkin di privatisasi umumnya, masuk bursa pasar modal khususnya. Pilihan jalan keluar BUMN merugi kronis adalah pelepasan (penjualan) BUMN, likuidasi BUMN atau pengontrakan manajemen BUMN. BUMN bersifat strategis juga dimaksud dimiliki sepenuhnya oleh pemerintah untuk selama-lamanya.
- Berbagai BUMN layak kontrak juga layak privatitasi. Pada banyak kasus, pengontrakan manajemen BUMN lebih rumit dari privatisasi, pemerintah juga masih harus terus-menerus memantau kontraktor, pemangku kepentingan produk/jasa BUMN dan nasib BUMN di tangan kontraktor tersebut, waspada akan bahaya publik dan/atau BUMN diperlakukan semena-mena oleh kontraktor, penipuan laporan kinerja, laporan hasil atau laporan keuangan basis bagi hasil, dan pemerintah wajib segera mengambil sikap tegas terhadap hal itu.
- Dipandang dari sudut politik, opsi pengontrakan BUMN pada beberapa kasus dipandang lebih lunak atau lebih nyaman dan karena itu lebih mudah diterima pemangku kepentingan, walau masih terbentur pertahanan harga-diri terakhir; “mustahil (masakan) tak ada seorangpun putra bangsa yang mampu memimpin BUMN ini ?.

- Berbagai keistimewaan pemerintahan harus dikurbankan karena menerapkan kontrak manajemen, antara lain
  - a. Tak ada lagi distribusi kursi-pimpinan BUMN bagi para pejabat negara berjasa dan pensiun,
  - b. BUMN tak dapat lagi menjadi sapi perah partai atau departemen tertentu,
  - c. BUMN menjadi tidak seberapa tunduk kepada Menteri BUMN, hilangnya perlakuan istimewa kepada pemerintah sebagai pembeli/pelanggan BUMN, cacat manajemen BUMN periode sebelum kontrak terbongkar oleh manajemen baru, reformasi budaya BUMN, GCG dan persiapan privatisasi (masuk bursa), putusannya rantai pasok berbasis KKN.
- Pengontrakan manajemen BUMN kepada sektor privat adalah sebuah ancaman strategis untuk memperbaiki kondisi dan kinerja BUMN dan/atau persiapan privatisasi BUMN, pada umumnya terjadi pada negara berkembang, terutama terjadi pada BUMN sektor hotel, perkebunan, pemrosesan makanan dan minuman, prasarana (listrik, air), semen, telekomunikasi, industri mobil, bandara dan/atau maskapai penerbangan (*management contract*), dan pertambangan, terutama pertambangan berteknologi khusus seperti minyak & gas bumi (*production sharing contract*).
- Hampiran pengontrakan manajemen kepada sektor privat terjadi pada
  - a. paska nasionalisasi perusahaan asing, dan pada
  - b. masa transisi ekonomi bersistem sosialis menjadi sistem ekonomi lebih liberal.

Pada peristiwa nasionalisasi perusahaan asing, sektor privat terpilih sebagai manajemen BUMN seringkali adalah mantan pemilik.

- Laba, produktivitas dan raihan penjualan dapat menjadi ukuran kinerja BUMN sepanjang disikapi dengan bijak, karena laba, produktivitas dan hasil penjualan tidak sepenuhnya disebabkan kinerja manajemen BUMN. Berbagai faktor eksternal berpengaruh pada laba, produktivitas dan penjualan, misalnya kondisi sosial, politik dan perekonomian naik daun, status monopoli/oligopoli BUMN atau persaingan sempurna, larangan impor atau ekspor, keterbatasan dukungan APBN/D untuk peremajaan atau modernisasi BUMN, batasan sumber atau asal input dan batasan harga jual oleh pemerintah. Produktivitas atau kualitas dapat ditingkatkan dengan mengurbankan efisiensi.  
Disamping target penjualan, produksi dan laba tersebut di atas, target pengontrakan manajemen dapat dijelaskan di muka, misalnya untuk alih kemampuan manajemen, penerapan TQM, penetrasi pasar luar negeri atau *go global*, perubahan budaya kerja, dan persiapan masuk bursa.
- Pada berbagai negara, beredar daftar perusahaan-perusahaan swasta yang paling populer dan terbanyak menerima kontrak manajemen BUMN dari berbagai negara, sebagian perusahaan swasta itu – misalnya perusahaan pertambangan, perkebunan, telekomunikasi, bandara, penerbangan dan jaringan hotel – mencatat sukses kinerja kontrak lintas negara, disukai sebagai alternatif pilihan utama. Kementerian BUMN atau Pemda (bagi BUMD) yang bersih KKN dan rasional perlu mewaspadai risiko perolehan kontrak manajemen dengan pihak tidak handal-terpercaya dan memitigasi

risiko tersebut dengan segala akal dan cara sehat, seperti penandingan reputasi dan daftar sukses calon terpilih dengan calon potensial dari negara-negara lain melalui kedutaan besar atau atase perdagangan dan bisnis.

- Kontrak juga perlu mencakup berbagai variabel eksogen atau faktor eksternal di luar kendali kedua-belah-pihak seperti faktor globalisasi terutama resesi dunia, pasar, persaingan dan harga pasar input atau output, risiko negara (*country risk*) terutama kerusuhan sosial dan pemogokan buruh.
- Kontrak hanya satu sisi dapat merugikan sisi lain, misalnya kontrak perluasan pasar & pemasaran (sisi efektivitas) berisiko mengurbankan efisiensi.

### 7.3.2 Rancangan kontrak Berbasis Kinerja

- Pengontrakan BUMN berpotensi sukses bila seleksi dan prosedur pemilihan calon kontraktor sehat & dapat dipertanggungjawabkan. Pemerintah melakukan studi kelayakan untuk pemilihan kontraktor terbaik. Studi kelayakan dilakukan oleh kantor konsultan berkelas global, didanai APBN/D, USAID, IBRD, IDA, UNDP dan lain-lain.
- Pemerintah perlu mewaspadaai bahwa oligopoli beberapa perusahaan besar menyebabkan pemenang tender tak selalu terbaik. Berdasar kesepakatan pembagian rezeki, pemenang tender adalah calon yang diunggulkan oleh persatuan rahasia tersebut. Pemerintah perlu menengarai kelompok-kelompok usaha secara global, dan meminta semua kelompok tersebut ikut serta dalam tender.
- Kinerja selalu terkait pada uang dan kekuasaan, kinerja menjadi lebih baik tatkala imbalan atau sanksi berbasis kinerja kontraktor. Imbalan atau sanksi berbentuk
  - a. imbalan sukses raihan kinerja (success fee) ketimbang imbalan tetap-pasti (fixed fee),
  - b. imbalan berbasis laba berisiko mempunyai dampak negatif tertentu, mungkin lebih baik diganti atau diimbangi imbalan berbasis *laba-berbasis-peningkatan-kinerja* karena laba dapat disebabkan kondisi industri-naik-daun (boom).
- Kinerja terkait kekuasaan, artinya kinerja dapat diharapkan apabila otonomi diberikan kepada kontraktor sedemikian rupa agar kontraktor
  - a. berlegitimasi melakukan bisnis dengan pihak manapun,
  - b. (2)mempercepat & mempermudah pengambilan keputusan,
  - c. bersedia bertanggungjawab penuh akan kegagalan raihan diperjanjikan.
- Bila kontrak *berklausula campur-tangan pemerintah*, kinerja sebaiknya tak diperjanjikan.
- Otonomi kontraktor harus dibatasi secara sehat, misalnya kontraktor harus melakukan tender-kompetitif-terbuka dan transparan bagi aktivitas perolehan sumber-daya atau aktivitas penjualan ketimbang penunjukan langsung (non-tender) apalagi mengutamakan anak perusahaan atau perusahaan asosiasi, pilihan negara pasok bahan-baku atau tujuan pasar berdimensi transfer pricing, dan bentuk KKN lain.
- Kinerja kontraktor terkait komitmen. Pemerintah harus melihat kalau-kalau kontraktor tidak independen, misalnya sebuah perusahaan di dalam sebuah grup usaha. Dalam hal

ini, otonomi yang diberikan kepada kontraktor adalah kekuasaan yang diberikan kepada grup-usaha untuk mengendalikan BUMN terkontrak.

- Pemutusan kontrak secara sepihak dan arbitrase harus diatur dimuka, basis hukum atau basis pengadilan (hukum negara tertentu, pengadilan negara tertentu) yang akan digunakan harus disepakati di muka.
- Kontrak jangka panjang berisiko membuat kontraktor terlampau merasa aman, diperbaiki dengan klausula tentang telaah & evaluasi kinerja secara periodik, dengan kesepakatan bahwa hasil evaluasi tersebut digunakan untuk basis amandemen kontrak dan klausula pemutusan sepihak. Pada sisi lain, perilaku pemerintah kehilangan sabar ditambah klausula pemutusan sepihak berisiko menyebabkan kontraktor gundah, tidak berjuang habis-habisan (*all out*) dan tak bersedia membuat investasi jangka panjang. Sebaliknya, signal positif dari pemerintah bahwa bila kontraktor sukses akan mendapat kepercayaan lebih besar berupa kontrak serupa untuk BUMN lain, isyarat tersebut akan memperbesar daya-juang kontraktor.
- Kontraktor dengan rantai-bisnis global seperti Hilton dan Sheraton pada umumnya terikat pada aturan manajemen-kualitas, tolok-ukur global dan me-mitigasi risiko reputasi global tanpa perlu diatur ketat pada kontrak. Pada sisi lain, kontraktor yang melayani berbagai BUMN berbagai negara mungkin berada pada wilayah nyaman (*comfort zone*), percaya diri agak berlebih, dan menuntut imbalan sukses lebih besar. Kontraktor terlampau laris tersebut berisiko kekurangan tenaga ahli yang ditempatkan pada berbagai negara, berisiko kurang fokus mendorong reformasi BUMN terkontrak di NKRI dan kinerja menjadi kurang optimal, atau mengganti tenaga ahli dengan tenaga lebih muda pengalaman, apabila tidak diwaspadai Menteri BUMN NKRI.
- Kontrak tahunan, dan dapat diperpanjang dengan negosiasi baru & syarat baru, berisiko menyebabkan kontraktor merasa kurang terjamin, berisiko kontraktor menjadi tidak setia dan tidak berkinerja.
- Berbagai jenis kontrak seperti kontrak pembangunan fisik, kontrak pembaharuan fasilitas fisik BUMN, kontrak reformasi manajemen BUMN, kontrak perluasan pasar dan/atau pendampingan masuk pasar global *sebaiknya tidak berbentuk kontrak tahunan namun berdurasi lintas beberapa tahun yang cukup untuk meraih sukses tujuan kontrak*, tidak dapat dihentikan secara sepihak oleh kontraktor. Pada jenis kontrak berfase/bertingkat/bertahap mengandung risiko bahwa kontraktor tak bersedia masuk kepada fase/tingkat/ tahap selanjutnya dalam bentuk kontrak ke 2 setelah kontraktor sukses menyelesaikan fase/tingkat/tahap ke 1.
- Berbagai kontrak harus disetujui sekurang-kurangnya tiga pihak, yaitu pemerintah ber BUMN, kontraktor dan penyandang dana, misalnya IBRD atau USAID, agar pembiayaan/pendanaan (*financing/funding*) sebagai kelanjutan tahap-tahap pembangunan & penyempurnaan BUMN selanjutnya dipastikan. Banyak reformasi BUMN gagal karena dukungan pembiayaan reformasi tidak dipastikan di muka.
- Pemerintah perlu mewaspadai keamanan tim kerja kontraktor dan ketersediaan tim cadangan atau pengganti.

- a. Kasus bantuan keuangan RRC kepada Guyana untuk penyehatan pabrik tekstil disertai rekomendasi penggunaan tim manajemen dari RRC. Pemerintah Guyana menandatangani-tangani kontrak kerja reformasi BUMN Guyana tersebut tanpa campurtangan penyandang dana. Dua penerjemah bahasa tidak betah dan pulang kembali ke RRC. Tim Manajemen tiba-tiba lumpuh, seluruh investasi rehabilitasi fisik pabrik tekstil Guyana tersebut terbengkalai. Reformasi BUMN gagal dan dana pinjaman antara negara menjadi kredit macet.
  - b. Pada kasus aneh lain, BUMN tambang bauksit Guyana merugi panjang, dikontrakmanajemenkan, dibantu pendanaan Bank Dunia karena hasil tambang dibutuhkan masyarakat, sementara harga jual atau pasar boksit tidak mendukung BUMN mencapai titik-impas pulang modal (*breakeven point*). Pada berbagai negara untuk kasus semacam ini, APBN memberi dukungan abadi pada BUMN yang memenuhi kebutuhan dasar masyarakat.
- Tertengarai bahwa tak ada formula umum atau bentuk baku pengontrakan BUMN, namun lebih sering terjadi pada BUMN hotel, agribisnis, BUMN air minum, atau berbagai jenis usaha lain dimana pemerintah tak perlu memantau pelaksanaan kontrak apalagi memaksakan klausula tertentu, apabila (1)kontraktor bereputasi internasional, (2) sukses pengontrakan mudah diukur dan dibandingkan, (3) basis teknologi jenis industri yang tak berkembang cepatm (4) produk/jasa sederhana, (5) produk/jasa tunggal (tak beragam).
  - Disamping berbagai aspek kontrak terbahas di atas, ditemukan secara empiris bahwa kontrak manajemen BUMN kepada swasta berjalan baik dan meraih sukses *apabila*
    - a. *kontrak terbentuk melalui tender bersaing dan terbuka sedemikian rupa sehingga kontraktor kompeten & berkomitmen terpilih,*
    - b. bahwa kontraktor mendapat wewenang cukup untuk meraih kinerja diharapkan pemerintah termasuk wewenang PHK dan menolak pegawai negeri ditempatkan,
    - c. kontrak berbasis kinerja pada umumnya lebih berdampak baik dari imbalan tetap & pasti, klausula tentang kinerja kontraktor disusun dengan baik, kedua belah pihak berkontrak mempunyai risiko atas kegagalan pelaksanaan kontrak, kedua belah pihak mempunyai kewajiban, ukuran kinerja kewajiban dan sanksi pelanggaran kewajiban, bahwa durasi waktu kontrak cukup panjang bagi kontraktor untuk meliputi periode pemulihan-penyehatan BUMN, rehabilitasi sarana produktif, reformasi organisasi termasuk budaya organisasi, produksi-penjualan-laba dan tujuan lain yang diperjanjikan,
    - d. bahwa kontrak dapat dihentikan secara sepihak oleh pemerintah karena pelanggaran signifikan oleh kontraktor,
    - e. laporan berkala pertanggungjawaban kontraktor memenuhi semua aspek dalam kontrak dan berbagai risiko, laporan berkualitas handal-terpercaya sehingga dapat digunakan sebagai basis bagi hasil atau basis imbalan kepada kontraktor dan basis setoran hasil bagian pemerintah ke kas negara, bahwa hasil tersetor ke kas negara sesuai ekspektasi pemerintah.
  - Pada umumnya manajemen-pengontrakan terbagi menjadi tiga periode, yaitu

1. periode BUMN belum dikontrak-manajemen-kan,
  2. periode BUMN di bawah kontrak manajemen dan
  3. periode pembelajaran & transisi alih manajemen kembali kepada pemerintah, dan periode kinerja BUMN tatkala kontraktor telah henggang. Apabila pemerintah tidak yakin dapat melaksanakan sendiri dan menggunakan SDM bangsa sendiri pada era manajemen BUMN paska kontrak, biasanya kontrak diperpanjang. Pemerintah wajib melakukan analisis *time-series* untuk evaluasi dan perbandingan (1) kinerja dan kondisi BUMN periode pra-kontrak dibandingkan dengan (2) kinerja dan kondisi BUMN periode sepanjang kontrak serta (3) kinerja dan kondisi BUMN periode paska kontrak.
- Apabila digunakan secara bijak, strategi tidak setia adalah baik, strategi setia namun selalu waspada adalah lebih baik. Pemerintah membangun kewaspadaan para kontraktor terpilih. Dalam pengembangan strategi buka mata-telinga atau pengiriman signal “ kesetiaan rasional”, pemerintah secara sengaja dan terang-terangan selalu
    - a. memelihara hubungan dengan para pesaing utama kontraktor pemenang tender manajemen-BUMN,
    - b. berupaya mengurangi risiko, hambatan dan biaya penggantian kontraktor gagal memenuhi kontrak (*switching cost*),
    - c. secara berkala memberi kesempatan para pesaing utama kontraktor terpilih untuk memamerkan keunggulannya dan/atau membuka harga kontrak yang lebih ekonomis bagi pemerintah.
  - Sebuah penghentian sebuah kontrak nirkinerja ditengah jalan secara sepihak oleh pemerintah adalah penerapan strategi “menghukum satu menakutkan seratus”, menunjukkan bahwa pemerintah benar-benar tidak segan menjalankan sanksi, diharapkan membuat seluruh pemegang kontrak lain menjadi panik, waspada dan memperbaiki kinerja. Sebelum menjatuhkan sanksi pemutusan kontrak, pemerintah tentu saja wajib menyiapkan pengaman berupa kontraktor pengganti siap tugas. Penghentian kontrak manajemen BUMN secara elegan berbasis laporan audit kinerja BUMN oleh BPKP dan BPK.

#### 7.4 KONTRAK BERTARAF REGULASI

Kontrak harus memperhatikan regulasi BUMN umumnya, regulasi pengontrakan-manajemen BUMN khususnya. Bila hambatan tersebut tak dapat diterobos, maka BUMN diprivatisasi. Pengontrakan manajemen dilakukan setelah privatisasi BUMN.

Pemerintah berupaya keras agar daya-layan BUMN kepada publik makin optimal pada satu sisi, memberi pulangan-modal optimal pada sisi lain. Pertumbuhan pesat perekonomian dan modernisasi suatu bangsa menyebabkan perubahan luarbiasa pasar, pelanggan dan permintaan utilitas publik (*public utility*). Sebagai misal, BUMN telekom harus selalu beradaptasi dengan teknologi komputer, multimedia, saranapengubah saluran (*switching device*), serat fiber (*fiber optic*) dan telekomunikasi nirkabel, memfasilitasi kebutuhan

hubungan jarak jauh, konferensi maya (teleconference), telepon selular, transmisi data, paging dan sirkuit pribadi (private circuit), GPS, majalah maya, googling dan banyak lagi.

Salah satu pemicu reformasi BUMN adalah skala ekonomi BUMN yang jauh dari memadai. Skala ekonomi ideal dicapai dengan investasi. Investasi serat optik dan kabel bagi BUMN Telkom, investasi jaringan PDAM, gas dan listrik membutuhkan dana amat besar. Bangsa tiba-tiba membutuhkan BUMN modern berukuran (*size*) ribuan persen dari skala usaha semula, dan berbagai perusahaan negara bidang utilitas tiba-tiba menjadi perusahaan kecil dan uzur, tidak efektif dan efisien, dalam kondisi terpuruk. Pemerintah tak merasa mampu melakukan modernisasi, investasi dan mengelola berbagai utilitas publik tersebut di atas dalam volume atau skala yang jauh lebih besar, rumit dan modern.

APBN tak selalu sanggup memikul kebutuhan investasi dan modernisasi skala besar pada banyak BUMN.

Terjadi tren pelepasan atau privatisasi BUMN strategis seperti telekomunikasi, air, gas, listrik, sampah, kereta api, jalan tol, pelabuhan atau bandara secara masif diberbagai negara diseluruh muka bumi, kecuali beberapa negara sosialis.

Sering terjadi strategi mendua; Pada satu sisi pemerintah ingin memprivatisasi BUMN strategis yang memegang posisi monopoli, melakukan divestasi (mengurangi persentase kepemilikan saham BUMN) namun pada sisi lain tetap ingin memegang kendali BUMN terprivatisasi tersebut. Privatisasi adalah kegiatan menarik investor privat, daya tarik privatisasi berisiko menurun tatkala publik mengetahui pemerintah tetap ingin mengendalikan BUMN terprivatisasi. Maka muncullah berbagai jenis saham preferen atau saham emas (*golden share*) dengan kekuasaan tertentu umumnya, hak veto khususnya, yang berada diatas pemegang saham biasa.

Tujuan privatisasi BUMN dan menghapus posisi monopoli BUMN adalah untuk perlindungan konsumen atau publik, peningkatan profesionalisme, peningkatan efektivitas dan efisiensi BUMN terprivatisasi umumnya, perluasan produk, pasar, laba, pajak, dividen dan peningkatan kepuasan pelanggan khususnya (yaitu harga bersaing & kualitas tinggi), lebih khusus lagi melepaskan BUMN dari peran sebagai sapi perah kelompok kepentingan. Peningkatan produktivitas berbasis profesionalisme BUMN menuntut reformasi SDM dan skala imbalan SDM berbasis kinerja yang mampu bersaing dengan swasta di pasar tenaga kerja profesional. Bagi pemerintah sebagai pemegang saham, efektivitas ber BUMN diukur dari pulangan saham berbentuk dividen pada satu sisi, misi sosial dan tugas kenegaraan BUMN terpenuhi pada sisi lain.

Disamping menghapus posisi monopoli berbasis regulasi tersebut di atas, tujuan strategis lain adalah menghapus informasi asimetri dan perilaku oportunistis melalui *good corporate governance*, mendorong budaya pengutamaan pelanggan dan meningkatkan kepuasan pelanggan melalui manajemen modern efektif dan efisien. BUMN sukses bertransformasi melepas status monopoli berbasis regulasi, selanjutnya mungkin mampu meraih posisi monopoli alamiah.

Bila posisi monopoli tak dapat dihapus dengan kontrak-manajemen, pemerintah dapat menugasi kontraktor berbeda pada BUMN/D/DES yang sejenis. Misalnya, pemerintah pusat memberi informasi berbagai perusahaan air minum dan calon kontraktor/konsultan perusahaan air minum terbaik di muka bumi kepada semua Pemda ber PDAM, sambil menyarankan agar Pemda memilih kontraktor yang belum ditugasi oleh Pemda yang lain.

Tiap Pemda berPDAM dapat saling beranjangsana, tukar-menukar informasi untuk memperbandingkan kinerja para kontraktor PDAM tersebut. PDAM biasanya tetap bersatus monopoli pada wilayah Pemda tersebut. Bersama pemda ber PDAM, pada akhirnya kementerian dalam negeri dan kementerian BUMN dapat membentuk pedoman kontrak PDAM yang sehat. Hal yang sama dapat dilakukan pada berbagai BUMD lain, misalnya pada BUMD Pasar Daerah dan BUMD Sampah Daerah.

Terlepas atau terkait strategi diversifikasi kontraktor-manajemen tersebut di atas, berbagai negara membangun persaingan sehat antar BUMN dengan cara membelah wilayah pasar, membelah BUMN bersatus monopoli berbasis regulasi menjadi beberapa BUMN atau dengan mendirikan BUMN baru pada tiap wilayah pasar tertentu.

### **Kontrak Berbasis Regulasi Harga adalah sebagai berikut.**

Apabila pasar tidak bersifat persaingan sempurna, maka kontrak berbasis regulasi harga menjadi sarana substitusi yang sehat.

Tujuan regulasi harga adalah agar para kontraktor dan/atau investor tertarik untuk melakukan investasi, memperbaiki luas dan kualitas layanan, meningkatkan efisiensi dan menurunkan harga produk/jasa yang berakibat penghematan bagi konsumen produk/jasa BUMN tersebut.

Sebagai misal, skema regulasi harga jasa telepon mencakupi pulangan investasi yang ditargetkan, price caps dan regulasi patok-duga (*benchmark regulation*) sedemikian rupa agar perusahaan-swasta tersebut dapat menutup biaya perusahaan dan mendapat laba layak. Para pakar menengarai bahwa hampiran ini mendorong perusahaan-swasta tersebut mem-besar-besarkan biaya, berinvestasi berlebihan dan melakukan subsidi silang dengan memindahkan biaya jasa-dalam-pasar-berpersaingan penuh ke jasa/layanan yang tidak berada pada pasar-persaingan-bebas.

Regulasi seringkali mengandung formula perubahan harga karena inflasi, perubahan kurs dan perubahan situasi eksternal tertentu. Perubahan harga terlampau sering menyebabkan (1) pasar dan permintaan tidak stabil, (2) kesetiaan pelanggan goyah, (3) terjadi perubahan anggaran, perubahan ukuran kinerja, sistem operasional terutama penjelasan dan alasan harga baru.

Kontrak disusun untuk mendorong agar kontraktor mencari jalan untuk menekan biaya proses bisnis BUMN, meningkatkan efektivitas dan efisiensi BUMN, mendorong modernisasi fisik dan manajemen umumnya, penggunaan sarana modern & teknologi informasi khususnya, untuk meningkatkan margin laba.

Faktor inflasi dipertimbangkan dalam regulasi awal & amandemen regulasi harga jual produk/jasa BUMN ditentukan oleh (1) struktur & besar biaya operasional BUMN, (2) target laba bersih setelah pajak dan (3) target imbalan layak terkoreksi inflasi bagi kontraktor. Untuk memperoleh besaran imbalan wajar dan adil bagi kontraktor, pemerintah bersama calon kontraktor dapat menggunakan *bentuk kontrak dengan tarif teregulasi berbasis patok duga* (benchmark) tersepakati, misalnya tarif BUMN sejenis yang lebih sehat dan sukses, atau suatu struktur & besar biaya hipotetikal dan penghematan biaya yang seharusnya dicapai BUMN sehat.

Pada rezim harga berbagai negara, kontrak diperbarui untuk penyesuaian dengan inflasi, sebagian kecil negara membuat regulasi tarif pulangan tetap, sebagian besar menggunakan regulasi berbasis *price caps* atau *benchmark*, misalnya di Jamaica target laba setelah pajak diantara 17.5 % sampai dengan 20% ekuitas yang tersesuai inflasi. Negara Filipina menentukan target ROA 12 % untuk semua BUMN sarana & prasarana umum (public utility SOE) tanpa koreksi faktor inflasi.



**Klausula Efisiensi dalam Kontrak adalah sebagai berikut.**

Beberapa kontrak mengandung klausula target efisiensi cq penghematan biaya operasional BUMN yang harus dicapai kontraktor. Untuk Meksiko, kenaikan harga teregulasi dapat lebih kecil dari tingkat inflasi apabila kontraktor BUMN mampu meningkatkan efektivitas penggunaan SD BUMN, meningkatkan efisiensi cq penghematan biaya operasional BUMN. Untuk Chili, kebijakan harga jual dimaksud untuk mendorong BUMN beroperasi lebih efisien dengan penetapan tarif untuk layanan BUMN teregulasi berbasis *hypotetical incremental marginal cost* BUMN efisien.

Pada berbagai negara, menteri atau beberapa menteri terkait menyetujui dan menetapkan semua tarif teregulasi dan pengontrakan BUMN. *Pada hampir semua kasus, kementerian tidak seberapa antusias untuk tugas telaah, persetujuan dan penetapan tarif baru ini karena senjang imbalan (upah & gaji) karyawan kementerian dengan imbalan karyawan BUMN dan operator BUMN.* Berbagai kontraktor menghadapi risiko pemutusan kontrak-manajemen tiba-tiba oleh presiden baru dan kabinet baru, mengurangi komitmen dalam bentuk investasi skala besar kecuali bila kontrak terlepas dari perubahan politik. Pelepasan kontrak dari unsur politik dilakukan dengan pembuatan undang-undang perlindungan kontraktor dan konsumen BUMN yang mengatur *good governance*, informasi, pelaporan dan pertanggungjawaban, imbalan dan sanksi, resolusi masalah komitmen kontraktor umumnya, investasi sekadarnya (underinvestment) khususnya diatur dalam bingkai budaya & hukum negara masing-masing. Amandemen atau perubahan kontrak membutuhkan proses panjang dan negosiasi ulang yang sulit, karena itu rancang bangun kontrak awal sebaiknya sempurna.

Karyawan BUMN pada umumnya berimbalan tetap dan tak mendorong kinerja optimal BUMN, tak ada hukuman atau sanksi bagi para manajer BUMN yang tak mencapai target raihan.

Pada sisi lain, privatisasi BUMN menimbulkan “perjudian” investasi pihak swasta, dimana makin besar risiko makin besar pula pulangan (*return*) idaman yang menyebabkan kerja keras habis-habisan (*all out*) investor dan kontraktor-manajemen BUMN.

Pengontrakan manajemen BUMN bersyarat independensi kontraktor-manajemen tersebut, kebebasan menentukan organisasi, mengangkat atau mem PHK SDM BUMN, syarat nir-intervensi pemerintah kepada manajemen BUMN dan berbagai syarat lain, agar kontraktor-investor swasta bersedia mengambil risiko.

**BAB 8**  
**POLITIK REFORMASI BUMN**

# **BAB 8**

## **POLITIK REFORMASI BUMN**

### **8.1 PENDAHULUAN**

Pengaruh faktor politik kepada jenis reformasi BUMN, kecepatan reformasi BUMN dan luas reformasi BUMN dijelaskan di bawah ini. Reformasi BUMN secara empiris terbukti sukses apabila kepemimpinan nasional berhaluan reformasi, pemerintah memiliki koalisi sehaluan, dan reformasi BUMN secara politis dimungkinkan (*feasible*). Presiden, Meneg BUMN dan berbagai menteri kementerian tertentu harus berkepribadian reformis, mampu menggalang dukungan DPR, Provinsi, pemerintah daerah dan rakyat banyak, mampu mengatasi hambatan reformasi dari pihak oposisi. Pemerintah mendaftarkan pendukung dan penghambat reformasi BUMN, mengidentifikasi latar-belakang, alasan dan kepentingan masing-masing, dan membuat rencana strategis menggalang dukungan dan menghapus penolakan, hambatan, unjuk rasa dan lain-lain dengan imbalan & sanksi, keuangan atau bukan keuangan, formil atau moril, secara tegas terang-terangan atau secara halus.

### **8.2 INTENSI POLITIS UNTUK REFORMASI BUMN**

Momentum politik untuk reformasi BUMN adalah krisis global yang berimbas menjadi krisis nasional, terutama krisis APBN dan krisis utang negara, hampir seluruh negara dunia mempertimbangkan dan melakukan strategi divestasi BUMN. Pada era krisis, terjadi divestasi terhadap ribuan BUMN. Sebagian calon presiden membawa kelompok teknokrat ke dalam kabinet, membangun koalisi baru, berupaya mengurangi pengaruh partai dalam kabinet dan BUMN, memudahkan reformasi manajemen BUMN umumnya, kebangkitan profesionalisme BUMN khususnya.

Reformasi BUMN dapat menyebabkan perubahan dukungan pemangku kepentingan terhadap pemerintahan. Politisi secara seksama memantau perubahan kebijakan DPR dan pemerintah kepada BUMN, pada umumnya lebih mendukung kebijakan yang menguntungkan partai politiknya, membaca reaksi anggota partai dan simpatisan partai terhadap kebijakan baru, dan memperkuat karir politiknya di DPR dan partai. Beberapa politisi mampu beradaptasi dengan perubahan kebijakan terhadap BUMN, berupaya mengumpulkan konstituen baru terkait kebijakan tersebut.

Reformasi BUMN sering menghadapi halangan politik atau hambatan politik, sehingga reformasi BUMN harus memenuhi beberapa syarat sbb :

- Reformasi BUMN betul-betul diinginkan secara politis, manfaat reformasi BUMN bagi kepemimpinan presiden dan manfaat bagi konstituen harus lebih besar dari biaya.
- Reformasi BUMN adalah layak secara politis (*feasible*), kepemimpinan nasional presiden mampu melaksanakan reformasi dan mengatasi halangan pihak oposisi.
- Reformasi BUMN harus kredibel, janji kompensasi pemerintah kepada pihak-pihak dirugikan akibat reformasi BUMN harus terpercaya.

Di Chili, Jenderal Augusto Pinochet melakukan reformasi BUMN dengan biaya sosial yang amat besar. Di Filipina, Presiden Ferdinand Marcos melakukan sebaliknya dari konsep sehat ber BUMN, yaitu menasionalisasi perusahaan privat menjadi BUMN dan

memasang rambu-rambu persaingan bebas, menyebabkan stagnasi perekonomian dan kemiskinan.

Serumpun grup usaha swasta menikmati kebijakan pemerintah suatu rezim atau orde akan BUMN, akan menghalang-halangi reformasi BUMN. Bila rezim atau orde tersebut runtuh, kelompok grup usaha swasta tersebut kehilangan pengaruhnya kepada presiden terpilih yang baru. Kabinet baru mengubah tatanan koalisi pemerintah dengan grup-grup usaha, mungkin berdampak menurunkan resistensi terhadap reformasi BUMN yang terjadi pada rezim yang lalu.

*Di Meksiko, biaya politik akibat tak mereformasi BUMN selama periode pemerintahannya ditanggung presiden Miquel de la Madrid, menyebabkan Carlos Salinas menang pada pemilu selanjutnya.* Pada era kepemimpinan de la Madrid, Meksiko menderita krisis ekonomi, krisis utang, defisit anggaran, penurunan penghasilan sejati (*real income*) buruh. Berbagai kelompok masyarakat yang tidak setuju pada reformasi BUMN memberi dukungan kepada partai baru. Presiden Carlos Salina membawa angin politik baru, melakukan realiansi (*realignment*) atau koalisi baru kelompok pro reformasi BUMN, tidak mengikutsertakan partai anti reformasi BUMN dalam kabinet, membawa teknokrat ke dalam kabinet dan mengurangi pengaruh partai politik terhadap keputusan kabinet cq kebijakan bagi BUMN.

**Bila** (1) dukungan negara-negara maju dan PBB kepada negara tertentu menurun signifikan, (2) cadangan minyak bumi dan hasil tambang lain habis terkuras, (3) resesi panjang dan/atau penurunan dahsyat kinerja ekspor bangsa itu, krisis ekonomi, (4) kenaikan luar biasa kebutuhan impor, **maka** APBN tak mampu lagi terus-menerus mensubsidi berbagai BUMN yang merugi kronis. Bila perekonomian nasional dan pemerintah membutuhkan dukungan BUMN sehat, dan kondisi tersebut memaksa reformasi BUMN tidak sehat agar segera menjadi sehat atau dilikuidasi.

Terdapat kemungkinan rasionalisasi SDM pada saat reformasi BUMN, sebagian disertai paket PHK yang cukup baik, misalnya berpakat pesangon beberapa tahun gaji, sebagian PHK yang lain tidak berkompensasi. Pada umumnya, grup usaha dan karyawan BUMN yang diuntungkan oleh status-quo BUMN akan menentang gagasan reformasi BUMN, kecuali apabila (1) BUMN tersebut tak akan dibantu lagi oleh APBN, (2) jumlah belanja negara penutup kerugian BUMN terlampaui besar, (3) terjadi krisis global atau nasional yang amat besar, yang juga melanda kelompok usaha pro-status-quo tersebut.

Pada umumnya *reformasi BUMN menjadi mungkin apabila pergantian rezim kebetulan bersamaan dengan resesi global, situasi defisit anggaran dan krisis*, seperti terjadi di Chili tahun 1973 tatkala pemerintahan presiden Allende diganti rezim Pinochet. Kelompok masyarakat memilih mendukung partai yang sesuai aspirasinya, yaitu mendukung atau menolak reformasi BUMN. Sebagai strategi pemulihan berjangka pendek, krisis defisit kronis APBN dibereskan dengan cara memprivatisasi BUMN strategis berukuran terbesar dan bernilai pasar, bertujuan menghasilkan dana segar APBN dalam jumlah memadai pada era pemerintahan tersebut. Strategi ini menuai kritik masyarakat dan presiden era tersebut dicatat sejarah. Apabila kabinet selanjutnya merasa perlu memegang kendali kembali atas BUMN yang dilepas tersebut dan bila pihak pemegang saham swasta mengetahui maksud tersebut penebusan tersebut, aksi penebusan kembali saham BUMN tersebut seringkali terjadi pada harga jauh lebih tinggi dari harga wajar.

Bagi sebuah republik malang, *kudeta militer dapat mengubah iklim demokrasi menjadi pemerintahan otoriter. Apabila rezim berbasis demokrasi diganti rezim otoritarian, maka iklim demokrasi menurun, pertumbuhan ekonomi atau GDP menurun, terjadi penurunan upah sejati (real wages). Apabila dipimpin rezim berbasis militer, pada umumnya reformasi BUMN terhenti. Kudeta militer yang baik bermaksud menjatuhkan tiran dan mendirikan sistem demokrasi, biasanya diikuti pemilu yang bebas dan rahasia.*

Beberapa kandidat presiden pada berbagai pemilu membuat janji-janji politik kepada pegawai negeri dan pegawai BUMN untuk memperbesar elektibilitas. Apabila janji tersebut diperluas kepada seluruh buruh dan partai buruh, kandidat kehilangan dukungan kalangan pengusaha. Pendukung utama Presiden Allende pada pemilu 1970 adalah buruh tambang, pekerja pada wilayah urban, karyawan terlatih (*skilled worker*) industri, berbagai kelompok misalnya karyawan BUMN. Pada beberapa negara, hukum mengatur karyawan BUMN memiliki berbagai wewenang pemilihan kebijakan BUMN tempat ia bekerja atau hak khusus atau wewenang lebih besar dibanding pemangku kepentingan selebihnya, antara lain pada bidang imbalan kerja dan hak kepemilikan saham, pada bidang reformasi dan privatisasi BUMN.

Re-aliansi koalisi dan perubahan kebijakan mendasar menggunakan konsepsi sbb

- Analisis partai atau kumpulan partai yang mendominasi DPR/MRP. Identifikasi kecenderungan politik partai pemegang kendali di DPR, apakah pro-reformasi BUMN atau pro-status-quo BUMN. Identifikasi kecenderungan pergeseran & perubahan koalisi partai di DPR karena (1) berbagai kebijakan partai dominan di DPR tak disetujui partai aliansi dan/atau (2) krisis ekonomi atau (3) tekanan publik dan peringatan publik akan biaya akibat penundaan reformasi BUMN, ditandai berbagai signal beberapa partai aliansi akan menyeberang ke pihak partai tandingan.
- Identifikasi kecenderungan DPR dan Presiden untuk mempertahankan atau mengubah kebijakan sektor-sektor lain di luar BUMN, yang akan berimbas kepada kebijakan bangsa kepada BUMN. Sebagai misal, apabila banyak anggota DPR dan para eksekutif pemerintahan terpidana korupsi terkait BUMN, maka pola baru *good governance* DPR dan pemerintah pusat mungkin lebih mendorong reformasi BUMN.
- BUMN terbagi menjadi kelompok BUMN beraktivitas pada wilayah rural atau kota, menyebabkan dukungan (suara) pemilih terbagi menjadi wilayah rural atau perkotaan. Perubahan suara pemilih dipengaruhi oleh migrasi kependudukan, komposisi penduduk berdasar batas umur peserta pemilu atau pilkada, tingkat pendidikan dan kesadaran politik masyarakat urban pada umumnya, dan besarnya masyarakat yang tidak-memilih (*nonvoter*) khususnya. Masyarakat urban potensial berada pada wilayah industri, komersial, wilayah tumbuh pesat, pada kelas menengah, dengan mempertimbangkan mobilitas tenaga kerja antar wilayah politik.
- Pereformasi mampu membangun, menjaga, membina konsensus reformasi dari pusat-pusat kekuasaan, misalnya kekuasaan legislatif dan yudikatif pada satu sisi, pada sisi lain mampu membuat BUMN membuka diri terhadap program reformasi BUMN, bersedia menerima konsep imbalan dan sanksi reformasi, serta ikut aktif dalam proses reformasi. *Bentuk pemerintahan demokratis bersistem presidential memberi ruang gerak & keleluasaan lebih besar kepada presiden untuk reformasi BUMN umumnya, restrukturisasi BUMN khususnya, lebih khusus lagi pada pelaksanaan strategi efisiensi & rasionalisasi SDM, sepanjang tidak melanggar kesepakatan dengan DPR.* Presiden, seperti biasa, wajib melakukan sosialisasi, membentuk opini melalui para pakar

pembentuk opini publik dan membangun dukungan masyarakat, mempertimbangkan reaksi (residual) masyarakat anti-reformasi umumnya, risiko aksi unjuk rasa khususnya. Presiden harus bekerjasama dengan hampir seluruh kementerian lain, terutama dengan menteri tenaga kerja – karena reformasi BUMN mencakupi SDM, profesionalisme & reformasi imbalan kerja – , presiden tidak bekerja hanya dengan menteri BUMN.

- Agar reformasi lebih berterima publik, reformasi BUMN dapat diawali strategi reprivatisasi perusahaan swasta yang tertimpa kebijakan nasionalisasi pada era pemerintahan yang lalu, dengan mengembalikan perusahaan tersebut kepada pemiliknya.

### 8.3 KELAYAKAN POLITIK REFORMASI BUMN

Pada berbagai negara, serikat buruh atau asosiasi BUMN mempunyai kekuatan sosial politik untuk menolak atau mendorong reformasi BUMN. Pemerintahan Mesir mengupayakan BUMN sebagai lapangan kerja lulusan perguruan tinggi, untuk membangun dukungan dan mengembangkan elite politik. Sebagian pemerintahan berupaya menaikkan harga BBM dan listrik, dan lembaga bantuan internasional seperti IMF menggunakan hampir bantuan bersyarat reformasi pemerintahan dan BUMN. Berbagai pemerintahan membentuk grup usaha BUMN sejenis, agar kegiatan lebih terkoordinasi.

Di RRC, Deng Xiaoping membongkar pertanian kolektif - yang terbukti stagnan - menjadi sistem pertanian tidak kolektif, melakukan reformasi melalui Township and Village Enterprise (TVEs) berhasil menjadi katalis perekonomian, mengurangi migrasi penduduk ke kota besar dengan penyediaan lapangan kerja di pedesaan. Didukung APBN, RRC berhasil dalam privatisasi unit bisnis, mengurangi peran BUMN dalam perekonomian umumnya, dominasi hasil produksi industrial khususnya.

Paska krisis di Chili, rezim militer Pinochet menyatakan bahwa pemerintah lalu telah menerapkan kebijakan pengendalian nasional secara ilegal, dan mereprivatisasi perusahaan swasta yang dahulu dinasionalisasi Allende, dalam sebuah program berjudul kapitalisme populer. Kapitalisme populer adalah skema privatisasi BUMN bagi rakyat banyak dengan harga dan cara angsuran yang terjangkau pegawai BUMN & setiap penduduk pemiliki KTP. Agar adil, besar hak pembelian saham ditentukan sebesar pajak tahunan perNPWP yang bersangkutan, bahkan sebagian angsuran modal dapat menunggu dividen BUMN tersebut.

Buruh Ghana gemar unjuk rasa dan melakukan pemogokan untuk meningkatkan daya-tawar (*bargaining power*). Di Ghana, pihak oposisi menekan pemerintah agar segera melakukan reformasi BUMN, dan pemerintahan Presiden Rawling lalu mereformasi BUMN, mengatur kembali penempatan pejabat militer di pemerintahan atau BMUN, pengaturan organisasi buruh, mengurangi tekanan serikat buruh & tekanan industri cq swasta kepada pemerintah umumnya, UMR dan pesangon khususnya, untuk mengurangi tekanan oposisi tersebut. Pemerintah tak mampu melaksanakan upah & gaji tinggi, berupaya meningkatkan efisiensi dan melakukan rasionalisasi SDM berlebih, berlatar belakang konflik serikat dagang dengan pemerintah, unjuk rasa mahasiswa, serikat buruh dan kerusuhan (*social unrest*).

Reformasi mungkin adalah sekadar utopia pada beberapa bangsa. Di Filipina pasca kepemimpinan Marcos, para presiden tak mempunyai kuasa kendali terhadap DPR, birokrasi dan pengadilan negeri. DPR dapat menolak kebijakan reformasi, dan kebanyakan presiden tak punya cukup dukungan di DPR. Presiden bergantung pada koalisi enam atau lebih partai politik berkondisi sangat rentan risiko terpecah-belah kembali. Presiden Aquino berupaya menggalang dukungan enam partai, namun terpecah-belah kembali sebelum masa jabatan 6 tahun sebagai presiden selesai. Presiden Ramos mengantungi 33 kursi dari 300 kursi DPR, 2 kursi dari 24 kursi MPR.

Reformasi di India menghadapi resistensi DPR dan pemangku kepentingan nonpolitik. Reformasi di Turki secara politis adalah mungkin (feasible) namun tidak terasa dibutuhkan. Situasi politik untuk reformasi BUMN di Senegal memburuk karena perubahan koalisi dan huru-hara (*social unrest*). Pada berbagai negara sosialis atau komunis, strategi reformasi BUMN tidak seberapa diminati. Beberapa negara menganut APBN ketat, misalnya Republik Czech, mengizinkan pemerintah melakukan divestasi BUMN penyerap anggaran tanpa perlu minta izin atau persetujuan DPR, menyebabkan pemerintah melakukan privatisasi spontan. Privatisasi antara lain dilakukan dengan menyerahkan BUMN kepada karyawan BUMN, setelah berunding dengan dewan pengawas atau dewan komisaris BUMN, tanpa perlu persetujuan DPR. Di Polandia dan berbagai negara dengan anggaran terbatas, kebijakan APBN ketat dapat ditetapkan menteri keuangan bersama bank sentral tanpa persetujuan DPR. Koalisi partai tak selalu menjamin dukungan aksi politik (*political move*). Di Polandia, koalisi politik menolak gagasan reformasi BUMN. Agar lebih realistis, populis dan mendapat dukungan luas internal-eksternal, sebaiknya gaya privatisasi dan cetak biru rencana privatisasi disusun oleh manajer BUMN itu sendiri. Bila rencana privatisasi harus disetujui oleh sebuah kementerian, misalnya menteri perindustrian, mantan CEO BUMN sengaja dipilih menjadi menteri agar proses persetujuan privatisasi berjalan lancar. Bagi BUMN pada industri strategis, privatisasi tidak menghapus kuasa pengendalian atau hak veto ditangan pemerintah.

Karena mobilisasi tabungan masyarakat amat rendah, Republik Czech menggunakan program privatisasi berbasis voucher untuk menghindari kritik bahwa privatisasi menguntungkan beberapa pihak tertentu dengan kerugian masyarakat. Setiap orang dewasa berminat dapat mendaftarkan diri dan membayar sekitar USD 35 untuk memperoleh buku voucher untuk 1000 butir investasi (1000 investment point), dapat digunakan untuk pembelian saham langsung atau melalui lembaga investasi tertentu. Tawaran saham putaran pertama menggunakan nilai buku berdasar laporan keuangan, bila jumlah permintaan lebih kecil sampai sama besar dengan jumlah saham tersedia dijual, maka semua peminat mendapat sesuai pesanan. Sisa saham tak terjual ditawarkan pada tawaran saham putaran kedua dengan harga tawaran lebih rendah. Bila permintaan putaran pertama lebih dari 125 % saham tersedia dijual, maka saham batal dijual, dan ditawarkan kembali dengan harga lebih tinggi. Bila permintaan pada putaran pertama melebihi 100 % namun tak sampai 125 % saham tersedia dijual, calon investor individual diprioritaskan ketimbang investor institusional. Program ini merupakan peluang bisnis dan serta-merta menimbulkan 290 lembaga investasi penunjang privatisasi BUMN (privatization investment fund), sebagian didirikan bank yang sebagian juga justru menjadi obyek skema privatisasi, pada gelombang pertama program privatisasi berhasil mendivestasi 946 BUMN senilai-buku USD 7 Miliar, pada tahun 1992 menyebabkan 6 juta orang dewasa atau 75 % populasi dewasa menjadi pemegang saham. Gelombang kedua berhasil memprivatisasi 861 BUMN bernilai buku USD 5 Miliar. Patut dicatat bahwa peminat pendaftar gelombang kedua jauh lebih besar dari gelombang pertama privatisasi.

#### **8.4 KREDIBILITAS PEMERINTAH PADA REFORMASI BUMN**

Secara empiris ditemukan bahwa makin besar kredibilitas pemerintahan, makin besar probabilitas reformasi BUMN. Tak ada pemerintah kurang berkredibilitas yang sukses mereformasi BUMN.

Masalah utama kredibilitas adalah kepercayaan pemangku kepentingan akan pemenuhan janji pemerintah, yaitu janji pemerintah tentang perlindungan & kompensasi privatisasi kepada

karyawan BUMN, dan janji pemerintah kepada investor tentang pembangunan iklim usaha dan prasarana usaha, serta janji tidak akan menasionalisasi perusahaan privat.

Privatisasi pada umumnya dipicu defisit anggaran dan kondisi keuangan negara dalam krisis sehingga kompensasi dalam bentuk pesangon pada saat PHK adalah tak mungkin. Rencana privatisasi disetujui karyawan BUMN hanya apabila rencana & skema pembayaran pesangon SDM tertimpa PHK dipercaya oleh karyawan BUMN. Bila rencana perlindungan karyawan BUMN tidak dipercaya karyawan, rencana reformasi BUMN besar-besaran sebaiknya dikurangi, diperlambat, ditunda atau dihentikan.

Bila terdapat iklim politik anti asing, pemerintah tidak dapat memilih privatisasi sepihak (*hostile privatization*) oleh asing, atau apabila syarat dan tuntutan pegawai BUMN tidak logis, apabila DPR mempertanyakan aksi privatisasi sepihak dan masyarakat unjuk rasa, maka satu-satunya pilihan agar BUMN rugi kronis tersebut dihentikan menyerap APBN adalah likuidasi BUMN.

Pada tahun 1991 pemerintahan Uttar Pradesh di India melepas 51 % saham dengan harga saham setara nilai buku atas sebuah pabrik-semen-merugi-panjang. Pelepasan saham berbuah kerusuhan, 40 karyawan terbunuh, dan janji tidak mem PHK 8.000 karyawan BUMN menjadi tidak memberi rasa aman karyawan.

Janji pemerintah kepada calon investor harus menarik dan handal-terpercaya oleh berbagai calon investor potensial. Investor mengambil risiko investasi, mempunyai komitmen modal besar untuk perolehan BUMN, ditambah komitmen investasi untuk restrukturisasi, ekspansi dan modernisasi perusahaan. Ramalan pulangan investasi disusun berdasar kebijakan ekonomi, pengakuan/penghormatan hak milik swasta, rezim pajak, dan harga perolehan perusahaan. Investor memperhatikan catatan masa lalu; pemerintahan yang suka mengubah peraturan perundang-undangan, kebijakan ekonomi dan kebijakan fiskal dinilai tidak kredibel. Terlepas dari kredibilitas pemerintah, investor berupaya menekan risiko pulangan-gagal dengan cara menekan habis-habisan harga akuisisi BUMN jauh di bawah nilai buku, dan pemerintah harus mempertanggungjawabkan harga pelepasan BUMN tersebut kepada DPR, BPK dan KPK.

Pemerintahan pada masa transisi dari sebuah sistem perekonomian tertutup menjadi liberal menimbulkan tanda-tanya akan konsistensi kebijakan pemerintahan baru berciri coba-coba. Walau pada sistem konstitusi presidensial, presiden baru yang terpilih melalui pemilu tanpa dukungan mayoritas suara di DPR dan MPR menimbulkan keraguan investor akan konsistensi kebijakan kabinetnya.

Bila koalisi politik berubah, kebijakan reformasi BUMN dapat berubah. Waldemar Pawlak di Polandia menghadapi instabilitas politik yang memaksa pembalikan sementara (*temporary reversal*) berupa penundaan program reformasi BUMN pemerintahan terdahulu.

Tiga faktor pemicu kredibilitas pemerintah adalah *reputasi, batasan domestik untuk membalik kebijakan dan batasan internasional*, dapat diuraikan sebagai berikut :

- Reputasi pemerintah berguna untuk memperoleh dukungan pemangku kepentingan terutama karyawan BUMN, berguna untuk memperoleh harga pelepasan yang lebih baik. Pada umumnya, citra reputasi kabinet sebelumnya berpengaruh pada citra kabinet baru. Reputasi antara lain dibentuk oleh opini publik berbasis sejarah dan berbagai lembaga independen pemeringkat reputasi seperti International Country Risk Guide (ICRG),



Business Environment Risk Intelligence(BERI). Pemerintah mengumumkan kebijakan publik, namun tak melaksanakannya, akan kehilangan reputasi serta merta. Sukses transformasi atau privatisasi sebuah BUMN adalah modal awal reformasi selanjutnya, pada umumnya memberi bekal pengalaman, percaya diri, menghapus keraguan publik dan melemahkan oposisi. Rencana strategis reformasi BUMN bereputasi tinggi apabila sejalan dengan berbagai kebijakan pemerintah yang lain sebagai sebuah kesatuan terintegrasi.

- Batasan domestik untuk membalik kebijakan akan meningkatkan citra konsistensi kebijakan, misalnya konsistensi penerusan kebijakan yang diamanatkan DPR periode lalu atau presiden kabinet lalu. Bila kebijakan pemerintahan yang ada menguntungkan investor akan meningkatkan daya tarik BUMN, sebaliknya bila kebijakan perekonomian tak menguntungkan investor, maka calon investor tidak tertarik melakukan akuisisi BUMN. Pada negara-negara memiliki sistem demokrasi dan check & balance yang sehat, pembalikan kebijakan nasional tidak mudah dilakukan, menyebabkan investor merasa aman. Adalah baik apabila suatu sukses suatu reformasi BUMN menyebabkan berbagai kelompok pemangku kepentingan mempertahankan kondisi tersebut sedemikian rupa sehingga bangsa tak dapat lagi berbalik. Reformasi BUMN yang sukses menyebabkan manajemen profesional merasa berbahagia akan kebebasan pengambilan keputusan tak bersedia membalikkan manajemen modern kembali menjadi manajemen terpasung.
- Bila negara masuk sebagai anggota suatu grup seperti AFTA, NAFTA,WTO maka pemerintah tak dapat menyimpang dari kesepakatan berbagai *treaty* antar negara tersebut, terutama apabila pelanggaran menyebabkan pembalasan negara lain. Bangsa yang mengandalkan devisa dan perdagangan internasional cenderung patuh kepada janji-janji reformasinya kepada karyawan BUMN, investor dan publik.

Agar sukses, ketiga mekanisme hendaknya digunakan secara serentak. Reputasi pemerintahan diperoleh pula melalui kebijakan makroekonomi yang konsisten.

Sukses kegagalan rencana reformasi BUMN dapat diramalkan atau diprediksi dengan evaluasi

- (1) besarnya keinginan politis untuk reformasi, yang mencakupi
  - (1.1) perubahan rezim,
  - (1.2) perubahan koalisi,
  - (1.3) krisis,
  - (1.4) dukungan bagi pengambil keputusan,
- (2) bahwa reformasi layak (feasible) secara politis, yang mencakupi karakteristik
  - (2.1)kebutuhan konstitusional untuk reformasi,
  - (2.2) kebutuhan prosedural untuk reformasi,
- (3) bahwa janji perlindungan pihak terreformasi dan investor mitra reformasi handal terpercaya antara lain
  - (3.1) profil risiko karyawan dan SDM,
  - (3.2) mitigasi risiko tersebut melalui janji pemerintah dan
  - (3.3) kemauan dan wewenang pemerintah memenuhi janji.

Tertengarai secara empiris, reformasi yang dipicu & dipaksa krisis mempunyai probabilitas sukses lebih tinggi. Reformasi atau mati.

## 8.5 OPTIMALISASI REFORMASI BUMN

Pada umumnya, hampiran pengurangan peran birokrasi pada bisnis menguntungkan perekonomian bangsa. Sebagian besar reformasi BUMN berjalan lambat atau gagal. Pilihan strategi reformasi akan membawa peluang, ancaman atau risiko berbeda-beda. Reformasi harus disusun secara sekuensial secara logis. Kebanyakan negara tak melakukan reformasi BUMN sampai pimpinan negara menyatakan perlu reformasi BUMN, sebagian besar dipicu oleh pihak luar seperti bank dunia yang mendorong negara berkembang untuk melakukan reformasi, disertai berbagai bukti atau contoh negara-negara yang sukses mereformasi BUMN. Berbagai negara memilih strategi reformasi, memilih strategi yang keliru dan berakhir dengan kegagalan. Apa rahasia sukses reformasi BUMN ?

Pohon keputusan (*decision tree*) reformasi BUMN adalah sbb

1. Apakah negara tersebut siap melakukan reformasi BUMN ?
2. Bila Ya siap, apakah berbagai BUMN tersebut mempunyai potensi berdayasaing ?
3. Bila BUMN berpotensi berdaya saing, apakah divestasi BUMN dimungkinkan ?
4. Bila divestasi BUMN dimungkinkan, mulai masuk pasar bersaing, berlatih bersaing, bangun transparansi dan lakukan pelepasan melalui *competitive bidding* oleh petugas pelepasan (pemerintah atau outsource) yang dipercaya publik dan/atau berbagai kiat lain.
5. Bila divestasi BUMN tidak mungkin, apakah BUMN dapat dikontrak-manajemenkan ke swasta yang berpengalaman & ahli proses bisnis BUMN tersebut
6. Bila kontrak manajemen dgn swasta dimungkinkan, lakukan pengontrakan utk BUMN dalam industri berteknologi lambat berubah dan selera pasar lambat berubah, lelanglah kontrak manajemen, gunakan imbalan berbasis kinerja, bangun mekanisme komitmen
7. Bila kontrak manajemen dgn swasta tidak mungkin dilakukan, urai BUMN berskala besar, tingkatkan upaya bersaing di pasar, batasi kredit lunak, hapus subsidi dan transfer, jamin otonomi manajemen untuk bersaing, gunakan kontrak kinerja dengan para direksi BUMN
8. Bila BUMN tak berpotensi berdayasaing, apakah monopoli alamiah di divestasi ?
9. Bila tak berpotensi daya saing & monopoli alamiah dipertahankan, apakah BUMN dapat dikontrak-manajemenkan ke swasta yang berpengalaman & ahli proses bisnis BUMN tersebut.
10. Bila kontrak manajemen dengan swasta dimungkinkan, lakukan pengontrakan untuk BUMN dalam *industri berteknologi lambat berubah* dan *selera pasar lambat berubah*, lelanglah kontrak manajemen, gunakan imbalan berbasis kinerja, bangun mekanisme komitmen
11. Bila kontrak manajemen dengan swasta tidak mungkin dilakukan, urai atau mekarkan (*spin off*) BUMN berskala besar menjadi beberapa BUMN berukuran rasional (*manageable*), tingkatkan upaya bersaing di pasar bebas, batasi kredit lunak, hapus subsidi dan transfer, jamin otonomi manajemen untuk bersaing, gunakan kontrak kinerja dengan para direksi BUMN
12. Bila tak berpotensi dayasaing & monopoli alamiah di divestasi, yakini regulasi ditetapkan dengan benar, urai BUMN skala besar, lelanglah franchise, bangun rezim harga yang sesuai dan sediakan mekanisme komitmen
13. Bila tidak siap, jangan lakukan reformasi BUMN, lakukan reformasi lain, kurangi oposisi karyawan BUMN terhadap reformasi, tingkatkan reputasi BUMN dan bangun nama baik/kredibilitas BUMN.

## 8.6 ASPEK KESIAPAN BANGSA UNTUK REFORMASI BUMN

Banyak pemerintah membuat janji reformasi BUMN, namun terhambat masalah domestik dan gagal melakukan reformasi, atau berubah pikiran dan membatalkan rencana reformasi BUMN. Sebuah bangsa menunjukkan gejala siap melakukan reformasi BUMN bila terdapat (1) keinginan politis dan (2) kelayakan politis untuk reformasi yang memadai, dan bila reformasi dilakukan (3) pemerintahan yang kredibel. Tugas pemerintah memenuhi segala persyaratan tersebut terlebih dahulu sebelum meluncurkan agenda reformasi BUMN.

### 1. Keinginan Politis

- Keinginan politis untuk reformasi BUMN antara lain ditandai
  1. Perubahan rezim.
  2. Perubahan koalisi rezim yang sama.
  3. BUMN yang akan didivestasi adalah bukan BUMN pendukung utama APBN.
  4. Pemerintah terpilih tidak punya hutang-budi-politik kepada kelompok kepentingan yang anti-reformasi BUMN.
  5. Pemerintah terpilih tidak melakukan balas budi kepada pendukung pemilu dengan (1) memberi bisnis dalam bentuk rekanan BUMN, atau dengan (2) menaikkan imbalan & kesejahteraan SDM BUMN.
- Keinginan politis karena krisis fiskal atau ekonomi, memaksa reformasi BUMN.
  1. Walau BUMN tumpuan APBN, reformasi BUMN harus dilakukan pemerintah apabila tekanan politis amat kuat untuk mereformasi BUMN, walau hal itu menyebabkan cedera-janji terhadap para pendukungnya. Sebagai misal defisit fiskal Meksiko tiba-tiba melonjak menjadi dua kali lipat, menjadi 15% GDP, memaksa reformasi BUMN.
  2. Krisis dapat menimbulkan konstituen baru yang menuntut reformasi.

### 2. Kelayakan Politis (*Political Feasibility*)

- Apabila penggagas reformasi adalah kabinet, apakah pemerintah yang ingin melakukan reformasi tersebut mampu mengendalikan DPR, DPRD dan Pemerintah Daerah, baik secara langsung atau tidak langsung? Bila pemerintah tak mempunyai cukup kekuatan mempengaruhi keputusan DPR, DPRD dan pemerintah Daerah, apakah pemerintah mampu melakukan komunikasi politik dan/atau membentuk koalisi politik untuk mengendalikan DPR?
- Apakah pemerintah mampu mengatasi resistensi reformasi BUMN, misalnya dari serikat buruh BUMN? Bagaimana strategi pemerintah mengatasi resistensi tersebut? Sebagai contoh, opsi strategis antara lain adalah rasionalisasi BUMN berlebih SDM, pesangon luar biasa, menjual saham BUMN kepada karyawan BUMN, mem PHK provokator anti reformasi, menjual BUMN secara cepat.

### 3. Kredibilitas Pemerintah

Kredibilitas pemerintah memenuhi janji terkait rencana reformasi BUMN ditandai oleh

- Reputasi pemerintah sebagai pereformasi kredibel, upaya memperkuat kredibilitas dengan pengumuman agenda reformasi ekonomi, fiskal, perdagangan dan/atau budaya dan penerapan agenda tersebut secara konsekuen. Penerapan agenda hendaknya dilaporkan kepada masyarakat, terutama investor. Namun patut diingat bahwa kebijakan makro & mikro ekonomi tak selalu membawa konsekuensi reformasi BUMN.
- Tak ada hambatan domestik, misalnya kabinet mudah memperoleh persetujuan DPR, DPRD dan serikat buruh setuju penjualan saham BUMN melalui pasar modal dengan

pengutamaan & harga khusus bagi karyawan BUMN lebih dahulu. Sebaliknya, penggantian manajemen dan/atau pelepasan BUMN ekstraktif kepada investor asing berisiko ditolak oleh adat daerah setempat.

- Tak ada hambatan internasional, atau sebaliknya, reformasi terkait kepada kesepakatan internasional. Sebagai misal, bantuan IMF untuk pemulihan negara terjangkit krisis global bersyarat (*loan covenants*) reformasi UU keuangan negara, UU perbendaharaan negara, UU pemeriksaan keuangan negara, GCG dan reformasi BUMN

## 8.7 PILIHAN STRATEGI NEGARA YANG TIDAK SEAP MEREFORMASI BUMN

Kegagalan implementasi program reformasi BUMN dapat menyebabkan bangsa itu makin terpuruk. Apabila 3 syarat reformasi BUMN tersebut di atas tak dapat dipenuhi, pemerintah harus memilih jalan lain. Pemerintah tetap dapat melakukan reformasi ekonomi, terutama reformasi perdagangan, reformasi fiskal, reformasi moneter, berbagai kebijakan reformasi propasar, misalnya reformasi sektor keuangan secara terpilih. Sebagian iklim reformasi tersebut mungkin berdampak pada peningkatan kesadaran publik untuk ber-BUMN nan sehat, misalnya

- Strategi pengurangan defisit fiskal dalam reformasi fiskal dan moneter menghantar diskusi APBN tentang sumbangan BUMN surplus kepada APBN kepada Pendapatan negara dan penyerapan APBN oleh BUMN defisit. Upaya mengurangi belanja modal bagi BUMN defisit akan memberi tekanan reformatif kepada BUMN.
- Strategi peningkatan devisa terkait liberalisasi perdagangan dan peningkatan peran eksportir dalam pemupukan cadangan devisa akan memberi tekanan BUMN berpasaran domestik mulai berfikir untuk pengembangan pasar LN, berakibat tuntutan produk berkualitas internasional, harga bersaing menuntut reformasi produktivitas dan efisiensi bersyarat modernisasi sarana produktif, budaya organisasi dan manajemen BUMN.
- Karena kesepakatan GATT, AFTA dan lain-lain, penghapusan hambatan nontarif barang impor menyebabkan tekanan agar BUMN segera mereformasi dirinya.
- Reformasi sektor keuangan dapat menekan BUMN agar segera direformasi. Sebagai misal Departemen keuangan NKRI mendapat tugas agar aliran dana subsidi APBN kepada BUMN harus berbasis studi kelayakan pemulihan kesehatan BUMN tersebut, bukan sekadar memperpanjang hidup BUMN merana kronis. Sebagai contoh yang mirip, OJK yang mendapat tugas reformasi sektor jasa keuangan mungkin dapat mengatur bersama Kementerian Keuangan bahwa (1) aliran dana subsidi APBN kepada bank pelat merah harus berbasis studi kelayakan pemulihan kesehatan bank tersebut, bukan sekadar memperpanjang hidup bank yang merana, (2) aliran dana bank pelat merah kepada BUMN nonbank yang sakit harus berbasis studi kelayakan yang menjamin bahwa (2.1) bank pelat merah yang bertugas menginjeksi dana tersebut tidak mengalami kerusakan kesehatan bank, (2.2) bahwa penurunan kesehatan bank pelat merah akibat tugas tersebut tidak menyebarkan ke dalam sistem perbankan atau meningkatkan *country risk*.

## 8.8 STRATEGI PENGURANGAN OPOSISI KARYAWAN BUMN

Reformasi BUMN umumnya, khususnya langkah strategis berbentuk privatisasi atau likuidasi BUMN berisiko PHK bagi karyawan BUMN, rasionalisasi SDM dan pemotongan imbalan SDM berbasis waktu. Pada negara nirlapangan kerja, karyawan BUMN bertahan walau gaji

tergerus inflasi dan pelemahan nilai mata uang domestik. Gaji sejati (real wages) menurun sedang harga-harga kebutuhan pokok meningkat menyebabkan KKN tumbuh subur.

- Modernisasi BUMN padat karya menjadi BUMN padat mesin menyebabkan jumlah karyawan menurun dan hambatan reformasi dari karyawan juga menurun.
- Patut dicatat bahwa BUMN modern padat mesin mungkin memiliki karyawan jauh lebih sedikit, namun bertarif gaji jauh lebih tinggi. Apabila PPh 21 makin besar sementara *cost of capital* cq biaya bunga kredit sarana produktif menurun, maka terjadi kecenderungan BUMN direformasi.
- BUMN padat karya makin menggunakan manajemen modern, antara lain mencegah penciptaan tugas (*job creation*) tak bernilai tambah yang menyebabkan pembengkakan jumlah SDM.
- Sebagian karyawan BUMN mendapat fasilitas perumahan, sarana olah raga dan kendaraan, menyebabkan karyawan bertahan walau berimbalan amat rendah. Reformasi cq rasionalisasi BUMN dilakukan antara lain dengan memisahkan berbagai tunjangan in-natura tersebut dari paket upah & gaji BUMN. Karyawan BUMN menjadi tak terikat pada fasilitas, lebih mobil, karena itu lebih mudah pindah pekerjaan.

## 8.9 BERBAGAI STRATEGI REFORMASI BUMN

Bila berbagai syarat untuk bereformasi BUMN telah terpenuhi, suatu bangsa dapat mulai melakukan reformasi BUMN sebagai berikut

- Klasifikasikanlah (1) kelompok BUMN ber pasar-persaingan-bebas atau berpotensi masuk pasar berpersaingan-bebas dan (2)kelompok BUMN yang telah menduduki posisi monopoli alamiah.
- Terdapat jenis misi yang menyebabkan BUMN tak dapat didivestasi - misalnya industri strategis yang tak boleh dimiliki swasta, apalagi swasta asing -, BUMN harus dimiliki negara 100% selama-lamanya.
- Kelompok pertama yang berpotensi untuk di divestasi, bila
  1. Terlampaui banyak regulasi proteksi, keistimewaan (*privilege*) seperti kredit lunak, subsidi, belanja modal (APBN) tidak wajar diberikan pemerintah kepada BUMN tersebut
  2. Pelepasan memberi keuntungan/manfaat signifikan bagi bangsa,
  3. Pelepasan BUMN peka-teknologi dan manajemen BUMN tersebut terklasifikasi sebagai *laggart* (selalu terlambat mengikuti teknologi)
  4. Pelepasan dapat dilakukan secara transparan dengan sistem tawaran bersaing (*competitive bidding*) yang dilakukan secara transparan ketimbang negosiasi-harga-pelepasan (padat KKN). Pemerintah dapat menggunakan metode lelang untuk BUMN kecil, tender dengan penawaran tertutup yang dibuka dihadapan publik. Pemerintah menetapkan harga jual minimum (sampai Rp.nihil) sebelum lelang (*auction*) atau tender (*bid*) dilakukan, membatalkan pelepasan BUMN bila berada dibawah harga tersebut, mungkin dengan tindak lanjut menonaktifkan atau likuidasi BUMN, menyerahkan status kepailitan BUMN kepada pengadilan negeri, *asset stripping & sale* (*jual aset individual*) dan pemberesan hutang melalui kurator.
- Kelompok kedua juga berpotensi untuk di divestasi, bila pelepasan memberi keuntungan/manfaat strategis bagi negara, pelepasan BUMN peka-teknologi tersebut dapat dilakukan secara transparan dengan tawaran bersaing.
- Dalam upaya pembentukan pasar berpersaingan sempurna, pemerintah mengurangi subsidi, perlakuan istimewa dan kredit lunak BUMN, melakukan pemekaran (*spin off*) BUMN berskala terlampaui besar menjadi beberapa BUMN

sejenis pada skala usaha lebih terkendali dan lebih dapat terakuisisi swasta, sebelum BUMN tertentu dilepas.

- Kelayakan calon pembeli harus diperiksa, motif pembelian BUMN, sumber dana atau cara perolehan dana akuisisi BUMN sebaiknya diketahui di muka. Karyawan BUMN, serikat buruh BUMN dan/atau masyarakat setempat beramai-ramai menolak calon pemilik baru yang bereputasi buruk dan lebih memilih calon lain yang bereputasi nasionalis dan baik, walau dengan harga tawaran lebih rendah. Beberapa daerah menolak kepemilikan asing. Beberapa pengakuisisi melakukan *leverage buy out*, mengakuisisi dengan dana kredit bank, melakukan modernisasi sarana produktif dan manajemen, memetik laba sepanjang tiga tahun sambil mempersiapkan emisi perdana pada tahun keempat.

### 8.9.1 Strategi Divestasi

Pada umumnya divestasi berarti melepas seluruh kepemilikan dan kendali BUMN yang diserahkan kepada pemilik baru.

Pertanyaan disekitar strategi divestasi BUMN adalah sbb:

#### 1. PILIHAN UKURAN.

Apakah urutan privatisasi mulai dari BUMN berukuran kecil atau ukuran besar?

Pelepasan BUMN berukuran besar ber nilai besar dilakukan bila pemerintah menghadapi masalah defisit APBN atau krisis utang.

Pelepasan BUMN berukuran kecil (tidak strategis dan sederhana) dilakukan sebagai awal tahap belajar proses pelepasan BUMN, membangun kompetensi sebelum pelepasan BUMN besar. Sukses pelepasan pertama amat dibutuhkan sebagai pembentukan rasa percaya diri bangsa itu akan kemampuan melakukan privatisasi profesional bebas isu skandal pelepasan, KPK dan Kejaksaan Agung. Pelepasan pertama adalah untuk membaca kompetensi pemerintah pada satu sisi, membaca reaksi publik pada sisi lain.

Pelepasan BUMN besar mendemonstrasikan keseriusan dan kebulatan tekad pemerintah untuk privatisasi BUMN.

#### 2. PILIHAN URUTAN.

Apakah urutan pilihan privatisasi untuk suatu sektor lebih dahulu ?

Urutan awal adalah sektor yang paling ingin dideregulasi dan/atau sektor industri padat pesaing, karena meningkatkan daya saing bangsa.

#### 3. PILIHAN PEMBERESAN SKALA EKONOMI PRA DIVESTASI.

Apakah pemerintah perlu melakukan investasi untuk perluasan skala ekonomi dan modernisasi BUMN sebelum di lepas ? Sejarah menunjukkan bahwa investasi baru tersebut tidak tertutupi oleh hasil pelepasan BUMN karena gagasan birokrat tak sama dengan gagasan wirausahawan. Perbaikan BUMN prapelepasan BUMN berisiko memberi sinyal keliru, bahwa pemerintah setengah hati melepas BUMN.

#### 4. PILIHAN RESTRUKTURISASI PRA DIVESTASI.

Perluakah pemerintah melakukan restrukturisasi BUMN sebelum dilepas ? Apakah utang BUMN sebaiknya dilunasi lebih dahulu sebelum dilepas ?

Restrukturisasi pada umumnya, reorganisasi kuasai khususnya sebelum pelepasan sebaiknya dihindari, kecuali manfaat atau keuntungan jelas. Restrukturisasi belum tentu sejalan-pikiran dengan calon pembeli, hasil restrukturisasi belum tentu dihargai calon pembeli. Pada beberapa yuridiksi, pemerintah dilarang melepas dan membayar sejumlah uang pelepasan kepada pembeli BUMN, pemerintah terpaksa membereskan utang BUMN melalui APBN sebelum dilepas. Apabila diizinkan melepas BUMN berekuitas negatif dengan tambahan pembayaran tertentu kepada pembeli, sebaiknya rencana pelepasan BUMN melalui dengar pendapat publik dan mendapat restu DPR.

#### 5. PILIHAN RESTRUKTURISASI SDM PRA DIVESTASI.

Apakah karyawan BUMN sebaiknya di PHK sebelum BUMN di lepas ?

Budaya organisasi BUMN umumnya, mental birokrat terlindung APBN khususnya, pada umumnya sulit direformasi. Budaya SDM gemar mogok paling ditakuti para pebisnis. Pada umumnya calon pembeli ingin melakukan modernisasi manajemen dan rasionalisasi SDM dan keberatan berurusan dengan serikat buruh setelah pengambilalihan. Harga pelepasan mencakupi pula biaya pesangon PHK massal. Terdapat berbagai badan usaha dimana organisasi buruh telah berubah menjadi semacam organisasi kriminal, dan pemilik harus tunduk pada organisasi tersebut. Pada negara dimana angka pengangguran tinggi, PHK dengan pesangon prapelepasan BUMN adalah proses tidak mudah. Skenario PHK prapelepasan ditambah pemberian informasi kelompok karyawan potensial yang muda, produktif, jujur, berjiwa entrepreneur dan dapat dilatih-kembali (*retraining*) yang sebaiknya didekati dan dipersuasi agar melamar kerja kembali pada perusahaan swasta paska-privatisasi menyebabkan calon pembeli terbantu dalam formasi manajemen baru.

#### 6. PILIHAN CARA DIVESTASI.

Apakah privatisasi sebaiknya melalui pasar modal, lelang, tender atau penjualan langsung BUMN ?

Privatisasi melalui pasar modal adalah ideal dan bersyarat paling berat, misalnya 3 tahun terakhir pra-emisi-perdana harus membukukan laba dan berbagai syarat lain. Tender (*bid*) lebih baik bagi BUMN berukuran besar, lelang (*auction*) dilakukan untuk BUMN skala kecil dan beraset berharga rendah pada negara yang belum seberapa maju. Emisi perdana menghasilkan hasil privatisasi sebesar beberapa kali lipat dari tender atau lelang, hasil emisi perdana jauh lebih tinggi bila dibanding hasil penjualan langsung yang merupakan proses paling sederhana. Bagi pemerintah, penjualan langsung adalah proses pemilihan calon pembeli paling kompeten untuk penyehatan paska-perolehan BUMN, dan mungkin pula proses penyerahan nasib karyawan BUMN ketangan pemilik bernurani & berbela-rasa. Dengan beauty contest berupa wawancara serikat buruh para calon pembeli tentang perlakuan SDM paska pengambilalihan. Pada negeri-negeri padat KKN, penjualan langsung menuai tuduhan publik akan KKN dan/atau pemeriksaan KPK.

#### 7. PILIHAN PELIBATAN PIHAK ASING.

Apakah privatisasi sebaiknya melibatkan pihak asing ?

Pelibatan pihak asing sebagai calon investor bila harga akuisisi amat besar, perusahaan membutuhkan akses kepada pasar global dan aliansi strategis, modernisasi perusahaan bertaraf global bila hanya dapat dilakukan pihak asing. Pelibatan pihak asing menyebabkan tuduhan tender fiktif dapat dihindari, harga pelepasan sering lebih baik.

Privatisasi BUMN berukuran kecil membutuhkan sejumlah besar injeksi dana cq dana LN, dan sejarah mencatat sekitar sepertiga privatisasi seluruh BUMN di muka bumi, sekitar 40 % BUMN telekomunikasi dan energi melibatkan investor asing.

#### 8. PILIHAN SYARAT PEMBAYARAN.

Apakah pengakuisisi BUMN sebaiknya membayar tunai atau boleh berhutang ? Pada umumnya tujuan privatisasi adalah perolehan dana segar. Pemerintah terpaksa menerima surat pernyataan utang (IOU) untuk pelepasan BUMN berisiko mengalami penurunan nilai ekonomi aset pada negara di mana pasar modal belum berkembang. Untuk mewirauasakan BUMN, pemerintah (mis. Di Malaysia) juga dapat menyerahkan sebagian (kecil) saham kepada swasta yang akan mengambil alih manajemen BUMN tersebut, mengangsur perolehan saham selanjutnya dari dividen atau laba setelah pajak manajemen baru.

#### 9. PILIHAN TUJUAN PENGGUNAAN HASIL DIVESTASI.

Bagaimana hasil pelepasan BUMN digunakan pemerintah ? Hasil pelepasan sebaiknya tidak digunakan untuk membentuk BUMN baru karena hampir dipastikan akan menuntut tambahan injeksi dana selanjutnya, sebaiknya hasil pelepasan BUMN lebih dahulu digunakan untuk mengurangi utang LN, SUN dan obligasi negara yang beredar untuk memperbaiki struktur keuangan negara, meningkatkan solvabilitas keuangan dan kredibilitas pemerintahan, mengurangi risiko negara (*country risk*) dan mengurangi APBN belanja (beban) bunga.

### 8.9.2 Strategi Pelepasan BUMN Berstatus Monopoli

Tujuan divestasi atau pelepasan BUMN berstatus monopoli adalah untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat, bangsa dan negara dalam arti seluas-luasnya karena

- Bila status monopoli dihapus, muncul para investor peminat jenis usaha tersebut, industri tumbuh subur, lapangan kerja lebih luas, pasar tumbuh karena daya beli tumbuh, para konsumen terlayani dengan lebih baik, industri pada pasar kompetitif makin kompetitif pula di pasar global, perkembangan ekspor hasil industri tersebut akan meningkatkan kesejahteraan bangsa.
- Berdasar data industri pada pasar bersaing, pemerintah makin memahami struktur biaya industri, tingkat biaya wajar, harga bersaing akan mendorong kebijakan harga jual lebih rasional, tingkat harga rasional dan bersaing akan mendorong modus-penciptaan laba yang baru melalui peningkatan efisiensi, produktivitas, inovasi, dan kepuasan pelanggan. Persaingan menyebabkan perusahaan menghindari biaya tak bernilai tambah, antara lain biaya suap-sogok perizinan yang pada gilirannya mendorong pembersihan birokrasi terhadap KKN.
- Pelepasan status monopoli BUMN Kereta Api pada beberapa negara seperti Jepang dan Argentina menjadi wilayah regional layanan kereta api bertujuan meningkatkan daya banding kinerja, layanan, efektivitas dan efisiensi. Chili membelah BUMN pelistrikan menjadi tujuh BUMN, Argentina membelah BUMN telekom menjadi dua BUMN berbasis kewilayahan.

### 8.9.3 Pilihan Strategi BUMN Tak Dapat di Divestasi

#### LATAR BELAKANG



BUMN tidak dapat di divestasi karena berbagai alasan, misalnya

- Kondisi ekonomi makro dan/atau ekonomi mikro buruk, *country risk* tinggi, rente ekonomi tinggi, budaya KKN, pemerintahan tak seberapa peduli HAM (misalnya pekerja anak-anak diizinkan) dan penjagaan kelestarian lingkungan (misalnya hukum tentang AMDAL tidak berjalan efektif).
- Pertimbangan atau alasan politis, terdapat banyak kelompok kepentingan yang menolak gagasan divestasi BUMN atau BUMN tertentu saja
- Jaminan, komitmen dan program privatisasi yang diumumkan pemerintah tidak kredibel. Tertengarai secara empiris bahwa proses divestasi amat lambat, berbelit-belit dan berjadual tidak pasti. Pemerintah tak mampu melakukan divestasi secara profesional dan transparan.
- Konsistensi kebijakan BUMN diragukan, investor menengarai risiko nasionalisasi kembali BUMN yang terprivatisasi oleh pemerintahan (kabinet) baru
- Infrastruktur negara tidak memadai untuk menarik investor
- Jaminan dari lembaga internasional atau organisasi nirlaba multinasional akan konsistensi kebijakan BUMN suatu negara justru memperbesar keraguan akan konsistensi kebijakan BUMN lintas kabinet
- Syarat bagi calon investor terlampaui berat sampai tak masuk akal.

#### **8.9.4 Strategi Non-Divestasi**

Pilihan strategi alternatif untuk penyehatan BUMN selain divestasi adalah

##### **8.9.4.1 Kontrak manajemen**

Kontrak manajemen tidak dapat diterapkan pada berbagai jenis BUMN yang secara mendasar tidak dapat dibenahi, misalnya BUMN pada daur hidup industri yang telah uzur. Kontrak manajemen adalah tentang pelaksanaan tugas dan tanggungjawab tertentu dengan otonomi, wewenang & target kinerja tertentu pada bingkai waktu tertentu, imbalan lebih baik berbasis kinerja. Kinerja misalnya peningkatan efisiensi, modernisasi, kualitas produk atau jasa utama dan kinerja perluasan pasar atau pelanggan utama. Wewenang misalnya pemilihan pemasok dan pelanggan utama, wewenang penuh dalam manajemen SDM. Pemutusan sepihak dari pemberi kerja adalah lazim pada kontrak berbasis kepatuhan dan kinerja. Berbagai kontrak manajemen memberi dampak lambat dan bertahap, seringkali mengecewakan, dibanding hasil serta merta pelepasan atau privatisasi BUMN. Sepanjang periode pemulihan kesehatan BUMN dan peningkatan kinerja, BUMN mungkin masih defisit dan menyerap APBN. Investor penerima kontrak tidak selalu bersedia memberi kontribusi investasi produktif. Kontraktor memberi pelajaran bagi bangsa itu tentang bagaimana menjalankan BUMN secara profesional, pelajaran itu dapat digunakan pemerintah untuk pembenahan BUMN yang lain.

Menggunakan tenaga asing sebagai manajemen menimbulkan berbagai isu politik dan menyinggung kebanggaan nasional. Sebagian kontraktor berhasil melakukan rasionalisasi SDM BUMN. Kontrak manajemen mungkin dilakukan bila teknologi tak cepat berubah dan aset tersedia masih layak digunakan oleh kontraktor, produk (misalnya air minum) atau jasa kasad mata (misalnya jasa perbankan atau hotel) dan dapat dibandingkan dengan mudah dengan produk atau jasa sejenis di luar BUMN. Sepanjang kontrak, pihak pemerintah selalu mewaspadaai risiko pelanggaran kontrak oleh pihak pemerintah, misalnya campur tangan tertentu dalam manajemen dan menitipkan tanpa memaksa para pensiunan atau pejabat pemerintah sebagai bagian manajemen.

#### **8.9.4.2 Reformasi BUMN Habis-habisan**

Bila tak dapat didivestasi dan tak dapat dikontrak-manajemenkan, satu-satunya opsi adalah perbaikan manajemen dan kepemilikan BUMN ditangan dengan

1. Memotong subsidi APBN dan transfer, mewajibkan BUMN mengikuti peraturan perusahaan privat, seperti kewajiban pajak, perolehan input, dan bersaing sehat. Berbagai BUMN tekstil di Ghana dan Senegal kehilangan berbagai kemudahan, subsidi dan transfer, terpaksa berubah menjadi BUMN berdaya saing lalu menjadi BUMN penghasil laba. Berbagai BUMN di RRC, Mesir dan Ghana kehilangan fasilitas subsidi APBN, terpaksa meminjam dana dari bank dengan tarif bunga lazim, menyebabkan pembengkakan kredit macet perbankan, merusak sistem keuangan dan menyebabkan perusahaan privat sulit memperoleh kredit bank.
2. Menghapus status monopoli. Sebagai misal, Chili membuka pintu impor dan investasi produk sejenis menyebabkan seluruh badan usaha domestik; BUMN dan privat berada pada pasar persaingan sempurna.
3. Restrukturisasi keuangan dan menghapus fasilitas kredit lunak.
4. Memilih manajemen profesional yang kompeten dan bertanggungjawab atas kinerja, memberi kebebasan manajemen sebagai syarat minimum untuk meraih kinerja. Pemilihan dilakukan secara transparan dan non KKN. Tak boleh ada titipan politis pada proses pencalonan dan seleksi CEO BUMN dan direksi lain. Manajemen profesional harus menerapkan kebijakan harga jual bersaing, menggunakan dana kredit bank bertarif bunga lazim, tak dapat menunggak pembayaran kewajiban kepada para pemasok, maka satu-satunya pilihan adalah peningkatan efisiensi. Efisiensi hanya dapat diraih apabila manajemen mempunyai keleluasaan menetapkan kebijakan dan pilihan, misalnya mem PHK karyawan, memutus hubungan dengan pemasok lama dan pemasok berstatus BUMN, menolak menjual produk atau jasa utama dibawah harga pasar kepada pelanggan lama berstatus kementerian, lembaga atau BUMN. Berbagai kiat efisiensi BUMN harus diwaspadai pemerintah dan BPK, misalnya mengurangi anggaran pemeliharaan sarana produktif dan SDM, biaya pemasaran cq perluasan pasar, biaya inovasi produk/jasa baru/diperbarui dan biaya strategis lain yang membahayakan kelangsungan hidup jangka panjang BUMN.
5. Membuat kontrak kinerja BUMN dan manajemen secara berhati-hati. Kontrak kerja kurang spesifik, terlampau spesifik, kurang tepat atau kurang bijak dapat berdampak negatif, misalnya kontrak kerja tentang target raihan efisiensi umumnya, produktivitas dan raihan penjualan khususnya. Selalu menyadari terdapat faktor eksternal pengganggu dan pendorong raihan termaktub pada kontrak, menjadi jalan keluar atau alasan target gagal tercapai. Karena itu rancangan imbalan kinerja hendaknya dilakukan secara amat bijaksana, karena jangan-jangan imbalan yang dibayarkan disebabkan kondisi boom sektor tersebut, atau sebaliknya untuk sanksi.
6. Kontrak kerja juga berisiko menyebabkan para eksekutif bekerja keras sampai meraih komitmen dalam kontrak, kemudian santai. Hal ini harus dimitigasi oleh kontrak, misalnya imbalan khusus raihan diatas komitmen.

7. Meningkatkan syarat kualitas calon direksi BUMN. Kemampuan teknis dan pengalaman adalah syarat minimum. Salah satu syarat kemampuan umum calon eksekutif BUMN kemampuan negosiasi bisnis, kompetensi pengelolaan sehari-hari umumnya, kaliber pereformasi BUMN khususnya, kematangan kepribadian, kearifan membaca situasi dan perubahan situasi, serta keberanian mengambil keputusan tidak polpuler dan berisiko tinggi.
8. Pengembangan informasi eksternal. Informasi pasar dan persaingan adalah basis utama reformasi BUMN.
9. Imbalan profesional BUMN bersaing dengan harga pasar bebas SDM profesional berbasis kinerja bagi para eksekutif BUMN. Kinerja tak dapat diharapkan dari imbalan rendah dan harapan maya akan sikap patriot atau pejuang bangsa dari para calon eksekutif. Korea berhasil mendorong rakyat biasa untuk menjadi sukarelawan pekerja di BUMN bagi kepentingan bangsa dan negara, serupa wajib militer, bukanlah sebuah cetak biru lazim bagi bangsa-bangsa lain.
10. Perubahan angin politik dalam dan luar negeri, perubahan kabinet, perubahan APBN dan perubahan UU menyebabkan suatu kontrak kerja manajemen profesional tidak sesuai situasi-kondisi sosial-politik terakhir. Dibutuhkan pemantauan terfokus dan terstruktur akan perubahan lingkungan BUMN oleh birokrasi umumnya, Kementerian BUMN, BPKP dan BPK khususnya.
11. Strategi konglomerasi BUMN sejenis, misalnya pendirian PT Pupuk Indonesia Holding Company (PIHC) yang bertugas ekspansi dan akuisisi
  - Pengembangan pasar dan kapasitas terpasang ; investasi dalam bentuk aset produktif tiap anak perusahaan seperti pabrik baru Pupuk Kaltim di Bontang, pabrik baru Pupuk Sriwijaya, PT Pupuk Kujang dan Petrokimia Gresik. Total aset semula adalah Rp.34 Triliun menjadi Rp. 62 triliun, menyebabkan PT PIHC masuk jajaran 5 besar dunia dalam industri pupuk. Melakukan akuisisi perusahaan amoniak terbesar milik Mitsui & Tomem ; PT Kaltim Pasific Alkalinitas untuk memperkuat kelompok BUMN industri pupuk.
  - Strategi akuisisi perusahaan swasta, terutama perusahaan asing.
  - Perusahaan terakuisisi dilebur menjadi sebuah bagian atau divisi BUMN, menghasilkan skala keekonomian lebih besar. Bila skala keekonomian BUMN tersebut menjadi lebih baik, R&D dimungkinkan, harga pokok dapat ditekan, kualitas dapat ditingkatkan, harga jual lebih terjangkau rakyat banyak.
  - Perusahaan terakuisisi tetap menjadi anak perusahaan BUMN, menghasilkan kepastian pasok bahan (menjadi anak perusahaan hulu, strategi integrasi ke hulu), kepastian pasar (anak perusahaan berfungsi sebagai distributor, strategi integrasi ke hilir), dan peningkatan daya saing (bila anak perusahaan sejenis dengan induk, akuisisi menyebabkan *market-share* meningkat, dominasi pasar meningkat, sinergi menghasilkan kemampuan menggarap peluang pasar (*market space*)).

## 8.10 Strategi Globalisasi

Globalisasi menyebabkan tak ada hambatan perdagangan dan investasi internasional masuk ke NKRI dan BUMN bergiat pada lingkungan usaha tersebut. Banyak peluang baru ditawarkan pasar global, tersedia hanya bagi bangsa-bangsa yang berani keluar dari pasar domestik. Globalisasi kegiatan produksi dan pasar ditandai oleh hilangnya tembok penghalang antar negara sepanjang setengah abad terakhir. Tarif bea masuk perdagangan global makin menurun, banyak negara menghapus larangan PMA. Volume perdagangan dunia tiap dekade meningkat 3 sampai 4 kali kenaikan produksi dunia, FDI merupakan gejala makin membesar. Karena globalisasi, maka konsumsi dunia lintas bangsa makin seragam, sehingga batasan industri tak sebatas negara. Pola berfikir sebatas negara adalah naif dan keliru. Terjadi kecenderungan oligopol pada pasar nasional.

Walau globalisasi terjadi, industri unggulan tetap berbasis negara/bangsa, misalnya industri biotech & komputer di AS, industri elektronika konsumsi di Jepang dan Korea Selatan.

Faktor produksi meliputi faktor dasar seperti tanah, TK, modal, bahan baku dan faktor canggih seperti paten, pengetahuan tentang teknologi, kecanggihan manajerial, infrastruktur fisik. Daya saing bangsa mencakupi kepemilikan dua kelompok faktor produksi tersebut, misalnya kepemilikan infrastruktur tol darat dan tol laut bagi 17.504 pulau NKRI.

Pasar lokal amat dekat dan akrab, tempat edukasi awal BUMN baru berdiri, kemudian menjadi dasar kuat untuk *go global*. Tugas pemerintah mencipta kondisi persaingan domestik yang memaksa inovasi dan kualitas. Bila kondisi domestik keras, BUMN lebih siap bersaing secara global. Bila pasar domestik amat terpelajar & menuntut mutu, BUMN akan mengalami akselerasi. Persaingan domestik memperkuat basis *go global*.

Pada era globalisasi, peran pemasok internasional yang kompetitif sebagai mitra kerja BUMN adalah baik, setara peran pesaing LN. Pelanggan, pesaing dan pemasok canggih akan mengedukasi BUMN, pelanggan canggih akan mengedukasi kita. Disadari pemerintah berbagai negara bahwa pengelompokan (*cluster*) akan membuat industri makin kuat.

Beda bangsa beda ideologi manajemen & bisnis. Bangsa memiliki banyak insinyur dan/atau pakar keuangan, membangun tulang punggung industri berbasis kepemilikan bangsa akan jenis sarjana tersebut. Bangsa yang tak memiliki dua rumpun sarjana tersebut mengalami kesulitan pertumbuhan.

Strategi pengembangan produk DN, menjual ke pasar DN lalu ke pasar LN membutuhkan dasar kuat berupa keunggulan pembeda (*distinctive competencies, unique skill*). BUMN biasa-biasa saja tanpa keunggulan pembeda sulit berkembang. Dasar pengembangan pasar adalah kekuatan dan kompetensi manajemen pemasaran.

Pada era globalisasi, skala keekonomian berasal dari penjualan domestik dan global, kemampuan dan kemampuan penelitian pengembangan. Bila R&D sukses, produk akan dijual ke pasar global secara besar-besaran. Bagi BUMN, dengan demikian *R&D cost* besar tak masalah. *Global learning effects* menyebabkan BUMN berfikir global. Keunggulan biaya (*cost advantage*) dibentuk dengan memilih lokasi bahan baku, lokasi produksi dan lokasi pasar secara leluasa di muka bumi, menggunakan SDM manca negara dan menggunakan tolok ukur *global employee productivity*.

*Location economies* atau maslahat ekonomi untuk kegiatan penciptaan nilai tambah dengan optimalisasi kombinasi lokasi di muka bumi, selalu mempertimbangkan *transportation cost*, *trade barrier*, cuaca, pasar bahan baku & tenaga kerja berkualitas dan murah, pertimbangan perizinan dan perpajakan negara terpilih untuk lokasi usaha, disebut strategi optimalisasi pemanfaatan tiga benua meraih *global low cost strategy* dan *global differentiation strategy*.

Sebagai misal, berbagai perusahaan AS memilih berproduksi di Mexico, bukan di Asia karena upah TK murah, Mexico dekat pasar AS, untuk menekan biaya transpor barang dan meningkatkan kendali operasi, Mexico adalah anggota NAFTA sehingga tak ada *trade barrier* dengan AS, namun tetap menggunakan designer produk/jasa utama dari berbagai bangsa dunia.

Perusahaan nasional atau BUMN berskala global melakukan strategi pemerataan kemampuan profesional secara global. Puncak keahlian tertentu pada suatu negara dipindahkan ke lokasi yang lain, gagasan baru berasal dari berbagai penjuru dunia. Pemerataan kualitas SDM dilakukan dengan kebijakan *global tour of duty*, mencipta tantangan baru agar lebih menarik bagi para profesional, bertujuan mencipta manager berkompentensi global disamping pembangunan portfolio usaha dan penyebaran risiko pengembangan usaha.

Perusahaan nasional atau BUMN berskala global memilih lokasi yang paling murah lintas batas negara, membangun *dominant design* atau *global design*, penetapan harga global, harga di pasar-pasar negara maju dan negara berkembang. *Strategi glocal* berciri *local responsiveness*, layanan permintaan beraneka ragam (*diverse demand*), memperhatikan *local taste & culture*, *local preference differentiation*, *local competitiveness* dan *local government policy*.

Strategi kombinasi optimal berbagai input paling murah dimuka bumi, antara lain melalui pilihan lokasi pabrik dipasar TK murah namun berkualitas, di negara dengan hukum perburuhan yang baik, dekat sumber bahan baku yang paling murah, langka, besar dan/atau berat, dekat pemasok terbaik dan termurah, bila bahan baku besar/berat.

Kesadaran perbedaan besar preferensi dan selera antar negara adalah utama, dilayani oleh anak perusahaan, cabang atau perwakilan di negara setempat, perbedaan perlakuan dan layanan pelanggan, individual atau korporat, menyadari bedaselera & senjang daya beli antar negara, menyadari bahwa jenis pasar berselera tinggi, berdaya beli lemah sebagai pasar sulit dilayani. Kemungkinan produk baku berlaku global diterapkan dengan *glocal design*, yaitu kombinasi *dominant design & local flavour*.

Bila masuk pasar global, produk/jasa suatu bangsa harus dikustomisasi (*Customized*) sesuai infrastruktur & tradisi negara tujuan, misalnya jalanan kecil, maka ukuran mobil kecil-kecil. Bila jalan kendaraan disebelah kiri, industri mobil menawarkan kemudi mobil di sebelah kanan. Strategi masuk ke negara asing dapat menggunakan pola ekspor, kemitraan, penanaman modal asing secara langsung, pilihan kebijakan distribusi oleh perusahaan lokal atau bangun sendiri cabang/perwakilan, organisasi distribusi harus disesuaikan dengan etos kerja dan perdagangan negara tersebut, misalnya seberapa keras atau ketat peraturan negara setempat, terbuka, proteksionis, bahkan anti asing, bagaimana syarat menjual produk NKRI di negara itu, apakah ada *clinical testing*, registrasi produk, dan batasan harga. Bagaimana nasionalisme di negara itu, proteksi produk lokal, anti PMA, syarat keikutsertaan pemodal lokal, dan risiko lain.

Apakah optimalisasi *economies of scale* terhalang oleh syarat negara setempat. Sebagai catatan, skala keekonomian global sulit dibentuk, bila tiap pasar masing-masing negara tujuan mempunyai syarat dan permintaan berbeda-beda. Harus diwaspadai bahwa transfer keunggulan suatu negara ke negara lain dibatasi oleh sifat budaya berbeda. Apabila semua permintaan lokal tiap negara yang berbeda-beda dipenuhi, strategi diferensiasi menjadi (atau ditambah) strategi diversifikasi produk, perusahaan berisiko kehilangan fokus dan ciri unik.

Bila tekanan biaya cukup besar dan tak ada permintaan khusus tiap pasar local, maka penerapan *global standardization strategy* berfokus pada peningkatan kemampulabaan dengan reduksi biaya berbasis skala ekonomi dan lokasi ekonomis dimungkinkan. Perusahaan harus mencari kombinasi lokasi rantai nilai dengan paduan biaya (input) terendah.

Strategi lokalisasi (*Localization Strategy*) adalah strategi peningkatan laba melalui kustomisasi produk/jasa sesuai selera/preferensi tiap pasar nasional suatu negara target pasar. Strategi lokalisasi digunakan bila ada perbedaan besar selera atau preferensi tiap bangsa, sementara tekanan biaya tak seberapa kuat. Pada bangsa ber pendapatan perkapita

tinggi, dan bila diferensiasi produk bagi bangsa itu menyebabkan harga jual menguat dan baik, harga pokok meningkat tak jadi soal.

Strategi transnasional (*Transnational Strategy*) digunakan bila tekanan biaya dan tekanan diferensiasi sama kuat. Para manajer pada tiap negara mengalami mutasi jabatan antar lokasi/negara, untuk membentuk tataran berfikir global. Namun demikian perusahaan berupaya memperoleh ciri kesamaan antar negara, perusahaan melayani dengan "general design paradigm" dan melakukan kustomisasi perkelompok negara yang mirip selera menjadi *glocal strategy*.

International Strategy diterapkan bila terdapat tekanan daya beli rendah, tekanan harga jual harus rendah, pada bangsa yang tak seberapa menuntut (*low cost pressure & low pressure for local responsiveness*). Perusahaan dapat menggunakan strategi pengembangan produk terpusat (*centralized product development strategy*) di kantor pusat, membangun pabrik pada negara-negara utama namun dimaksud untuk melayani pasar negara negara tetangga juga. Pemasaran berupaya membatasi kebebasan selera local melalui edukasi pasar negara tujuan agar terbiasa selera global.

Pada umumnya, internasional strategy berumur pendek dan harus cepat berubah, perusahaan wajib melakukan pembakuan global berulang dan mengurangi struktur biaya.

Strategi memilih negara sebagai target pasar LN melalui seleksi negara yang mengandung potensi laba jangka panjang berciri pasar besar dan tumbuh baik, gaya konsumsi, tingkat hidup, income percapita mencipta daya beli yang baik, pemerintahan stabil, situasi politik stabil dan aman, dan pesaing sedikit atau berdaya saing lemah. Secara berkesinambungan perusahaan wajib mengelola secara seimbang masalah, biaya, risiko negeri.

Terdapat berbagai strategi pilihan momentum masuk ke negara asing, yaitu (1) *early entry strategy*, dilakukan untuk mendahului lawan, sebelum PMA lain masuk ke negara tersebut, sebagai *first mover strategy*, *preemptive move strategy*, *capture demand strategy*, *building strong brand strategy*, *pioneering* atau *positioning first strategy*. Perusahaan membangun halangan masuk (*barrier to entry*) dan membangun halangan ganti produk atau layanan (*switching cost barrier*), (2) *late entry strategy*, strategi pikir-pikir dan lihat-lihat, *me too strategy*, *late entrance strategy*, *follower strategy*, mengikuti masuk setelah melihat PMA lain berhasil & lancar masuk negara itu.

Perusahaan nasional masuk pasar global dapat coba-coba secara kecil-kecilan dahulu atau langsung dalam skala besar. Bila pasar negara tujuan adalah pasar sektor privat, berisi banyak pesaing, maka strategi masuk kecil-kecilan dahulu adalah bijaksana. Perusahaan mempelajari adat pasar, menguasai pasar, lalu memperbesar skala usaha dan investasi. Bila potensi pasar amat besar, tak peduli banyak pesaing atau sedikit pesaing domestik, perusahaan dapat memilih agresi dalam skala besar, bersifat habis-habisan, bertujuan membentuk kesan pertama mempesona.

Lima pilihan strategi masuk ke pasar LN adalah ekspor, lisensi, franchise, kemitraan dan kepemilikan paripurna. Hampir semua strategi masuk pasar global mulai dengan hampir ekspor ke negara tujuan dengan keuntungan coba-coba berisiko rendah, menghindari investasi pabrik baru di negeri tujuan, standarisasi tunggal bersifat global, sentralisasi kegiatan produksi menghasilkan *global economies of scale*, misalnya dilakukan Sony untuk menguasai pasar global TV, Matsushita untuk menguasai pasar global VCR, dan beberapa pabrik mobil Jepang.

Pada era WTO dan era bebas hambatan tarif, strategi pilihan lokasi produksi (*location economies*) bersasaran memproduksi di lokasi paling murah di dunia, lalu mengekspor ke negara-negara lain termasuk mengimpor untuk keperluan pasar DN kantor pusat, dilakukan banyak pabrik kimia dan elektornik AS yang pabriknya di Asia, menjual secara global termasuk mengimpor untuk pasar AS sendiri. Strategi lokasi produksi mengandung bahaya, bahwa kesetiaan importir kurang kuat, apabila bukan *exclusive-dealing*. Setelah pasar

terbentuk, importir membuat atau memproduksi sendiri. Untuk menghapus bahaya, perusahaan membangun anak perusahaan di LN, di negara pasar tujuan.

Manfaat strategi pelisensian bagi penerima lisensi adalah bahwa (1)penerima lisensi mendapat hak memproduksi & menjual dinegerinya sendiri atau ke neraga tertentu yang lain, berdasar suatu perjanjian ber-royalty, (2) penerima lisensi menyediakan seluruh modal kerja dan investasi, (3)membayar royalty dalam % dari unit terjual, (4)penerima lisensi tak perlu melakukan R&D, (5)penerima lisensi dapat mengembangkan atau memodifikasi formula sesuai selera pasar setempat dan dapat meenawarkan *cross lisencing*.

Manfaat strategi pelisensian bagi bagi pemberi lisensi adalah bahwa (1) pemberi lisensi tak perlu membuka pasar di negara asing, (2)tak perlu melakukan investasi langsung (FDI, (3)boleh menggunakan momentum hasil gemilang R&D untuk menguasai pasar global secara serentak, (4) terpaksa dilakukan apabila tak ada modal untuk FDI, atau bila FDI dilarang di negara tujuan pasar, atau FDI di suatu negara dinilai pemberi lisensi tak layak dilakukan karena situasi politik tak stabil dan *country risk* tinggi, (5) tak ada pengendalian sebaik franchising, tak berkuasa utk menentukan skala ekonomik penerima lisensi, tak dapat intervensi strategi pemasaran dan manajemen penerima lisensi.

Pemberi lisensi tak dapat "mengatur" skala ekonomi secara global, tak dapat melancarkan strategi " subsidi silang" atau " saling bantu" antara penerima lisensi berbagai negara..Ada kemungkinan penerima lisensi membangun *national brand equity* sendiri. Terdapat risiko bahwa (1)formula asli dapat "kalah" dengan modified formula, risiko (2)citra merek asli dan formula asli dapat rusak, bila penerima lisensi menghasilkan produk berkualitas buruk dan kehilangan reputasi pasar. Pemberi lisensi sengaja menyerahkan daya saing teknologi dan kehilangan *competitive advantage* dibidang teknologi.

Strategi *franchising* berbentuk kontrak lebih panjang dari lisens, mencakupi penyediaan resep, racikan, formula, cara proses produksi, cara operasi perusahaan, pedoman kerja & manajemen, misalnya McDonald.

*Franchisor* menerapkan *franchise fee* sebagai % dari pendapatan franchisee. Penerima franchise wajib menyediakan lokasi kerja, modal kerja, investasi dan organisasi lokal.

Pola *franchising* mempunyai kendali mutu lebih baik dari lisensi, namun lebih lemah dari own subsidiary, franchise agreement mengurangi biaya supervisi langsung dibanding anak perusahaan, lebih ekonomis apabila jarak berjauhan. Patut diingat bahwa kinerja suatu franchisee berpengaruh pada pasar franchisee lain, misalnya, pengalaman buruk pelanggan di Hilton Hongkong menyebabkan musafir-pesiar memilih hotel lain bukan Hilton di Indonesia. Kemitraan kepemilikan dan pengendalian bersama (joint venture) merupakan hampiran paling populer, sebagian besar berbasis setoran modal, kontribusi keahlian & pengalaman, serta berbasis penguasaan pasar, misalnya terjadi pada Fuji-Xerox. Berbagai negara target menetapkan kemitraan sebagai hampiran tunggal, bila tidak kemitraan lokal sengaja dicari agar segera menguasai medan pasar lokal, memahami bahasa-budaya lokal, menghadapi persaingan dan hukum tidak tertulis, berbagi risiko dan berbagi beban tugas. Hampiran kemitraan mengandung risiko kehilangan kendali atas teknologi, sehingga klausula alih teknologi harus dirumuskan secara tegas.

Apabila hampiran kemitraan tak layak, FDI menggunakan hampiran kepemilikan paripurna (*wholly owned*), dapat dilakukan hanya apabila kompeten cq cukup berpengalaman, kondisi keuangan kuat, ingin pengendalian 100%, tak ingin berbagi laba. Perusahaan anak di LN untuk produk masif, bulk product yang lebih baik di produksi dekat pasar untuk menekan bea masuk dan biaya transpor. Anak perusahaan didirikan pada negara tujuan pasar apabila produk sebaiknya diproduksi & dipasarkan oleh anak bangsa itu sendiri.Bila biaya pendirian & izin usaha amat mahal atau mustahil diperoleh, agresi dilakukan melalui akuisisi perusahaan domestik di pasar target untuk ditugasi sebagai perusahaan anak (*subsidiary*).

Bila negara tujuan pasar suka mengakuisisi atau menasionalisasi PMA, lakukan kemitraan (*joint venture*) dengan pengusaha lokal. Bila budaya dan kondisi negara tujuan pasar belum dipahami, lakukan kemitraan dengan pengusaha domestik untuk mengatasi masalah budaya lokal. Bila formula, teknologi dan proses produksi adalah kekuatan inti dan rahasia perusahaan, maka kemitraan tak mungkin dilaksanakan.

Bila pesaing utama akan atau sedang meniru kita, terapkan strategi anti peniruan, yaitu (1) pendaftaran hak paten, (2) melakukan pelisensian ke negara-negara lain secepat mungkin, (3) tawarkan lisensi kepada pesaing, agar pesaing (1) enggan melakukan R&D, (2) pesaing membayar fee pada kita, (3) produk asli pesaing bercitra inferior, (4) pasar mengakui pelisensi sebagai yang terbaik.

Penerapan strategi kombinasi misalnya kombinasi ekpor & perusahaan anak (*wholly owned subsidiary*). *Transnational strategy* menggunakan *wholly owned subsidiary*.

Penerapan strategi kerjasama antar perusahaan sejenis (mungkin pesaing atau calon pesaing) lintas negara dalam berbagai bentuk aliansi strategis, seperti kemitraan dalam perusahaan anak milik bersama, kontrak manajemen, pemasaran bersama dan lain-lain. Kerjasama dengan perusahaan LN adalah (1) strategi membangun jalan masuk ke pasar negara asing, misalnya Motorola masuk pasar Jepang melalui kerjasama dengan Toshiba, (2) strategi sinergestis, misalnya Microsoft yang berkekuatan *engineering skill* dengan Toshiba yang berkekuatan *microprocessor development skill* dalam kerjasama R&D *microprocessor*, (3) membangun standar bersama, misalnya Sony rela melisensi Palm OS dalam Sony PDA, bertujuan membangun standar industri melawan Window-based OS dari Microsoft, (4) menguasai teknologi dan pasar, misalnya kemampuan Jepang dibidang *semiconductor & machine tools* diperoleh dgn kerjasama dengan pihak AS, sekaligus memberi jalan masuk Jepang ke pasar AS.

Strategi seleksi calon mitra berkriteria (1) calon partner yang mampu menutup kelemahan kita, (2) sinergi perpaduan dua perencanaan strategis yang berbeda sama sekali, (3) calon partner bereputasi baik, ingin hubungan jangka panjang berdasar saling hormat & percaya, tidak oportunistik, ingin menang sendiri, ingin berkuasa penuh. Sebagai misal, IBM membangun aliansi strategis dengan lebih dari 150 perusahaan lain.

Aliansi dengan penghindaran transfer teknologi dilakukan oleh GE & Snecma yang membangun mesin pesawat terbang dengan sistem modularisasi. Snecma melakukan final assembly saja. Boeing dan Jepang membangun 767 dengan berbagai persetujuan pengamanan dimasukkan dalam kontrak aliansi.

*Cross lisencing* dilakukan secara sinergestis, misalnya Motorola melisensi beberapa teknologi mikroprosesor, sebaliknya Toshiba melisensi teknologi *memory chip*.

Manajemen aliansi menuntut (1) sadar dan peka “beda budaya”, beda gaya manajemen, menyadari nilai “modal hubungan” (*relationship capital*), misalnya Ford & Mazda melakukan rapat berkala khusus untuk lebih mengenal satu sama lain, (2) kecepatan dan kemampuan belajar dari mitra, misalnya Chevrolet Nova Project antara GM dan Toyota, dimana Toyota belajar banyak tentang US supply, transportation & TK AS, (3) memperoleh pengetahuan baru untuk tujuan difusi pengetahuan dua mitra usaha atau dua bangsa, dan (4) kewaspadaan terus menerus agar jangan sampai tertipu atau dirugikan pihak lain.

### **8.11 Strategi Bantuan LN bagi BUMN**

Sebagian reformasi BUMN negara-negara berkembang didukung bantuan luar negeri, sebagian terbukti bermanfaat, sebagian lain merugikan & menciderai bangsa itu, apabila

12. Reformasi BUMN dilakukan berbasis euforia besar, pemahaman dan perencanaan buruk.



13. Bantuan keuangan untuk reformasi BUMN tidak tepat waktu bagi negara yang tidak siap bereformasi BUMN. Citra lembaga donor tidak mampu mengatasi citra buruk birokrasi, sehingga tak mampu membangkitkan dukungan pemangku kepentingan. Perencanaan buruk ditambah eksekusi atau pelaksanaan rencana yang buruk oleh pelaksana tidak kompeten, menyebabkan reformasi BUMN gagal. Sebagian menteri BUMN sebagai pelaksana reformasi BUMN tak berpengalaman, berpengetahuan tak memadai, populis, pandai bertanam tebu dibibir, berseminar dan mengarang buku, bukan manajer reformasi apalagi manajer penggerak dan pemimpin perubahan, tak ada kritik atau saran dari negara donor karena mereka tak memiliki daftar calon potensial menteri BUMN atau eksekutif BUMN.
14. Reformasi formal tak selalu membawa angin perubahan sejati. Reformasi tanpa keuntungan bagi para pemangku kepentingan akan sepi dukungan pelaksanaan.
15. Penandatanganan kontrak kinerja dengan para manajer BUMN tak mengubah kinerja BUMN apabila tak ada paket insentif bagi kinerja tersebut. Sanksi dalam kontrak seringkali tak membuat para manajer cemas, bergeming apalagi beringsut untuk mengejar raihan.
16. Subsidi APBN dan bantuan LN menyebabkan BUMN terbiasa dibantu, mencari kredit bank berbunga lazim apabila subsidi atau bantuan LN dihentikan, menyebabkan kredit macet perbankan, guncangan dan krisis sektor keuangan bangsa itu.
17. Pilihan strategi bantuan luar negeri untuk reformasi BUMN dapat diarahkan kepada pembangunan infrastruktur, pemenuhan persyaratan dan dasar dibutuhkan untuk reformasi BUMN, misalnya pembangunan sektor keuangan, pengalihan tugas BUMN tertentu kepada kementerian lembaga negara agar BUMN lebih fokus, pembebasan BUMN dari tugas sosial tertentu, menghapus segala hambatan politis dan membebaskan BUMN dari belenggu politis apalagi menjadi ATM partai tertentu.

**BAB 9**  
**SEJARAH BUMN NKRI**

# BAB 9

## SEJARAH BUMN NKRI

### 9.1 PENDAHULUAN

Pada tahun 2009, jumlah aset 160 BUMN sebesar lebih dari 2.000 Triliun Rupiah. Sekitar 60 % PDB dapat berasal dari dividen, **pajak** dan hasil privatisasi BUMN, sebaliknya subsidi BUMN pernah mencapai Rp. 60 Triliun atau 20 % belanja negara.

Pada era Orde Lama, terjadi nasionalisasi 600 perusahaan asing menjadi BUMN, lalu di-restrukturisasi menjadi 233 BUMN pada tahun 1966 dengan mengikut sertakan beberapa pati militer. Pada 1967 pintu dibuka bagi PMA dan PMDN, dan BUMN berhadapan langsung dengan PMA/PMDN. Pada tahun 1997, terdapat 164 BUMN dengan 1.300 anak perusahaan pada 17 Kementerian teknis.

Pada 2006, terdapat 13 BUMN masih menderita kerugian. Pada 2007/2008 BUMN berjumlah 133 perusahaan, 90% kontribusi dividen dan pajak BUMN kepada APBN berasal dari 30 BUMN, 10 % kontribusi dividen kepada APBN berasal dari 96 BUMN, sedang 7 BUMN masih dalam kondisi merugi dan meminta dana APBN. Sumbangan dividen dan pajak dari PT Telkom mencapai 20% dari seluruh sumbangan BUMN kepada APBN.

Sebagian BUMN tak mampu bersaing dan pudar sinarnya, sebagian *hidup segan mati tak hendak* dan selalu mendapat transfusi APBN.

Pemerintah membentuk PT Krakatau Steel tahun 1970 melanjutkan pabrik besi beton dan kawat baja 1962 yang sempat terhenti dan menyerahkan PT KS kepada Pertamina sebagai salah satu proyek Pertamina yang padat mega kolusi cq komisi dan melambungkan beberapa superstar KKN. Presiden meresmikan awal operasi PT KS tahun 1977 dengan kapasitas produksi 2,5 juta ton per tahun tanpa ambisi dan visi perubahan kapasitas produksi sepanjang 40 tahun.

Sejarah reformasi BUMN mencatat beberapa tokoh pembersih KKN, pejuang kontrak-rekanan BUMN yang tidak adil dan reformasi BUMN seperti JB Sumarlin, Sofian Jalil, dan Tanri Abeng.

BUMN legendaris masih langka. Singapore Airline dan Singapore Telcom adalah BUMN dengan kinerja korporasi terbaik di dunia, **PT Telkom, Bank Mandiri dan BRI mencatat sumbangan dividen atau laba terbesar kepada PDB dan APBN**. Semasa bertugas sebagai Menteri BUMN, Tanri Abeng bercita-cita meniru Republik Rakyat Tiongkok yang berhasil memasukkan hampir 40 BUMN dalam Fortune 500.

### 9.2 DASAR HUKUM BUMN

Sejarah mencatat UU 19/2003 tentang BUMN mengatur pengelolaan BUMN, antara lain bahwa hanya BUMN Persero – (1)*tak berkegiatan monopoli secara hukum* dan (2) *tak berada dalam industri pertahanan*, (3)*BUMN yang terkatagori tak-boleh-privatisasi karena mendapat tugas khusus negara, dibangun hanya untuk kepentingan masyarakat dan/atau bertugas mengelola SDA tertentu* - yang dapat diprivatisasi, bahwa privatisasi harus bertujuan dan terbukti meningkatkan peran masyarakat pada BUMN dalam pasar bersaing & berteknologi, peningkatan kinerja BUMN dan nilai tambah lain.

#### **MASALAH STRATEGIS BUMN/D/DES NKRI**

Pada tahun 2004, Jumlah aset BUMN Rp.1,313 Triliun dengan laba bersih (hanya?) Rp.25 triliun. Pada tahun 2006, terdapat 13 BUMN masih menderita kerugian.

Berbagai isu strategis di sekitar BUMN/D/DES adalah sbb

- Pada berbagai era kabinet, BUMN mempunyai tiga atasan, yaitu (1)Departemen Keuangan mewakili negara sebagai pemegang saham, dilengkapi Dirjen BUMN, (2)departemen teknis seperti Departemen perindustrian, Departemen Pertanian dan Departemen Perdagangan, serta (3)Kementerian BUMN menyebabkan direksi BUMN sering serba salah. Aspek perizinan dan keleluasaan bergerak menjadi penghambat sehingga BUMN tak dapat bersaing dengan swasta, BUMN juga menjadi tempat penitipan pejabat purnabakti yang menyebabkan BUMN kehilangan visi dan semangat juang.
- Reformasi BUMN tidak konsisten dan tidak berkesinambungan antar kabinet, apalagi antar Menteri BUMN, lebih parah lagi –karena rekrutmen berdasar kroni- para profesional. Eksekutif BUMN yang mencatat sukses di bawah suatu Menteri diganti oleh menteri baru diangkat. Inilah rahasia sukses RRT, reformasi BUMN di negara RRT berkesinambungan walau pimpinan birokrasi ganti-berganti.
- BUMN/D/DES adalah entitas pengejar dua sasaran, sasaran pertama adalah melaksanakan misi sebagai agen pembangunan, sasaran kedua adalah kemandirian keuangan cq peraih laba usaha komersial dan penyumbang APBN/D dalam bentuk dividen. Beberapa BUMN/D/DES bertugas memberi pelayanan sosial optimal misalnya memenuhi kebutuhan pokok rakyat banyak dengan cuma-cuma atau harga jual serendah-rendahnya misalnya Sekolah Negeri, Percetakan Uang, PDAM, PD Sampah, dan PLN sebaiknya jangan ditugasi sebagai penyumbang APBN/D, sebaliknya harus siap disubsidi. Berbagai BUMN/D/DES mendapat status monopoli berbasis regulasi, laba diraih mungkin bukan berasal dari kinerja efektivitas dan efisiensi apalagi daya saing. Siaran Pers Pertamina, 2024, berjudul *Remarkable! Pertamina Becomes the Largest State-Owned Enterprise Contributor to TKDN in 2023* , antara lain menyatakan bahwa sumbangan /kontribusi Pertamina sebesar 374 T Rupiah , disekitar 50 % TKDN (Domestic Component Level ) BUMN ( 800 T Rupiah).
- BUMN/D/DES berada dilingkup pengendalian berbagai kementerian, lembaga dan instansi pemerintahan lain sehingga tidak se bebas atau seleluasa badan usaha swasta. Berbagai batasan gerak menyebabkan penurunan daya saing BUMN bahkan menyebabkan BUMN merana atau mati pelahan-lahan.
- Pada umumnya, sejarah mencatat bahwa presiden - bukan Menteri BUMN apalagi Direktur Utama BUMN- menentukan reformasi dan pembangunan GCG sebuah BUMN kurang sehat. Campur tangan pemerintah menyebabkan berbagai BUMN/D/DES jatuh harkat, menggunakan gaya administrasi pemerintahan dan budaya pemerintahan sehingga tidak seluwes, secepat dan berdaya saing setara badan usaha swasta. Sejarah mencatat, kebanyakan Meneg BUMN “ terganggu” campur tangan presiden dan kementerian lain, bahkan terjadi presiden yang melarang meneg BUMN menyentuh beberapa BUMN terpilih.
- Strategi privatisasi mengandung kontroversi, bahwa BUMN sehat penyumbang dividen dan pajaklah yang berpotensi diprivatisasi. Sejarah mencatat bahwa strategi privatisasi tak selalu sukses, beberapa privatisasi berjalan lancar namun tak memberi

nilai tambah bagi NKRI umumnya, pemerintah pusat pada khususnya. Terdapat BUMN/D/DES yang berjalan secara profesional, memberi kontribusi dividen, pajak dan nama harum bangsa Indonesia misalnya Telkom - 20 % dari kontribusi lebih dari 160 BUMN selebihnya - dan beberapa bank pelat merah seperti bank Mandiri dan BRI. BNI sukses bertransformasi & mewirauahakan diri tatkala masuk bursa menjadi PT Terbuka, Bank Mandiri hasil peleburan (merger) beberapa bank pelat merah sukses mentransformasi diri. Di lain pihak, berbagai Perum, Perjan dan Perusahaan Negara diubah status menjadi BUMN/D/DES tanpa perubahan budaya, apalagi perubahan efektivitas dan efisiensi operasional.

- Disamping sebagai penyumbang dana non-anggaran, BUMN/D/DES berisiko menjadi penggerus APBN/D. Berbagai BUMN/D/DES tak mempunyai *sense of danger*, tak bernaluri untuk bertahan (*sense of survival*), pengelolaan tak ber GCG cq tidak transparan & akuntabel, tak ada fokus kepada efektivitas, efisiensi dan keekonomian, apalagi naluri bersaing cq pelayanan pelanggan karena diyakini bahwa APBN/D akan melakukan injeksi dana bila merugi atau defisit modal. Sejarah mencatat berbagai injeksi dana APBN dilakukan bagi BUMN, subsidi BUMN dapat mencapai 20 % dari seluruh pengeluaran tahunan pemerintah yang seharusnya dapat digunakan untuk keperluan lain seperti belanja bantuan sosial, subsidi pertanian, kesehatan dan pendidikan.
- Sebagian BUMN berkinerja buruk adalah kesalahan kabinet yang dilakukan secara sadar. Sebagian eksekutif BUMN yang terpilih secara politis adalah tidak profesional, tak melalui uji kelayakan dan kecocokan (*proper & fit test*), menjadi penyebab kinerja BUMN buruk. Presiden dan para menteri sadar bahwa penentuan direksi BUMN harus dilakukan secara profesional dan bebas KKN, namun pemilihan tetap saja berbasis keputusan politis dan kronisme karena intervensi dari dalam dan luar pemerintahan. Sebagian direksi dan komisaris terpilih adalah mantan pejabat pemerintahan, tak berjiwa wirausaha, tak bernaluri melayani pasar atau pelanggan seperti halnya naluri wirausaha swasta, atau sebaliknya ; terpilih dari kalangan pengusaha yang kemudian mementingkan industri tertentu dan grup usaha.
- Berbagai BUMN/D/DES menjadi sapi perah departemen teknis dan partai politik, menjadi lahan usaha para pebisnis kroni penguasa. GCG BUMN, pembangunan *whistle blowing system* dan pembangunan situs BUMN - [http:// www.bumn.go.id](http://www.bumn.go.id) - berpotensi melepaskan BUMN dari kondisi KKN tersebut.
- Penggunaan konsultan dan eksekutif asing yang handal dihadang rasa nasionalisme dan anti asing, dan pelepasan BUMN merana tidak selalu mudah. Grup usaha LN mungkin lebih ideal sebagai pengambil alih BUMN ketimbang grup usaha DN yang berketerbatasan SD, namun pengambilalihan dihalangi rasa nasionalisme dan anti asing tersebut. BUMN strategis bermisi sosial harus dikelola sendiri oleh negara tanpa peduli menggerus APBN. Karyawan BUMN keberatan BUMN diambil alih oleh grup usaha yang bereputasi tak seberapa peduli karyawan, pemilik sapi perah keberatan sapi perahnya di jual.
- Privatisasi juga mengandung risiko. Calon pembeli sebagian saham BUMN keberatan atas klausula hak-beli-kembali oleh pemerintah(*buy back*).

- Bagi sebagian BUMN/D/DES, raihan kinerja tidak berimbang memadai bagi Direksi BUMN/D/DES. Pada setiap pergantian kabinet, menteri atau kepala daerah, penggantian keanggotaan baru Tim Adhoc di bawah Presiden sesuai Inpres 8 /2005 vs Menteri BUMN baru, hampir dapat dipastikan terjadi PHK direksi BUMN/D/DES bahkan bagi direksi berprestasi cemerlang. Penempatan Direksi baru seringkali tak memenuhi kriteria kualitas minimum eksekutif profesional. Direksi BUMN berkinerja baik juga berisiko dipecat setiap saat pada era kabinet dan meneg yang sama dengan alasan “penyegaran” atau tanpa alasan jelas.
- Sebagian BUMN/D/DES didirikan lalu mati muda atau diakuisisi pihak swasta
- Sebagian BUMN/D/DES mempunyai rantai nilai tak sehat dan keterbatasan operasional, misalnya PLN mempunyai masalah keterbatasan dana untuk perolehan bahan-baku-energi dan kalah bersaing dengan para pembeli LN dan tarif listrik swasta yang mahal.

### 9.3 STRATEGI PEMBINAAN BUMN/D/DES

- Sebagai syarat sukses utama, komitmen presiden bahwa struktur pembinaan BUMN harus tersentralisasi, misalnya tersentralisasi hanya pada Meneg BUMN yang kompeten (tak cukup sebuah direktorat jenderal BUMN pada suatu kementerian), tanpa campur tangan apalagi gangguan presiden, wapres dan seluruh departemen teknis, dan berwenang penuh menetapkan strategi & mengganti direksi BUMN.

Cetak biru strategi dan pelaksanaan profesional program penyembuhan BUMN yang sempurna adalah segalanya, di atas itu adalah keberterimaan publik atas program tersebut. Belajar dari kasus upaya privatisasi PT Krakatau Steel, PT Semen Gresik, PT Semen Padang dll, Meneg BUMN harus mampu membaca aspirasi direksi, karyawan, pemerintah daerah dan penduduk setempat pada satu sisi, pada sisi lain pemerintah pusat perlu memberi dukungan moral dan teknis pada proses pahit privatisasi penuh KKN, kecurigaan dan kemarahan. Sebagai misal sistem intelijen negara, KPK, Kepolisian harus turun tangan untuk mendeteksi sebab dan sumber perlawanan terhadap rencana privatisasi yang berasal dari manajemen, rakyat setempat, pelaku industri, para pengamat dan DPR umumnya, menemukan sumber pembiayaan unjuk rasa khususnya, dan segera melakukan menghapus sumber perlawanan dengan cara-cara terhormat dan demokratis. Reformasi internal BUMN, penggabungan atau konsolidasi beberapa BUMN juga mendapat perlawanan serupa privatisasi, harus diatasi secara cepat dan bijak.

Syarat tak ada campurtangan presiden & kementerian teknis tersebut dipenuhi oleh negara Malaysia dan Singapura dan merekapun menikmati sukses berkepanjangan, sementara sumber gagasan reformasi BUMN yang ditiru mereka - yaitu NKRI cq Meneg BUMN, Tanri Abeng- kembali mengalami stagnasi bahkan kemunduran reformasi BUMN paska kepemimpinan Tanri.

- Strategi penyehatan BUMN versi Departemen Keuangan adalah

- (1) strategi perubahan status hukum BUMN/D/DES,
  - (2) strategi patungan, KSO atau kontrak manajemen,
  - (3) strategi akuisisi, penggabungan atau konsolidasi (merger & akuisisi) beberapa BUMN/D/DES,
  - (4) strategi pemecahan/pemekaran (*spinoff*) ukuran BUMN terlampau besar,
  - (5) strategi masuk bursa (*go public*),
  - (6) sebagian atau seluruh saham dijual kepada pihak ketiga yang kompeten.
- Strategi pembenahan BUMN apapun jauh lebih sulit dari pembenahan perusahaan swasta. Dalam melakukan pembenahan, Meneg BUMN harus pandai membaca momentum perubahan, secara terus menerus melakukan lobi, negosiasi dan sosialisasi. Prosedur pembenahan seringkali panjang, tak berkepastian hasil dan kaku (*rigid*), membutuhkan persetujuan begitu banyak pihak-berkepentingan, membutuhkan keuletan, semangat juang pantang menyerah dan nafas panjang Menteri. Pengalaman dan sukses pembenahan perusahaan swasta bukanlah *track record* calon Meneg yang dapat menjamin sukses pembenahan BUMN.
  - Dari daftar Meneg BUMN, Tanri Abeng mencatat kinerja sangat mengesankan, aset semula BUMN sebesar 159 triliun menjadi Rp.1.776 triliun. Tanri menggunakan latar belakang pengalaman pada kelompok usaha Bakrie, menerapkan strategi *benchmarking*. Sebagai Menteri Pendayagunaan BUMN, Tanri Abeng memilih strategi dua gelombang reformasi.

Gelombang pertama reformasi versi Tanri Abeng adalah strategi perubahan kinerja serta-merta melalui strategi restrukturisasi (yaitu strategi fokus, skala ekonomi dan kompetensi inti), profitisasi (yaitu strategi efisiensi) dan privatisasi (yaitu kepemilikan saham oleh publik dan perluasan sumberdana privat, aliansi strategis, aplikasi teknologi dan pasar global).

Gelombang kedua reformasi versi Tanri Abeng adalah mentransformasi BUMN menjadi perusahaan multinasional, pemulihan kepercayaan publik dan peningkatan nilai pasar BUMN dan kapitalisasi pasar modal, pembayaran utang BUMN & pemerintah melalui privatisasi dan masuk bursa, pajak, dividen.

Dasar BUMN sehat versi Tanri Abeng adalah rencana induk reformasi BUMN harus sukses terlaksana, pembangunan GCG & etika BUMN, pembangunan kepemimpinan BUMN, pembentukan sistem insentif kinerja dan kohesivitas SDM, sistem manajemen terutama perencanaan dan pengendalian manajemen, serta sistem informasi manajemen nan sehat

Beberapa langkah strategis Tanri Abeng adalah

1. Membentuk lembaga independen disebut Komite Kebijakan Publik dengan empat belas anggota, antara lain Anwar Nasution dan SBY, bertugas memberi masukan aspek sosial, politik dan ekonomi tiap BUMN kepada kementerian,
2. Membentuk 12 perusahaan-induk-investasi atau *investment- holding- company* (HI) untuk berbagai BUMN IJK, energi, agrobis, transportasi udara & pariwisata, transportasi darat dan laut, industri strategis, telekomunikasi, pertambangan umum, konstruksi dan rekayasa, farmasi, makanan dan distribusi, hutan, kertas dan percetakan, pos, logistik dan *surveyor*,

3. Membentuk perusahaan-induk-operasional atau *operational- holding-company* (HO) dibawah setiap perusahaan-induk-investasi, misalnya di bawah HI agrobis terdapat HO Perkebunan dan HO Pupuk,
  4. Reposisi atau menempatkan ulang seluruh anak perusahaan BUMN pada kelompok usaha dan katagori yang lebih tepat,
  5. Masing-masing HO memiliki sebuah perusahaan-perdagangan-internasional (*international trading company* atau *ITC*),
  6. Melakukan penggolongan aset berdasar 10 sektor industri, yaitu jasa keuangan, industri agrobis dan konsumsi, enegeri, industri pariwisata, industri telekomunikasi dan media, industri strategis, logistik, industri pertambangan, industri konstruksi dan bahan bangunan, industri kayu dan kertas,
  7. Pemangkasan rantai birokratis birokrasi BUMN cq memerdekakan BUMN dari departemen teknis,
  8. Membangun GCG BUMN dan mengganti pengendalian proses bisnis dengan pengutamaan pertanggungjawaban raihan BUMN atas laba dan arus kas-neto di atas misi sosial BUMN
  9. Melakukan pemberesan 167 proyek BUMN dan 173 kontrak berdimensi KKN,
  10. Strategi pensiun dini ketimbang strategi PHK,
  11. Menerapkan strategi akuisisi, merger atau konsolidasi, misalnya pembentukan Bank Mandiri,
  12. Menerapkan strategi spesialisasi bank-bank pelat merah,
  13. Strategi ancaman pelepasan atau likuidasi BUMN merugi-kronis-tak-terobati, sedemikian rupa sehingga meningkatkan semangat juang direksi & karyawan
  14. Pelepasan sebagian saham BUMN kepada pemegang-saham-korporat-asing yang potensial mereformasi BUMN tersebut, strategi profitisasi & menimbun laba-ditahan untuk penebusan saham (*buy back strategy*), dengan memperhatikan aspirasi internal & eksternal BUMN
  15. Strategi kemitraan-asing atau penempatan direksi asing profesional untuk alih-teknologi & manajemen.
- Masih pada tataran Meneg BUMN, strategi privatisasi melalui emisi perdana di pasar modal *pada umumnya tidak mungkin*, bila kondisi BUMN tak layak jual kepada publik.

Sebagai misal, strategi privatisasi gaya Meneg BUMN-Sugiharto menggunakan pertimbangan waktu privatisasi dan/atau divestasi, harga dan jumlah pelepasan secara bersih, transparan dan bertanggungjawab, dilakukan melalui serial lobi dengan



Kementerian terkait, disosialisasikan kepada pemangku kepentingan, membuka kotak pengaduan 5000 bagi publik dan membentuk tim investigasi pengaduan publik. Sugiharto memperbaharui Master Plan Pengembangan BUMN, melakukan pengelompokan ulang BUMN pencipta-nilai, penetapan ukuran kinerja (*key performance indicator*) BUMN, evaluasi kinerja BUMN dan pembaharuan manajemen BUMN, dan pembangunan protokol BUMN masuk pasar modal. Sugiharto menggunakan ancangan sumbangan dividen dan pajak BUMN sehat, ketimbang sumbangan berupa hasil privatitasi gaya Laksmana Sukardi. Sugiharto meneruskan hampiran Tanri tentang restrukturisasi dan profitisasi dengan basis *right sizing* melalui peleburan & konsolidasi BUMN serta strategi privatitasi via pasar-modal hanya bagi BUMN siap jadi PT Tbk. Era Sugiharto meninggalkan catatan, bahwa ukuran sukses seorang Meneg BUMN tidak sebatas gagasan, pilihan strategi penyehatan BUMN, namun raihan sukses pelaksanaan strategi tersebut.

Langkah strategis privatisasi melalui penjualan langsung mencakupi pembuatan pedoman evaluasi portofolio target, pembuatan pedoman pembakuan naskah akademis privatisasi dan studi privatisasi per kasus, pembakuan kriteria seleksi konsultan privatisasi, pelaksanaan studi privatisasi BUMN target, manajemen risiko dan peningkatan nilai sektoral dan tiap BUMN, evaluasi-revisi-persetujuan pilihan strategi privatisasi per BUMN, strategi publikasi rencana privatisasi per BUMN, pemilihan penasihat dan manajemen pendukung proses privatisasi, dan rincian tiap tahap pelaksanaan privatisasi nansehat seperti manajemen undangan penawar potensial, seleksi penawar, penerimaan tawaran, evaluasi kualitas penawar dan penawaran, manajemen perencanaan dan pelaksanaan negosiasi, due diligence oleh pembeli, manajemen negosiasi dan perjanjian penjualan saham.

- Perlu dicatat bahwa strategi Tanri tersebut di atas adalah hasil *benchmarking* strategi Grup Usaha Bakrie, tempat beliau bekerja sebelumnya.
- Uji kelayakan (*proper & fit*) dewan komisaris dan direksi BUMN harus dilakukan secara amat baik dan obyektif, karena pilihan tersebut akan segera tampak pada kinerja BUMN. BUMN harus mempunyai target kinerja utama tahunan, direksi BUMN diukur dengan kinerja tersepakati dimuka, Presiden atau Meneg BUMN tak dapat mengganti secara semena-mena direksi yang memenuhi target, merupakan syarat utama penyehatan BUMN sakit & stabilitas kinerja BUMN sehat.
- Pada era Presiden Abdurahman Wahid, Menteri Pemberdayaan BUMN - Laksmana Sukardi - menerapkan strategi *fast track privatization* melalui restrukturisasi dan privatisasi, tak sesukses Tanri karena menghadapi kekuatan oposisi internal kementerian dan Departemen Keuangan yang ingin menguasai BUMN bank dan BUMN IJK lain. Reformasi rasional BUMN dapat dihalangi etos nasionalisme, bahwa industri strategis jangan sampai jatuh ketangan investor asing. Pada era Megawati, Laks kembali menjadi Meneg BUMN dan merencanakan meringankan beban APBN melalui privatisasi dan perombakan direksi, namun gagal pada wilayah industri semen karena mendapat perlawanan direksi, karyawan, Gubernur dan DPRD setempat, membuktikan bahwa hukum adat dan unjuk rasa lebih efektif ketimbang hukum formil. Pemerintah pusat cq Laks memiliki segala hak formil memperjual-belikan BUMN, tak dapat merealisasikan penjualan kepada Cemex yang kemudian patah-arang, patah-hati, melepas saham yang dimiliki dan hengkang dari Indonesia. Sejumlah investor yang semula berminat membeli saham pemerintah pada PT Indosat

mengundurkan diri karena tertengarai aksi korporasi lain sedang dilakukan Indosat. Pengangkatan direksi baru (kasus PT KAI) juga berisiko menimbulkan gelombang kontroversi, mendapat perlawanan karyawan dengan ancaman pemogokan, pengangkatan direksi tak berkapasitas pemasaran, tak mempunyai relasi bisnis LN (kasus PT DI) berdampak kejatuhan (*collaps*) BUMN.

- Apabila Tanri Abeng menggunakan hampiran penyehatan paripurna, Menteri Rizal Ramli menggunakan hampiran pengobatan langsung pada penyakit BUMN tersebut. Pada era Gus Dur, Menko Ekuin-Rizal Ramli menyoroti masalah utama BUMN, lalu mengobati BUMN sbb
  1. IPTN ditransformasi menjadi PT Dirgantara Indonesia, merombak tim manajemen pendamping Habibie & tim negosiasi dengan Boeing, Britissh Aerospace dll, mereformasi struktur biaya tinggi, meliatgandakan volume penjualan dan laba.
  2. Struktur biaya PLN ditransformasi melalui negosiasi ulang kontrak pembelian dari 27 perusahaan listrik swasta melalui negosiasi dan pemuatan berita KKN di Wallstreet Journal, mengganti Direksi, melakukan revaluasi aset untuk restrukturisasi ekuitas, melakukan cicilan pembayaran pajak atas revaluasi aset PLN, memposisikan PLN menjadi bankable dan dapat menerbitkan obligasi.
  3. Melakukan strategi tukar kepemilikan PT telkom dan PT Indosat.
- Pada tahun 2007, Meneg BUMN - Sofyan Jalil menerapkan strategi sbb
  1. Meminta LPPM- sebuah lembaga manajemen- melakukan penilaian para karyawan BUMN untuk mencari bibit direksi BUMN umumnya, CFO khususnya dan ditemukan hanya sedikit calon potensial. Sofyan mengutamakan tenaga profesional dari dalam negeri.
  2. Pengurangan jumlah BUMN melalui strategi *rightsizing*.
  3. Pembentukan super holding company.
  4. *Zero growth strategy* bagi SDM BUMN, menghindari penambahan jumlah karyawan, menaikkan kapasitas SDM yang ada, mengganti SDM pensiun.
  5. Menggunakan direksi dan mantan direksi grup usaha sebagai konsultan kementerian.
  6. Menempatkan orang terbaik sebagai eksekutif BUMN, membuat perjanjian kinerja dengan CEO BUMN, misalnya target ROA.
  7. Mendorong BUMN masuk pasar modal untuk memerangi KKN.
- Faisal Basri – ekonom pengamat – tak sepakat terhadap strategi Tanri Abeng, dan mengusulkan pembagian BUMN menjadi empat besar dengan penanganan berbeda berdasar matriks sbb

Kelompok BUMN	Manfaat Sosial	Efisiensi	Strategi
1	Tinggi	Tinggi	Pertahankan
2	Tinggi	Rendah	Pemberdayaan
3	Rendah	Tinggi	Privatisasi
4	Rendah	Rendah	Pelepasan

- Dengan keterbatasan alokasi APBN kepada BUMN, Dahlan Iskan menjadi Menteri BUMN 2009-2014<sup>3</sup> memberi warna tersendiri pada kementerian, kabinet dan reformasi BUMN sebagai berikut
  - Reformasi organisasi Kementerian BUMN, menghapus sekitar 40 jabatan setara Dirjen dan berbagai direktorat atau asisten deputy, terutama suborganisasi dengan tugas tumpang tindih.
  - Reformasi direksi BUMN, membuka pendaftaran (lamaran) calon direksi tiap BUMN dalam bentuk paket, para pelamar harus yakin bersih diri, uji proper & fit ditambah evaluasi pemasok & pelanggan utama BUMN, untuk periode Januari-Maret 2014, diikuti program pembersihan tiga level dibawah direksi oleh Direksi terpilih, pembentukan sistem keuangan berbasis GCG, misalnya (1) peraturan tender nir KKN, (2) sistem keuangan berbasis bank, penerimaan dari dan pembayaran kepada pihak ketiga - terutama pemasok - sedapat mungkin harus nirtunai melalui sistem perbankan.
  - Mendorong percepatan restrukturisasi BUMN tidak sehat sebatas kemampuan kementerian, memantau kinerja PT Perusahaan Pengelola Aset (sebagai kelanjutan tugas BPPN).
  - Memantau era paska serah terima asing kepada NKRI, misalnya PT Inalum. Mewaspada risiko kerjasama asing cq seleksi mitra dalam investasi proyek-proyek mega.
  - Mewaspada penggabungan perusahaan, merger dan akuisisi.
  - Mendorong semua BUMN melaksanakan program BPJS.
  - Larangan pejabat dan pegawai kementeriannya menerima pemberian apapun dari BUMN, termasuk fasilitas tiket pesawat, hotel, oleh-oleh khas daerah. BUMN wajib melapor segera apabila terdapat petugas kementerian BUMN yang meminta-minta.
  - Meningkatkan kinerja akuntansi dan pelaporan laporan keuangan Pertamina tahun buku 2012 dan berbagai BUMN lain.
  - Restrukturisasi keuangan PT Djakarta D'Loyd dilakukan melalui penundaan kewajiban pembayaran utang (PKPU). Dahlan menghindari solusi dengan cara penyertaan modal negara (PNM). Seluruh utang D'Loyd dikonversi menjadi saham tidak-berhak-suara, dan D'Loyd wajib membereskan utang tersebut dalam jangka waktu 18 tahun dengan tenggang waktu 5 tahun. Hampiran yang sama digunakan untuk penyehatan PT Istaka Karya.
  - Peningkatan kapasitas menganggur, peningkatan output BUMN. Sebagai misal, PTP melakukan intensifikasi lahan dengan strategi tumpangsari, misalnya kebun karet ditanami pisang Cavendis dan Baranang, pepaya Calina di PTPN VIII, Macadamia dan Sorgum di PTPN XII, dan Sorgum di Atambua. Benih unggul Sorgum direkayasa dengan teknologi nuklir oleh PT Batan Teknologi atau PT Industri Nuklir Indonesia.
  - Peningkatan penggunaan sumber daya, misalnya meningkatkan frekuensi pergerakan pesawat perjam untuk peningkatan penggunaan landasan SHIA (Soekarno Hatta International Airport) melalui studi banding atau patokduga (benchmarking) ke bandara Heathrow, London. Pembangunan landasan nomor 3 SHIA dan berbagai pelabuhan laut, misalnya Teluk Bayur.
  - Mengubah budaya masyarakat, meningkatkan produktivitas daerah. Sebagai misal, pelatihan pembuatan sarana olah-hasil-panen sorgum di Atambua (sarana

---

<sup>3</sup> Dahlan Iskan, Manufacturing Hope Series : Oleh-Oleh dari kantor BUMN, PT Elex Media Komputindo, 2014.

- pemerah batang sorgum untuk produksi gula, perontok biji, penyosoh, alat destilasi bioetanol, pencacah ampas), mengubah adat upacara kematian yang panjang (dari satu minggu menjadi dua hari (dengan meminta bantuan Keuskupan Atambua untuk melarang pendeta memimpin upacara bila sudah lebih dari dua hari), memotong hanya seekor sapi untuk upacara adat, budaya baru mencegah sapi dan burung masuk ladang sorgum, dan mendorong swadaya pembangunan bendungan.
- Mengubah CEO BUMN menjadi pimpinan pemasaran (*chief marketer*), pakar komunikasi cq penguasaan teknik pidato dan tampilan diri cq kemampuan tersenyum.
  - Mengubah budaya BUMN, memaksa direksi menjadi ahli di bidangnya. Rapat Menteri dengan Direksi BUMN bersyarat direksi tidak boleh didampingi anak buah, menyebabkan direksi harus mendalami hal-ikhwal perusahaan.
  - Strategi peremajaan dan peningkatan kapasitas terpasang, antara lain
    1. Pembangunan pelabuhan baru sedalam 14 meter untuk Pelabuhan belawan milik PT pelindo I (Persero), reformasi tataguna lahan dan bangunan, penciptaan berbagai layanan baru seperti memandu kapal dari Singapura dan Malaysia.
    2. Pelabuhan CPO Kuala Tanjung, Pelabuhan Malahayati sebagai pelabuhan container Aceh Darussalam, renovasi berbagai pelabuhan lain di Padang, Bengkulu, Jambi dan Palembang.
    3. Konglomerasi BUMN Pupuk, ekspansi kapasitas terpasang tiap pabrik pupuk (kecuali Aceh), akuisisi pabrik amoniak.
  - Para kepala daerah didorong untuk lebih inovatif, misalnya pembagian 5 juta bibit singkong Gajah di Wonogiri meningkatkan penghasilan penduduk dan kabupaten tersebut mendapat julukan Kabupaten Singkong. Proyek singkong didukung PT Pupuk Indonesia.
  - Perizinan usaha ditelaah ulang (reviu), misalnya izin produksi migas yang mencakupi 280 izin.
  - Perubahan teknologi dimanfaatkan untuk reformasi BUMN, misalnya
    1. Mendirikan Tim 300K yang menghasilkan teknologi X-Flow, mencoba revitalisasi 5.000 sumur tua bekas tambang minyak bumi berteknologi zaman Belanda, agar dapat ditambang lagi dengan teknologi modern, bertujuan menghemat devisa impor minyak bumi.
    2. Reformasi PT Pos Indonesia yang terpuruk akibat perubahan teknologi informasi dan perubahan pasar jasa pos, dengan meng-kapitalisasi kepercayaan masyarakat, penggunaan satelit, pembangunan mal maya Plaza Pos Indonesia dan e-commerce.
    3. Pengenalan penggunaan karpet *geomembrane* bagi pertanian garam.
    4. Mendorong reformasi manajemen pengadaan beras oleh Bulog, menghapus KKN pada tataran kepala gudang Bulog, penerapan manajemen jemput bola dengan pengerahan tenaga pengadaan ke sentra produksi dan pelosok-pelosok (strategi pasukan semut), pemeriksaan intensif lapangan (*management by wandering around*) Kepala Bulog.
  - Mendorong inovasi.
    1. Mendirikan Tim Putra Petir BUMN untuk proyek inovasi dan produksi mobil listrik, mendorong berbagai pabrik batere non BUMN - misalnya PT NipressTbk - mengembangkan batere Lithium bagi mobil listrik. Sejarah 2015 kemudian mencatat bahwa KPK meminta pertanggungjawaban biaya inovasi dan prototipe mobil kepada Dahlan sebagai mantan menteri.

2. Untuk keperluan PLN, mendorong PT CG Power (bukan BUMN) memproduksi Travo 500 kv, mengubah sistem tender travo untuk menekan biaya perolehan travo.
3. PT Petrokimia Gresik melakukan diversifikasi produk ke produksi pakan ikan (Petrofish) dan pakan ternak (Petrobeef), mensubstitusi pakan impor dan menyikapi penguatan USD.
4. Reformasi kebijakan pembelian dan logistik seluruh BUMN, melalui studi banding lintas negara, harga ex penyelundup (bebas bea masuk dll) dan harga internasional, audit mark up, audit harga pokok, audit manipulasi harga input, peraturan transparansi harga pokok produsen atau pemasok, sepanjang mungkin. Siaran Pers Pertamina, 2024, berjudul *Remarkable! Pertamina Becomes the Largest State-Owned Enterprise Contributor to TKDN in 2023*, antara lain menyatakan bahwa sumbangan /kontribusi Pertamina sebesar 374 T Rupiah, disekitar 50 % TKDN (Domestic Component Level) BUMN (800 T Rupiah).
5. Mendorong diversifikasi produk BUMN. PTPN VIII menanam pepaya, jambu citra, manggis, durian, membudidaya dan mengekspor pisang ke Singapura, Hongkong dan RRC. PT Kimia Farma Tbk. Berencana memproduksi obat kanker hasil penelitian pakar pada perguruan tinggi Bandung berbasis buah pala, berencana berbudidaya Stevia sebagai zat pemanis alami nirgula, dengan tingkat kemanisan 24 kali manis gula. Perum Perhutani membangun Pabrik Sagu. RSUP Ciptomangunkusumo dan RS Pertamedika Sentul melakukan transplansi ginjal. PGN(Persero) Tbk terus melaju dengan jutaan sambungan gas alam ke rumah tangga dan industri, mengganti konsumsi Elpiji dan BBM.
6. *Strategi go International*. Sebagai misal, PT Wijaya Karya (persero) Tbk membangun highway Aljir-Konstantin untuk Aljazair, stasiun Monorel Dubai, dan mal di Tripoli, negara Libya.  
 Bung Karno mendapat amarah Perancis tatkala memosisikan Aljazair sebagai peserta KTT Asia-Afrika, dan setahun setelah KTT Bandung, Aljazair merdeka dari Perancis tahun 1956. Tak heran apabila hubungan sejarah itu menimbulkan keakraban dua negara. *Untuk pertama kali Indonesia menjadi perusahaan minyak asing di negeri orang dengan memiliki ladang minyak LN di Aljazair, sementara itu PT Pertamina (persero) terus berjuang agar dapat masuk Vietnam, Malaysia, Iraq dan venezuela.*
7. Mendorong penelitian-penelitian dan percobaan oleh masyarakat, misalnya

Pengembangan jenis kedelai baru oleh anak & ayah ; Adi Widjaja (S1 Biologi Universitas Satya Wacana, S2 Victoria University Melbourne) & drh Tjandramukti (IPB) melalui (1) rekayasa daun kedelai yang lebih lebar dan tebal melalui (2) rekayasa pupuk sapi melalui (3) rekayasa pakan sapi penghasil pupuk bagi kedelai. Sebagai catatan, kedelai tidak seberapa cocok ditanam pada wilayah tropis karena durasi sinar matahari kurang panjang, dibanding panjang sinar matahari wilayah subtropis. Sejarah mencatat produktivitas perhektar di Indonesia sebesar 1, 5 ton kedelai / perhektar, sehingga tak seberapa menarik bagi petani. Kedua ilmuwan tersebut berupaya membuat daun kedelai lebih lebar agar daya tampung sinar matahari lebih banyak, daun harus tebal dan kuat agar tidak lunglai tersinari matahari sepanjang hari, sehingga rekayasa terfokus pada penciptaan daun yang tebal serta penciptaan tulang daun kokoh dan pendek. Adi Widjaja mengajukan

proposai kepada Bank Mandiri dalam lomba Wirausaha Muda Mandiri dan memenangi hadiah Rp. 1 M untuk percobaan proyek kedelai, menggunakan 950 Ha untuk percobaan, dengan hasil panen 3, 4 ton kedelai perhektar atau 2,3 kali lipat sejarah produktivitas perhektar.

Mendorong produksi dalam negeri dan penggunaan berbagai mesin bajak, mesin panen, mesin perontok gabah, dan mesin tanam padi, mengingat tenaga kerja pertanian makin mahal dan makin langka. Mendorong inovasi pembibitan tanaman padi, pembibitan di atas nampan, agar dapat dibawa mesin tanam (*planter*). Mendorong inovasi para wirausahawan, misalnya Zaaga; mesin panen mampu beroperasi pada sawah berlumpur, ciptaan Agus Zamroni, Desa Mlilir, Ponorogo.

Mendorong inovasi pemberantasan tikus. Sebagai misal, kelompok tani Tulung Agung secara berkala mengerahkan 15 *sniper* (penembak jitu) bersenapan angin dilengkapi sinar laser, dengan upah Rp.1.500 perekor tikus.

- Mendorong sinergi lintas BUMN, misalnya proyek jalan tol dan bandara baru Bali, percepatan pembangunan landasan III Bandara Soekarno-Hatta, konsorsium PT Pelindo membangun pelabuhan laut internasional sebesar Makassar dekat Sorong, pembangunan Bandara Sepinggian, Balikpapan oleh Angkasa Pura I, PT Wijaya Karya (persero) Tbk, PT Adhi Karya (Persero) Tbk, perencanaan pembangunan 12 Km jembatan laut Teluk Balikpapan oleh PT Waskita Karya.
- Mendorong perubahan strategi, peningkatan efisiensi dan perubahan manajemen Pelabuhan Teluk Bayur, Pabrik Kertas Leces, PT Perikanan Nusantara (PT Prinus Persero) , Perum Perikanan Indonesia (Perindo) dan lain-lain. PT Prinus mati suri, sepanjang 3 tahun karyawan tidak tersantuni. Direksi lalu mengembangkan strategi pemanfaatan fasilitas PT untuk jasa reparasi kapal nelayan swasta dan asing, membuat pabrik es untuk keperluan kapal nelayan, sukses dan pulih kembali sebagai pusat laba (*profit center*), lalu kembali kejati diri sebagai pengolah & eksportir ikan segar. Perindo melakukan revitalisasi pelabuhan ikan Muara Karang, terutama aktivasi para penyewa, antrean reparasi kapal, membangun tambahan dua galangan kapal, mengubah sebuah pusat rugi menjadi pusat laba.
- Mengembangkan kesadaran politik dan kondisi ekonomi pada tataran BUMN, manajemen risiko, manajemen krisis dan manajemen stagnasi, mendorong investasi produktif (bukan konsumtif). Sebagai misal, merumuskan apa peran BUMN sehingga sukses tahun 2013 Indonesia tidak impor beras dapat terulang kembali tahun-tahun selanjutnya melalui sukses perang hama tikus dan burung, sukses mengatasi kemacetan distribusi saprodi, pupuk dan bibit, waduk, irigasi dan lain-lain.
- Mengembangkan kesadaran global, misalnya memberi apresiasi kepada Pertamina dan PLN yang masuk *Fortune Global 500*.
- Mendukung modernisasi layanan perbankan dan pengembangan kapasitas layanan BRI untuk membeli satelit (diberi nama BRIsat) untuk menekan biaya komunikasi Rp.500 M pertahun menjadi Rp.250 M pertahun. BUMN/D/DES tak perlu

didirikan apabila berbagai perusahaan swasta nasional sudah mampu memenuhi kebutuhan pasar secara efisien.

- BUMN/D/DES didirikan sebagai rintisan industri baru yang belum dikenal (BUMN/D/DES pelopor), industri yang tak diminati swasta karena laba tipis atau selalu merugi, dan BUMN/D/DES strategis. Bila pasar berkembang baik dan industri telah tumbuh subur, BUMN dapat dilikuidasi, di jual kepada swasta atau menjadi PT Terbuka. BUMN/D/DES yang menyaingi dan membunuh perusahaan swasta karena hak-hak istimewa diberikan negara harus ditutup.
- Strategi patungan dengan pebisnis nasional & swasta asing perlu disosialisasi dengan baik, agar berterima publik. Pemilihan calon mitra harus ber GCG, agar jangan sampai rakyat menuduh birokrasi menjual konsesi atau hak pengusahaan tertentu kepada kroni, misalnya PDAM, perusahaan listrik swasta, prasarana dan pertambangan.
- BUMN berstatus monopoli dan berlaba berkelimpahan perlu dievaluasi dengan kemungkinan menghapus status monopoli melalui deregulasi dan rasionalisasi harga jual produk/jasa utama BUMN agar lebih terjangkau rakyat miskin.
- BUMN/D/DES merana, tidak dapat dikembangkan dan merugi harus direformasi (digabungkan dan/atau direstrukturisasi) dalam batas waktu tertentu atau dibubarkan bila tak berpengharapan. Restrukturisasi mencakupi merger, akuisisi, pemekaran, restrukturisasi pasar, SDM dan budaya, sarana produktif, kepemilikan (masuk bursa dll), modernisasi manajemen (misalnya GCG), dan pengawasan/pembinaan diperketat (misalnya industri perbankan oleh OJK).
- Industri strategis Pemda seperti PDAM, PD Sampah, PT PLN Daerah bertugas memfasilitasi masyarakat dengan harga terjangkau rakyat miskin, sehingga rugi direncanakan. Tunjangan APBN/D bagi BUMN/D/DES strategis yang bertugas sosial dan bernasib merugi harus disosialisasi berkala sehingga diketahui dan dimaklumi DPR/DPRD dan rakyat banyak, tunjangan APBN/D diberikan hanya kepada BUMN/D/DES merugi yang dikelola dengan baik dan efisien.
- Pembenahan BUMN harus menggunakan konsultan-konsultan terbaik dunia dari dalam dan luar negeri, konsultan menandatangani pakta integritas dan independensi, konsultan dilarang mengusulkan calon pengakuisisi, proses konsultasi dilakukan secara transparan bagi publik, semua saran harus berlandas argumen dan basis sukses pengalaman lalu di negara lain. Nama-nama tenar terseleksi Mac Kinsey, Booz Allen & Hamilton, Price Waterhouse & Cooper, Earnings & Young dan AT Kearney jangan membuat silau dan longgar kontrak penugasan dan pengawasan proses kerja konsultan.
- Keterbukaan informasi tentang BUMN adalah baik, terutama tentang Proenas BUMN, Master Plan BUMN, rencana dan target privatisasi tahunan, Laporan Tahunan, Laporan CSR dan Laporan Keuangan BUMN, Laporan Raihan Berkala Meneg BUMN kepada publik melalui situs kementerian, misalnya <http://www.bumn.go.id> dan situs setiap BUMN tersebut sendiri.

#### **9.4 STRATEGI BUMN KABINET JOKOWI 2023**

### 9.4.1 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*<sup>4</sup>) di bentuk<sup>5</sup> dan dimiliki sepenuhnya atau sebagian oleh pemerintah untuk melaksanakan suatu tugas-kepemerintahan dan/atau tugas lain<sup>6</sup>, 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 merugi<sup>7</sup>, 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 Corporation</i>	\$223,302,000,000	State Owned Enterprise	Asia
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

<sup>4</sup> *Government-owned corporations (GOC)*

<sup>5</sup> Disebut proses korporatisasi bila bertujuan komersial

<sup>6</sup> Sebagian BUMN tidak-optimal karena bertugas "mengejar dua kelinci".

<sup>7</sup> *Zombie corporation*



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).

#### **9.4.2 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.

### **9.4.3 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 Rp 8,45 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.

### **9.4.4 STRATEGI PEMBENTUKAN INDUK BUMN**

Ayutia Nurita Sari, 2022, menyajikan artikel berjudul *Mengenal Holding BUMN Sektoral di Indonesia*, antara lain mengungkapkan bahwa sampai dengan bulan Juni 2022, terdapat 91 BUMN di Indonesia (79 Persero dan 12 Perum) yang tersebar di 12 sektor Industri dengan total nilai Kekayaan Negara Dipisahkan yang diinvestasikan kepada BUMN sebesar Rp2.469 Triliun (s.d. tahun 2021). Jumlah BUMN tersebut lebih sedikit dibandingkan dengan tahun 2017, yaitu 142 BUMN, salah satu alasannya karena proses restrukturisasi dalam rangka meningkatkan competitive value pada beberapa BUMN menjadi 12 Holding BUMN Sektoral.

Pembentukan Holding BUMN merupakan perencanaan strategis penataan terhadap pengelolaan BUMN termasuk anak, cucu, dan cicit perusahaannya terus dilakukan agar fokus pada core

business, sehingga diharapkan kinerja BUMN akan lebih optimal serta terciptanya iklim usaha yang lebih kondusif pada sektor swasta. Tujuan utamanya adalah rightsizing BUMN yaitu restrukturisasi/penataan kembali BUMN dengan cara pemetaan secara lebih tajam dan dilakukan regrouping/konsolidasi untuk mencapai jumlah dan skala usaha BUMN yang lebih ideal. Tujuan umum pembentukan holding diantaranya:

1. Peningkatan penciptaan nilai pasar perusahaan (market value creation);
2. Menciptakan fleksibilitas anak holding dalam melakukan corporate action;
3. Meningkatkan keunggulan kompetitif karena akan memberikan fokus dan skala usaha yang lebih ekonomi serta mampu menciptakan corporate leverage;
4. Membuat BUMN lebih besar, kuat, dan lincah untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat;
5. Pelaksanaan policy discussion untuk pengembangan bisnis hanya dilakukan pada level induk holding; dan
6. Memperkuat sinergi dan peran strategis BUMN dalam menunjang program Pemerintah untuk mencapai tujuan nasional.

**Manfaat Holding BUMN adalah sebagai berikut.**

○ **Aspek Keuangan**

- Memperbaiki struktur permodalan, melakukan konsolidasi aset, hutang dan modal keseluruhan sehingga kapasitas leverage lebih meningkat.
- Menurunkan cost of capital karena kredit rating secara umum menjadi lebih baik.
- Menciptakan kemandirian keuangan untuk pendanaan yang cukup tanpa bergantung kepada APBN.

○ **Aspek Operasional**

- Penyelarasan model bisnis untuk lebih berdaya saing ditingkat regional dan global.
- Integrasi mata rantai usaha dari hulu ke hilir yang terputus-putus sebelum ada holding.
- Mencegah duplikasi dan meningkatkan efisiensi operasional BUMN
- Menciptakan sinergi baik secara internal maupun lintas sektoral, baik secara lintas BUMN maupun BUMN – swasta.

○ **Aspek Strategis Pengelolaan Portofolio Sektoral**

- Menciptakan skala keekonomian yang memungkinkan implementasi proyek skala besar seperti infrastruktur dan energi.
- Memungkinkan proses pengambilan keputusan yang lebih cepat secara terintegrasi dan sejalan dengan rencana strategis BUMN kedepan.
- Sektoral akan lebih fokus dalam mengalokasikan sumber daya (modal, teknologi, dan manusia) untuk pengembangan BUMN yang merupakan kompetensi inti masing-masing sektor.

**Mengapa Holding BUMN Sektoral Dibutuhkan.**

Holding BUMN Sektoral dibutuhkan dalam rangka *rightsizing* BUMN yang dilakukan dengan pendekatan sinergi secara sektoral dan terintegrasi, rencana transformasi BUMN sebagai agen pembangunan nasional, meningkatkan competitive value dari BUMN untuk dapat bersaing di pasar global, serta rencana akselerasi pertumbuhan dan pengembangan BUMN melalui inorganic growth.

### **Siapa yang menjadi Induk Holding BUMN.**

BUMN yang dipilih sebagai Induk Holding adalah BUMN yang dimiliki oleh Pemerintah serta BUMN yang memegang peranan penting secara sektoral atau berdasarkan Undang-Undang harus tetap menjadi BUMN atau memiliki kemudahan dalam menjadi Induk Holding BUMN.

### **Bagaimana struktur saham .**

Struktur saham pada Holding BUMN dilakukan dengan inbreng atas saham BUMN ke dalam suatu BUMN (penerbitan saham baru) menggunakan BUMN existing sebagai holding atas beberapa BUMN. Guna menghindari adanya dilusi porsi pemerintah, pengendalian negara pada BUMN yang menjadi anggota holding dilakukan melalui kepemilikan 1 saham seri A Dwiwarna. Bentuk hak istimewa pemerintah dalam saham seri A Dwiwarna pada ex-BUMN anggota holding (PP 72/2016), diantaranya:

1. Pengangkatan anggota Direksi dan Komisaris;
2. Perubahan Anggaran Dasar;
3. Perubahan struktur kepemilikan saham;
4. Penggabungan, peleburan, pemisahan; dan
5. Pembubaran, serta pengambilalihan perusahaan oleh perusahaan lain.

Hak istimewa melalui saham seri A Dwiwarna tersebut dapat dikuasakan kepada manajemen holding dengan surat kuasa khusus Menteri BUMN untuk menggunakan hak-hak pengendalian, sehingga BUMN Induk Holding tetap dapat melakukan konsolidasi laporan keuangan dan mengambil keputusan strategis pada ex-BUMN anggota holding.

Berdasarkan PP 72/2016, BUMN yang sahamnya diinbrengkan dalam rangka holding akan tetap diperlakukan salam dengan BUMN dalam hal mendapatkan penugasan dari pemerintah atau melaksanakan pelayanan umum dan/atau mendapat kebijakan khusus dari negara dan/atau pemerintah, termasuk dalam pengelolaan sumber daya alam dengan perlakuan tertentu sebagaimana diberlakukan bagi BUMN.

### **Apakah Pembentukan Holding BUMN Sektoral menyebabkan monopoli.**

Keberpihakan pemerintah kepada BUMN melalui monopoli mulai dikurangi demi memberikan kesempatan yang lebih luas kepada sektor swasta untuk turut memajukan ekonomi Indonesia. Larangan praktik monopoli dan persaingan usaha tidak sehat diatur melalui Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1999. Tujuannya untuk menjaga agar persaingan antar pelaku usaha tetap hidup, menjaga agar kompetisi yang dilakukan antar pelaku usaha dilakukan secara sehat, dan konsumen tidak dieksploitasi oleh pelaku usaha. Beberapa contoh pencabutan hak monopoli pada BUMN adalah:

Diharapkan dengan pembentukan holding BUMN, peran BUMN sebagai agent of development dapat lebih optimal dalam mendukung tercapainya berbagai program pemerintah melalui sinergi antar BUMN serta menciptakan peluang bagi sektor swasta untuk berinvestasi ke dalam BUMN.\

#### 9.4.5 STRATEGI ALIH TEKNOLOGI 2023

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.

#### 9.4.6 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.

#### 9.4.7 STRATEGI FOKUS 2024

Zaman euforia pendirian BUMN baru telah berakhir pada era Jokowi yang amat rasional, diganti strategi fokus dengan pilihan/seleksi BUMN strategis berpotensi sebagai penyumbang laba bagi APBN, dengan strategi merger, *spin off* atau likuidasi BMN merugi (*bleeding SOE*).

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 2024 adalah sbb :

##### 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.

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

Siaran Pers, 2022, berjudul Seminar Publik “**Penerapan Sistem Manajemen Anti Penyipuan (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 Penyipuan (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 penyipuan seperti mengidentifikasi, mencegah, dan mendeteksi penyipuan. Dengan pelaksanaan SMAP, diharapkan BUMN dapat terlindungi dari berbagai praktik-praktik penyipuan dengan penerapan Standar Manajemen Mutu ISO 37001:2016 tentang Sistem Manajemen Anti Penyipuan (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 Penyipuan (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 manajemen pencegahan risiko korupsi. KPK sedang dalam proses untuk menyusun instrumen pemantauan/evaluasi sejauh mana efektifitas penerapan SMAP.

#### **9.4.9 SEPULUH PRINSIP ANTI-KORUPSI BUMN 2023**

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
- Memilih 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.

## **9.5 BASIS DATA STRATEGIS KEPEMERINTAHAN 2023 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/DES ( %, tertentu saja ?) , Strategi Kepemilikan Asing BUMN/D/DES
- 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/DES 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/DES.
  - 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/DES 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*).

## 9.6 KESIMPULAN DAN PENUTUP

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

- STRATEGI PEMBENAHAN OLEH BUMN SENDIRI

- a. Pembenahan ideal BUMN/D/DES pada waktu BUMN/D/DES tersebut sedang sehat, bukan sedang sakit atau bermasalah.
- b. Pembenahan BUMN/D/DES mandiri diupayakan tidak mengganggu APBN/D, sebaliknya ; hasil pembenahan menghasilkan setoran ke APBN/D.
- c. Pembenahan dilakukan dengan evaluasi berkala misi, visi, rekayasa-ulang (*reeengineering*) proses bisnis utama atau inovasi-model- bisnis yang baru (*business model innovation*), dilanjutkan dengan restrukturisasi parsial atau *restrukturisasi paripurna pasar/pelanggan, operasi/produksi, aset, organisasi/nilai dianut dan penyehatan ekuitas*.
- d. Sebagai contoh strategi pembenahan sebuah BUMN oleh CEO, sejarah mencatat Agus Martowardojo diangkat sebagai kapten kapal-oleng dan bermasalah, dan Direktur Utama Bank Mandiri yang baru diangkat itu mengambil langkah strategis sbb

- Identifikasi masalah strategis Bank Mandiri, misalnya laba neto menurun dahsyat, NPL memasuki wilayah pengawasan intensif BI, citra publik dan harga saham menurun signifikan.
- Pembentukan tim reformasi BUMN.
- Perumusan ulang visi lima tahun yang akan datang sebagai bank multi-spesialis pada bidang *consumer banking & consumer finance, corporate banking* dan *small medium financing* dan jasa *treasury*.
- Memilih lima nilai inti Bank Mandiri yaitu kepercayaan, integritas, profesionalisme, fokus pelanggan dan kesempurnaan.
- Penargetan pemulihan kondisi internal ke kondisi sehat semula dalam dua tahun.  
Penerapan manajemen perubahan dan 250 orang karyawan diangkat menjadi agen perubahan yang lalu berkembang dalam dua tahun menjadi 5.000 agen perubahan internal Bank Mandiri. Manajemen penerapan disiplin dan PHK secara konsekuen, GCG cq mengumumkan debitur bermasalah kepada publik.

- SYARAT PENYEHATAN BUMN

- a. Proper & fit calon Meneg BUMN adalah kompetensi (keahlian & pengalaman sukses) di bidang manajemen strategi dan *corporate finance* umumnya, khususnya harus pandai membaca momentum perubahan, selalu sadar melakukan perubahan dalam lingkungan (tak seleluasa swasta) penuh rambu peraturan dan sarat pemangku kepentingan, secara terus menerus melakukan lobi, negosiasi dan sosialisasi. Prosedur pembenahan seringkali panjang, tak berkepastian hasil dan kaku (*rigid*), membutuhkan persetujuan begitu banyak pihak-berkepentingan, membutuhkan pribadi sangat ulet, bersemangat juang, sikap pantang menyerah dan nafas panjang Menteri. Pengalaman dan sukses pembenahan perusahaan swasta bukanlah *track record* calon Meneg yang dapat menjamin sukses pembenahan BUMN.

- b. Meneg BUMN membentuk Komite kebijakan Publik, Master Plan Reformasi BUMN berbasis identifikasi *masalah fundamental & strategis tiap BUMN*, Sistem Informasi Penyehatan BUMN dan Whistle Blowing System.
- c. BUMN harus otonom, bervisi, bersemangat wirausaha (*entrepreneur*), berGCG cq ber Komite Audit dan *Whistle Blowing System*, mempunyai *three line of defense* cq manajemen risiko, manajemen pengendalian kualitas bebas KKN, dan Audit internal nan efektif. *Strategic independency & compliance built in, GCG, creativity, effectiveness & efficiency within.*
- d. Pembangunan GCG BUMN umumnya, pembangunan *whistle blowing system, dashboard management system* dan pembangunan situs seperti <http://www.bumn.go.id> pada kementerian BUMN dan tiap BUMN.
- e. Komisariss dan Direksi BUMN terpilih harus kompeten bermasa-lalu bebas KKN, mempunyai satu atasan saja misalnya Meneg BUMN. Atasan Dewan Pengawas / Dewan Komisariss dan Direksi BUMN tersebut tidak ingin campurtangan atau intervensi manajemen, namun menuntut raihan target tahunan dan menghukum direksi gagal. Atasan harus tahu diri sehingga tidak menjadi penghalang gerakan strategis BUMN, misalnya proses persetujuan RKAP atau suatu keputusan strategis yang lambat, kecemasan atasan sebagai birokrat menghalangi keberanian direksi BUMN sebagai wirausahawan pengambil risiko.
- f. Sejak awal pendirian, BUMN harus membangun hubungan dengan industri jasa keuangan cq perbankan, agar kesulitan keuangan tak mendistorsi APBN.
- g. Pejabat kunci BUMN harus kompeten cq Direktur Utama dan direktur lain, masa penugasan harus cukup panjang untuk membangun minimum sebuah siklus kinerja-strategis-paripurna, direksi memenuhi target tersepakati tidak diganti dengan alasan penyegaran direksi. Kompetensi inti setiap calon pimpinan BUMN harus dirumuskan di muka, sebagai saarana uji kelayakan calon (*proper & fit*).
- h. Cetak biru strategi dan pelaksanaan profesional program penyehatan BUMN yang sempurna adalah segalanya, di atas itu adalah keberterimaan publik atas program tersebut. Program pembenahan, terutama privatisasi, harus didukung masyarakat. Harus terjadi kesinambungan pelaksanaan pembenahan BUMN antar Meneg BUMN dan antar Direksi BUMN.
- i. Cetak biru program penyehatan BUMN mencakupi
  - Program evaluasi masalah strategis-kronis BUMN, reformulasi target pasar dilayani, redefinisi misi, nilai (value) dan visi berdasar target pasar, redefinisi sasaran jangka panjang atau destinasi.
  - Reformulasi strategi dan sasaran pemasaran jangka panjang, dampak strategi tersebut pada rantai nilai kegiatan utama BUMN, dan pembangunan struktur & budaya organisasi yang sesuai rantai nilai utama tersebut. Penggambaran rantai nilai pemasaran & produksi/operasi sebagai rantai nilai utama.
  - Sasaran jangka panjang dan pendek BUMN & strategi korporasi tersebut di atas diturunkan menjadi sasaran pemasaran & strategi pemasaran serta sasaran produksi/operasi & strategi produksi/operasi, syarat SD minimum untuk menjalankan strategi fungsional dan mencapai target sasaran fungsional tersebut di atas, terutama sarana

operasi utama dan kualifikasi Direktur Utama, Direktur pemasaran dan Direktur Produksi/Operasi.

- Penggambaran ulang rantai nilai pemasaran & produksi/operasi ditambah seluruh rantai nilai lain, sebagai dasar pembuatan struktur organisasi & sistem prosedur utama di bawah ini.
- Reformasi bentuk hukum BUMN (misalnya menjadi Persero, Perseroan Terbatas, PT Tbk, atau MNC), pembangunan struktur organisasi bersamaan dengan pembangunan nilai (*core value*), budaya dan perilaku organisasi sesuai butir 1,2 dan 3 tersebut diatas, perencanaan SDM dan pelaksanaan rencana pembangunan SDM dan sistem tatacara kerja, pelatihan SDM dan perubahan budaya cq perilaku, pembangunan ukuran kinerja suborganisasi BUMN dan SDM, pembangunan sistem remunerasi berbasis kinerja.
- Termasuk dalam tahap reformasi badan hukum BUMN adalah likuidasi, penutupan usaha (divestasi), penggabungan beberapa BUMN (merger/konsolidasi horizontal), penyatuan BUMN induk dengan anak perusahaan (merger/konsolidasi vertikal), atau pemekaran (*spin off*) BUMN berskala-ekonomi terlampau besar.
- Reformasi keuangan (meliputi reformasi aset, reformasi ekuitas dan reformasi utang). Reformasi aset utama atau sarana kerja utama BUMN termasuk pembangunan cabang/perwakilan DN dan LN, dan berbagai sarana untuk rantai nilai utama BUMN sesuai empat butir tersebut diatas, proses pelepasan aset tak digunakan dan proses perolehan aset baru atau diperbarui, sebagai dasar perhitungan kebutuhan tambahan modal segar dan strategi pencarian modal baru (melalui setoran modal pemerintah melalui APBN cq belanja pembiayaan, tukar guling, privatisasi cq penawaran saham kepada publik lewat pasar-modal, penawaran saham langsung kepada investor swasta DN, patungan atau penawaran saham kepada investor swasta LN, meningkatkan leverage / hutang bank dll). Bila leverage dan beban bunga kredit terlampau besar, struktur harga pokok penjualan dan harga jual menjadi terlampau tinggi, reformasi keuangan berupa konversi utang berbeban-bunga menjadi ekuitas BUMN melalui setoran modal pemerintah atau privatisasi.
- Penyehatan BUMN mandiri berupaya tidak meminta bantuan APBN. Karena itu salah satu tugas utama direksi BUMN adalah membangun & mengembangkan hubungan dengan industri perbankan, penyandang dana (dengan mengutamakan grup usaha nasional ketimbang asing) dan pasar modal.
- Bila kebutuhan SD tersebut di atas terpenuhi, BUMN harus segera tancap-gas mengejar target operasional terutama produksi, operasi dan penjualan. Ujian kepiawaian pemasaran dan produksi dibuktikan dengan raihan produksi, pelanggan dan pasar, besar volume penjualan, arus kas masuk dan raihan laba setelah pajak penghasilan.
- Siklus berulang, kembali pada butir 1 di atas, setiap tahun BUMN memutakhirkan misi, visi dan sasaran tak sesuai zaman sebagai basis pembuatan RKAP tahun yang akan datang, dilanjutkan dengan perencanaan kebutuhan tambahan SD misalnya perubahan strategi & sasaran yang menyebabkan kebutuhan tambahan sarana produktif, merencanakan kebutuhan modal kerja cq pertumbuhan persediaan dan



piutang dagang yang harus dipenuhi oleh saldo laba (laba ditahan) tahun-tahun lalu, bila kurang maka ditambah setoran modal segar tambahan, emisi saham atau ber utang. Sisa saldo laba setelah penyisihan rencana pengembangan tersebut di atas, bila ada, adalah RKAP untuk dividen yang dipastikan berbeda dengan target APBN untuk dividen BUMN. Pemerrintah Pusat cq BUN hendaknya tidak memaksakan target APBN tentang dividen kepada BUMN yang tak mampu memenuhinya, demi menjaga kesehatan BUMN.

- Pada tataran implementasi programpenyehatan, laporan kinerja BUMN, akuntansi dan LK bulanan merupakan basis RKAP vs Realisasi bulanan, triwulanan dan semesteran merupakan sarana utama pengawasan Meneg BUMN.
  - Berpijak pada dunia nyata, sepanjang tahun berjalan, Menteri dapat mengadakan rapat gawat darurat untuk BUMN beraihan mencemaskan, atau membahas tindak lanjut Direksi atas rumor, skandal, surat pembaca di media massa, pengaduan melalui *whistle blowing system*, temuan Komite Audit, SPI, BPKP, BPK dan KPK, hanya bila tindak lanjut direksi tidak memuaskan Menteri.
- j. Tak ada penggantian Direksi dengan alasan **penyegaran** Direksi. **Ukuran sukses pemeliharaan dan pembinaan kesegaran manajemen** ditetapkan di muka, merupakan sebuah target yang harus dicapai manajemen BUMN, misalnya kinerja inovasi, terobosan, pemecahan masalah mendasar dan kinerja pertumbuhan BUMN.
  - k. Sebagai bentuk otonomi BUMN, BUMN bebas dari politisasi, birokrasi pemerintahan, intervensi dan campurtangan birokrasi.
  - l. Otonomi BUMN tersebut di atas dikawal BPK, BPK harus berfungsi efektif.
  - m. Konsultan reformasi BUMN dipilih melalui prosedur berkualitas dan terbuka, calon konsultan dan rincian rencana reformasi diperiksa BPK.
  - n. Transformasi melalui *benchmarking* dari *best-practices* cq *best corporation*.
  - o. Untuk BUMN strategis, privatisasi jangan sampai menyebabkan mayoritas kepemilikan & pengendalian jatuh di tangan investor asing, pelepasan kepemilikan BUMN kepada pihak asing harus berklausula hak-beli-kembali (*buy back right*).

#### • UKURAN SUKSES BUMN PERAIH LABA

- a. Trend positif dan stabil pertumbuhan SD BUMN dan laba (*stability of growth and income*) BUMN bukan dalam posisi monopoli berdasar hukum.
- b. Pencapaian target laba, persentase sumbangan dividen dan pajak terhadap PDB dari BUMN sehat, sebaliknya % APBN untuk BUMN bermasalah (target 0%).
- c. Pencapaian target laba, persentase sumbangan dividen dan pajak terhadap PDB dari anak-cucu BUMN sehat, sebaliknya % APBN untuk anak-cucu BUMN bermasalah (target 0%).
- d. Sebagai agregasi dua ukuran tersebut di atas ; Pencapaian target laba, persentase sumbangan dividen dan pajak terhadap PDB dari BUMN

- sehat & anak-cucu BUMN sehat, sebaliknya % APBN untuk BUMN bermasalah & anak-cucu BUMN bermasalah (target 0%).
- e. Jumlah absolut dan persentase APBN untuk tambahan modal BUMN sehat & anak-cucu BUMN sehat.
- f. Eksistensi & jumlah APBN ideal adalah fungsi dari kebutuhan BUMN bertujuan kontribusi dividen & pajak kepada APBN dalam ukuran-tepat (*right size*), bukan strategi pengurangan jumlah APBN atau pengurangan rentang-kendali (*span of control*) Meneg BUMN.
- g. Eksistensi & jumlah dan kualitas Holding BUMN yang sehat, yang mampu menggantikan berbagai tugas koordinasi & pengawasan Meneg BUMN.
- h. CSR audit report mendapat opini WTP.
- i. Memasuki deretan perusahaan dalam Fortune 500.

- **UKURAN SUKSES BUMN BERMISI SOSIAL**

Bagi BUMN bermisi sosial, ukuran kinerja komersial tertentu tak dapat diterapkan. Kinerja diukur dengan indikator lain selain laba dan dividen, antara lain

- (1) Trend positif pertumbuhan kapasitas SD BUMN nirlaba dan kinerja sosial BUMN nirlaba.
- (2) Pencapaian target rugi, optimalisasi GCG & kesehatan manajemen cq efektivitas dan efisiensi BUMN bermisi sosial, minimalisasi kerugian bawaan karena misi tersebut.
- (3) Pencapaian target rugi, optimalisasi GCG & kesehatan manajemen cq efektivitas dan efisiensi anak-cucu BUMN bermisi sosial, minimalisasi kerugian bawaan karena misi tersebut.
- (4) Pencapaian target rugi, optimalisasi GCG & kesehatan manajemen cq efektivitas dan efisiensi BUMN bermisi sosial & anak-cucu BUMN bermisi sosial, minimalisasi kerugian bawaan karena misi tersebut.
- (5) Jumlah absolut dan persentase APBN untuk tunjangan APBN bagi BUMN bermisi sosial & anak-cucu BUMN bermisi sosial.
- (6) BUMN bertujuan sosial didirikan untuk jenis kegiatan (1) yang harus dilakukan negara karena alasan keamanan dan industri strategis, serta (2) bidang kegiatan belum/tak diminati masyarakat. Eksistensi jenis, ukuran ideal (*right size*) & jumlah APBN ideal adalah fungsi dari kebutuhan BUMN bermisi sosial tersebut di atas, bukan strategi pengurangan BUMN bermisi sosial untuk pengurangan jumlah APBN atau untuk pengurangan rentang-kendali (*span of control*) Meneg BUMN.
- (7) Pembangunan Holding Management dan/atau Investment Holding yang sehat bagi kelompok BUMN nir-laba. Eksistensi & jumlah dan kualitas Holding BUMN yang sehat, yang mampu menggantikan berbagai tugas koordinasi & pengawasan Meneg BUMN.

- **STRATEGI BUMD**

*Strategi BUMD lebih bersifat kedaerahan* ketimbang strategi BUMN, adalah sebagai berikut

- Transformasi tujuan dan aktivitas utama BUMD selaras dinamika lokal. Agar eksistensi BUMD diterima oleh masyarakat setempat, kegiatan strategis BUMD diarahkan mendukung tulang punggung perekonomian lokal. Sebagai misal, (1) PDAM dan PLN wilayah Riau cq Batam mengantisipasi pengembangan

kependudukan dan perekonomian lokal dengan menyediakan prasarana tersebut bagi pulau-pulau baru yang sedang dikembangkan, terutama pulau-pulau perluasan Batam dengan jembatan penghubung. Pemda juga harus berupaya meyakinkan pemerintah pusat untuk aliran bantuan APBN untuk kantor kepolisian, rumah sakit, sekolah, dan prasarana umum pulau-pulau yang hendak dikembangkan, (2) pemda melakukan inventarisasi potensi lokal, mengembangkan industri pengalengan hasil tambang, bumi dan laut, dan PDAM, PLN mengantisipasi perubahan perekonomian lokal melalui penyediaan sarana air dan listrik, (3) spesialisasi layanan BUMD rumah sakit dikembangkan sesuai kebutuhan setempat, (4) sekolah kejuruan dibentuk sesuai arah kegiatan perekonomian daerah tersebut, misalnya sekolah teknik perahu bermotor dan sarana penangkapan ikan pada pemda pesisir.

- BUMD dikelola dengan pola manajemen modern, menggunakan pola asistensi teknis pihak luar, franchise, bantuan manajemen dan keikutsertaan perusahaan global dalam modernisasi BUMD Hotel dan Pariwisata, BUMD Pengelolaan Sampah, BUMD Pelabuhan Udara dan Laut, dan BUMD perdagangan. Sebagai misal jaringan Holiday Inn bagi hotel-wisata & musafir, jaringan Carefour untuk modernisasi BUMD toko serba ada pemda.
- Potensi kelompok-kelompok pelanggan daerah diidentifikasi dan BUMD diarahkan melayani kelompok-kelompok pelanggan tersebut, misalnya layanan rumah sakit pemda, BPR, PLN, PD Sampah dan PDAM.
- BUMD menggunakan *low-cost strategy*, agar harga jual makin terjangkau kelompok marginal. Strategi diferensiasi dilakukan dengan pemetaan kelas-ekonomi-pelanggan dan penciptaan produk/jasa tersesuai bagi tiap kelas tersebut.
- BUMD melayani budaya-setempat, misalnya BUMD batik di pemda Madura melakukan pengembangan batik-gaya-Madura.
- Sejak awal pendirian, BUMD harus membangun hubungan dengan industri jasa keuangan cq perbankan, agar kesulitan keuangan tak mendistorsi APBD.

## • REFORMASI BUMN ERA JOKOWI

Kabinet Jokowi cq Kementerian BUMN melakukan rasionalisasi BUMN, BLU, UBL dan Proyek Khusus seperti IKN. Ayutia Nurita Sari, 2022, menyajikan artikel berjudul *Mengenal Holding BUMN Sektoral di Indonesia*, antara lain menyatakan bahwa sampai dengan bulan Juni 2022, terdapat 91 BUMN di Indonesia (79 Persero dan 12 Perum) yang tersebar di 12 sektor Industri dengan total nilai Kekayaan Negara Dipisahkan yang diinvestasikan kepada BUMN sebesar Rp2.469 Triliun (s.d. tahun 2021). Jumlah BUMN tersebut lebih sedikit dibandingkan dengan tahun 2017, yaitu 142 BUMN, salah satu alasannya karena proses restrukturisasi dalam rangka meningkatkan *competitive value* pada beberapa BUMN menjadi 12 Holding BUMN Sektoral.

## • DAFTAR BUMN 2023

Daftar Badan Usaha Milik Negara di Indonesia per Oktober 2023 adalah sebagai berikut.

Dari Wikipedia bahasa Indonesia, ensiklopedia bebas, terdapat artikel yang menyajikan daftar perusahaan BUMN yang masih beroperasi, perusahaan yang pernah berstatus BUMN namun kini telah kehilangan statusnya, perusahaan yang akan memperoleh status BUMN, maupun entitas yang akan kehilangan status BUMN-nya. Per Oktober 2023, terdapat 65 perusahaan yang terdaftar sebagai BUMN di Indonesia.

## ❖ BUMN yang beroperasi

Merujuk pada Peraturan Menteri BUMN No. Per-4/MBU/03/2021, Kementerian BUMN memiliki 2 Wakil Menteri yang masing-masing membawahi 6 bidang (klaster), sehingga total terdapat 12 klaster BUMN. Enam klaster yang dibawah oleh Wakil Menteri I berkaitan dengan bidang industri, sementara 6 klaster yang dibawah oleh Wakil Menteri II berkaitan dengan bidang jasa.<sup>[3][4]</sup>

Berikut adalah daftar klaster menurut Kementerian BUMN beserta perusahaan yang tergabung dalam klaster tersebut. Kategorisasi BUMN ke dalam tiap klaster mengikuti pembagian BUMN seperti yang tertera pada Lampiran II Peraturan Menteri BUMN No. Per-4/MBU/03/2021.

### ➤ Industri energi, minyak, dan gas

<b>Nama Perusahaan</b>	<b>Nama Dagang</b>	<b>Direktur Utama / CEO</b>	<b>Bentuk BUMN</b>	<b>Dasar Hukum</b>	<b>Kepemilikan</b>
PT Pertamina (Persero)	Pertamina	Nicke Widyawati	Perusahaan Perseroan	PP No. 31 Tahun 2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pemerintah: 100% (per 31 Desember 2021)</li> </ul>
PT Perusahaan Listrik Negara (Persero)	PLN	Darmawan Prasodjo	Perusahaan Perseroan	PP No. 23 Tahun 1994	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pemerintah: 100% (per 30 Juni 2022)</li> </ul>

### ➤ Industri mineral dan batu bara

<b>Nama Perusahaan</b>	<b>Nama Dagang</b>	<b>Direktur Utama / CEO</b>	<b>Bentuk BUMN</b>	<b>Dasar Hukum</b>	<b>Kepemilikan</b>
PT Mineral Industri Indonesia (Persero)	MIND ID	Hendi Prio Santoso	Perusahaan Perseroan	PP No. 46 Tahun 2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pemerintah: 100% (per 21 Maret 2023)</li> </ul>

### • Industri perkebunan dan kehutanan

<b>Nama Perusahaan</b>	<b>Nama Dagang</b>	<b>Direktur Utama / CEO</b>	<b>Bentuk BUMN</b>	<b>Dasar Hukum</b>	<b>Kepemilikan</b>
PT Perkebunan Nusantara III (Persero)	Perkebunan Nusantara	Mohammad Abdul Ghani	Perusahaan Perseroan	PP No. 8 Tahun 1996	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pemerintah: 100% (per 31 Desember 2021)</li> </ul>
Perum Kehutanan	Perhutani	Wahyu Kuncoro	Perusahaan Umum	PP No. 72 Tahun 2010	Seluruh modal Perum dimiliki oleh negara

Negara					
--------	--	--	--	--	--

• **Industri pangan dan pupuk**

<b>Nama Perusahaan</b>	<b>Nama Dagang</b>	<b>Direktur Utama / CEO</b>	<b>Bentuk BUMN</b>	<b>Dasar Hukum</b>	<b>Kepemilikan</b>
PT Pupuk Indonesia (Persero)	Pupuk Indonesia	Rahmad Pribadi	Perusahaan Perseroan	PP No. 20 Tahun 1969	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemerintah: 100% (<i>per 31 Desember 2021</i>)</li> </ul>
PT Rajawali Nusantara Indonesia (Persero)	ID FOOD	Frans Marganda Tambunan	Perusahaan Perseroan	PP No. 5 Tahun 1974	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemerintah: 100% (<i>per 31 Desember 2021</i>)</li> </ul>
Perum BULOG	BULOG	Bayu Krisnamurthi	Perusahaan Umum	PP No. 13 Tahun 2016	Seluruh modal Perum dimiliki oleh negara

• **Industri kesehatan**

<b>Nama Perusahaan</b>	<b>Nama Dagang</b>	<b>Direktur Utama / CEO</b>	<b>Bentuk BUMN</b>	<b>Dasar Hukum</b>	<b>Kepemilikan</b>
PT Bio Farma (Persero)	Biofarma	Shadiq Akasya	Perusahaan Perseroan	PP No. 1 Tahun 1997	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemerintah: 100% (<i>per 31 Desember 2021</i>)</li> </ul>

➤ **Industri manufaktur**

<b>Nama Perusahaan</b>	<b>Nama Dagang</b>	<b>Direktur Utama / CEO</b>	<b>Bentuk BUMN</b>	<b>Dasar Hukum</b>	<b>Kepemilikan</b>
PT Biro Klasifikasi Indonesia (Persero)	ID SURVEY	Arisudono Soerono	Perusahaan Perseroan	PP No. 1 Tahun 1977	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemerintah: 100% (<i>per 31 Desember 2022</i>)</li> </ul>
PT Krakatau Steel (Persero) Tbk	Krakatau Steel	Purwono Widodo	Perusahaan Perseroan	PP No. 52 Tahun 2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemerintah: 80,00%</li> <li>• Manajemen: 0,03%</li> <li>• Masyarakat: 19,97% (<i>per 30 September 2022</i>)</li> </ul>
PT Len Industri (Persero)	DEFEND ID	Bobby Rasyidin	Perusahaan Perseroan	PP No. 16 Tahun 1991 PP No. 123	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemerintah: 100% (<i>per 31</i></li> </ul>

				Tahun 2021	Desember 2021)
--	--	--	--	------------	----------------

➤ **Industri Jasa keuangan**

<b>Nama Perusahaan</b>	<b>Nama Dagang</b>	<b>Direktur Utama / CEO</b>	<b>Bentuk BUMN</b>	<b>Dasar Hukum</b>	<b>Kepemilikan</b>
PT Bank Mandiri (Persero) Tbk	Bank Mandiri	Darmawan Junaidi	Perusahaan Perseroan	PP No. 75 Tahun 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemerintah: 52,00%</li> <li>• Lembaga Pengelola Investasi: 8,00%</li> <li>• Direksi: 0,05%</li> <li>• Masyarakat: 39,95% (per 31 Desember 2022)</li> </ul>
PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk	Bank BNI	Royke Tumilaar	Perusahaan Perseroan	PP No. 19 Tahun 1992	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemerintah: 60,00%<sup>[c]</sup></li> <li>• Perseroan terbatas: 6,44%</li> <li>• Badan usaha asing: 24,71%</li> <li>• Manajemen: 0,02%</li> <li>• Masyarakat: 8,83%<sup>[d]</sup> (per 31 Desember 2022)</li> </ul>
PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk	Bank BRI	Sunarso	Perusahaan Perseroan	PP No. 21 Tahun 1992	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemerintah: 53,19%</li> <li>• Masyarakat: 46,48%</li> <li>• Saham treasuri: 0,32% (per 31 Desember 2022)</li> </ul>
PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk	Bank BTN	Nixon LP Napitupulu	Perusahaan Perseroan	PP No. 24 Tahun 1992	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemerintah: 60,00%</li> <li>• Direksi: 0,08%</li> <li>• Masyarakat: 39,92% (per 31 Desember 2022)<sup>[16]</sup></li> </ul>
Perum Percetakan	Peruri	Dwina Septiani	Perusahaan Umum	PP No. 6 Tahun 2019	Seluruh modal Perum dimiliki oleh negara

Uang Republik Indonesia		Wijaya			
----------------------------	--	--------	--	--	--

➤ **Industri Jasa asuransi dan dana pensiun**

<b>Nama Perusahaan</b>	<b>Nama Dagang</b>	<b>Direktur Utama / CEO</b>	<b>Bentuk BUMN</b>	<b>Dasar Hukum</b>	<b>Kepemilikan</b>
PT Asuransi Jiwasraya (Persero)	Jiwasraya	Angger P. Yuwono	Perusahaan Perseroan	PP No. 33 Tahun 1972	
PT Asuransi Sosial Angkatan Bersenjata Republik Indonesia (Persero)	ASABRI	R. Wahyu Suparyono	Perusahaan Perseroan	PP No. 68 Tahun 1991	
PT Bahana Pembinaan Usaha Indonesia (Persero)	IFG	Hexana Tri Sasongko	Perusahaan Perseroan	PP No. 18 Tahun 1973 PP No. 15 Tahun 2020	
PT Reasuransi Indonesia Utama (Persero)	Indonesia Re	Benny Waworuntu	Perusahaan Perseroan	PP No. 20 Tahun 1983	
PT Dana Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri (Persero)	TASPEN	A.N.S. Kosasih	Perusahaan Perseroan	PP No. 26 Tahun 1981	

➤ **Industri Jasa telekomunikasi dan media**

<b>Nama Perusahaan</b>	<b>Nama Dagang</b>	<b>Direktur Utama / CEO</b>	<b>Bentuk BUMN</b>	<b>Dasar Hukum</b>	<b>Kepemilikan</b>
PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk	Telkom	Ririeq Adriansyah	Perusahaan Perseroan	PP No. 25 Tahun 1991	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemerintah: 52,09%</li> <li>• The Bank of New York Mellon Corporation: 4,17%</li> <li>• Masyarakat: 43,74% (<i>per 30 September 2022</i>)</li> </ul>
PT Danareksa (Persero)	Danareksa	Yadi Jaya Ruchandi	Perusahaan Perseroan	PP No. 113 Tahun 2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemerintah: 100% (<i>per 31</i>)</li> </ul>

				PP No. 7 Tahun 2022	Desember 2021)
--	--	--	--	------------------------	----------------

➤ **Industri Jasa infrastruktur**

<b>Nama Perusahaan</b>	<b>Nama Dagang</b>	<b>Direktur Utama / CEO</b>	<b>Bentuk BUMN</b>	<b>Dasar Hukum</b>	<b>Kepemilikan</b>
PT Adhi Karya (Persero) Tbk	Adhi	Entus Asnawi Mukhson	Perusahaan Perseroan	PP No. 41 Tahun 1971	
PT Brantas Abipraya (Persero)	Abipraya	Sugeng Rochadi	Perusahaan Perseroan	PP No. 32 Tahun 1980	
PT Hutama Karya (Persero)	HK	Budi Harto	Perusahaan Perseroan	PP No. 14 Tahun 1971	
PT Jasa Marga (Persero) Tbk	Jasa Marga	Subakti Syukur	Perusahaan Perseroan	PP No. 4 Tahun 1978	
PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk	PP	Novel Arsyad	Perusahaan Perseroan	PP No. 39 Tahun 1971	
PT Semen Indonesia (Persero) Tbk	SIG	Donny Arsal	Perusahaan Perseroan	PP No. 19 Tahun 1969	
PT Waskita Karya (Persero) Tbk	Waskita	Muhammad Hanugroho	Perusahaan Perseroan	PP No. 40 Tahun 1970	
PT Wijaya Karya (Persero) Tbk	Wika	Agung Budi Waskito	Perusahaan Perseroan	PP No. 40 Tahun 1971	
Perum Pembangunan Perumahan Nasional	Perumnas	Budi Saddewa Soediro	Perusahaan Umum	PP No. 83 Tahun 2015	Seluruh modal Perum dimiliki oleh negara

➤ **Industri Jasa logistik**

<b>Nama Perusahaan</b>	<b>Nama Dagang</b>	<b>Direktur Utama / CEO</b>	<b>Bentuk BUMN</b>	<b>Dasar Hukum</b>	<b>Kepemilikan</b>
PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) <sup>[e]</sup>	ASDP	Ira Puspawati	Perusahaan Perseroan	PP No. 15 Tahun 1992	
PT Kereta Api Indonesia (Persero)	KAI	Didiek Hartantyo	Perusahaan Perseroan	PP No. 19 Tahun 1998	



PT Industri Kereta Api (Persero)	INKA	Eko Purwanto	Perusahaan Perseroan	PP No. 52 Tahun 2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pemerintah: 100% (<i>per 31 Desember 2021</i>)</li> </ul>
PT Pelabuhan Indonesia (Persero)	Pelindo	Arif Suhartono	Perusahaan Perseroan	PP No. 57 Tahun 1991	
PT Pelayaran Nasional Indonesia (Persero)	Pelni	Tri Andayani	Perusahaan Perseroan	PP No. 9 Tahun 1973	
PT Pos Indonesia (Persero)	POS IND	Faizal Rochmad Djoemadi	Perusahaan Perseroan	PP No. 5 Tahun 1995	
Perum DAMRI <sup>[f]</sup>	DAMRI	Setia N. Milatia Moemin	Perusahaan Umum	PP No. 38 Tahun 2018	Seluruh modal Perum dimiliki oleh negara

• **Industri Jasa pariwisata dan pendukung**

<b>Nama Perusahaan</b>	<b>Nama Dagang</b>	<b>Direktur Utama / CEO</b>	<b>Bentuk BUMN</b>	<b>Dasar Hukum</b>	<b>Kepemilikan</b>
PT Aviastri Pariwisata Indonesia (Persero)	InJourney	Dony Oskaria	Perusahaan Perseroan	PP No. 48 Tahun 1991 PP No. 72 Tahun 2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pemerintah: 100% (<i>per 31 Desember 2021</i>)</li> </ul>
PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk	Garuda Indonesia	Irfan Setiapatra	Perusahaan Perseroan	PP No. 67 Tahun 1971	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pemerintah: 60,54%</li> <li>PT Trans Airways: 28,26%</li> <li>Masyarakat: 11,20% (<i>per 30 September 2022</i>)</li> </ul>
Perum Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia	AirNav Indonesia	Polana Banguningsih Pramesti	Perusahaan Umum	PP No. 77 Tahun 2012	Seluruh modal Perum dimiliki oleh negara

• **BUMN Titip Kelola**

Sebagian BUMN berada dalam kondisi tidak sehat sehingga memerlukan restrukturisasi dan/atau revitalisasi. Oleh sebab itu, melalui surat kuasa khusus, Menteri BUMN menunjuk

PT Perusahaan Pengelola Aset (Persero), PPA, untuk berperan dalam restrukturisasi komprehensif serta mencari solusi penyelesaian masalah para BUMN tersebut. Hal ini dilakukan melalui layanan BUMN Titip Kelola.

Layanan ini tetap berlanjut meskipun PPA, pada Januari 2022, kehilangan status BUMN-nya dikarenakan akuisisi perusahaan oleh BUMN lain, yaitu PT Danareksa (Persero). Per 2023, dari semula 22 BUMN, tersisa 15 BUMN yang masih direstrukturisasi oleh PPA.

Berikut adalah BUMN yang masih menjadi peserta BUMN Titip Kelola:

<b>Nama Perusahaan</b>	<b>Nama Dagang</b>	<b>Direktur Utama / CEO</b>	<b>Bentuk BUMN</b>	<b>Dasar Hukum</b>	<b>Kepemilikan</b>
PT Amarta Karya (Persero)	AMKA		Perusahaan Perseroan	PP No. 56 Tahun 1970	
PT Barata Indonesia (Persero)	Barata Indonesia		Perusahaan Perseroan	PP No. 3 Tahun 1971	
PT Boma Bisma Indra (Persero)	BBI		Perusahaan Perseroan	PP No. 2 Tahun 1971	
PT Djakarta Lloyd (Persero)	PTDL		Perusahaan Perseroan	PP No. 20 Tahun 1974	
PT Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero)	DKB		Perusahaan Perseroan	PP No. 59 Tahun 1990	
PT Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero)	DPS		Perusahaan Perseroan	PP No. 24 Tahun 1975	
PT Industri Kapal Indonesia (Persero)	IKI Shipyard		Perusahaan Perseroan	PP No. 17 Tahun 1977	
PT Indah Karya (Persero)	Indah Karya		Perusahaan Perseroan	PP No. 66 Tahun 1971	
PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero)	INTI		Perusahaan Perseroan	PP No. 34 Tahun 1974	
PT Semen Kupang (Persero)	Semen Kupang		Perusahaan Perseroan	PP No. 4 Tahun 1991	
PT Pengembangan Armada Niaga Nasional (Persero)	PANN		Perusahaan Perseroan	PP No. 18 Tahun 1974	
PT Pengusahaan Daerah Industri Pulau Batam (Persero)	Persero Batam		Perusahaan Perseroan	PP No. 43 Tahun 1973	
Perum Percetakan Negara Republik Indonesia	PNRI	B. Sigit Yanuar Gunarto	Perusahaan Umum	PP No. 72 Tahun 2012	Seluruh modal Perum dimiliki oleh negara

PT Primissima (Persero)	Primissima		Perusahaan Perseroan	PP No. 54 Tahun 1970	
----------------------------	------------	--	-------------------------	-------------------------	--

- **BUMN Wewenang Kementerian Keuangan**

Berbeda dengan BUMN pada daftar sebelumnya yang wewenang pengelolaannya telah dilimpahkan dari Kementerian Keuangan kepada Kementerian BUMN, BUMN pada daftar berikut tetap dikelola oleh Kementerian Keuangan. Tidak beralihnya wewenang ini kepada Kementerian BUMN, dinyatakan secara tegas dalam Peraturan Pemerintah yang menjadi dasar hukum dari masing-masing BUMN berikut.

<b>Nama Perusahaan</b>	<b>Nama Dagang</b>	<b>Direktur Utama / CEO</b>	<b>Bentuk BUMN</b>	<b>Dasar Hukum</b>	<b>Kepemilikan</b>
PT Sarana Multi Infrastruktur (Persero)	SMI	Edwin Syahruzad	Perusahaan Perseroan	PP No. 66 Tahun 2007 PP No. 75 Tahun 2008 PP No. 53 Tahun 2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PT Indonesia Infrastructure Finance (IIF) : 30%</li> <li>• PT Cinere Serpong Jaya : 35%</li> <li>• PT Cimanggis Cibitung Tollways : 55%</li> </ul>
PT Sarana Multigriya Finansial (Persero)	SMF	Ananta Wiyogo	Perusahaan Perseroan	PP No. 5 Tahun 2005 PP No. 75 Tahun 2011 PP No. 57 Tahun 2020	Pemerintah: 100%
PT Penjaminan Infrastruktur Indonesia (Persero)	PT PII	Muhammad Wahid Sutopo	Perusahaan Perseroan	PP No. 35 Tahun 2009 PP No. 50 Tahun 2016 PP No. 55 Tahun 2020	Pemerintah: 100% <sup>[26]</sup>
PT Geo Dipa Energi (Persero)	Geo Dipa Energi	Yudistian Yunis	Perusahaan Perseroan	PP No. 62 Tahun 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemerintah: 94,5%</li> <li>• PLN: 5,5%</li> </ul>
PT Bina Karya (Persero)	Bina Karya	Boyke P. Soebroto	Perusahaan Perseroan	PP No. 41 Tahun 1970 PP No. 44 Tahun 2023	

- **Mantan BUMN**

Berikut adalah daftar perusahaan BUMN yang telah dibubarkan, digabungkan, dilebur, didivestasikan, diambilalih (diakuisisi) oleh BUMN lain, atau dilakukan tindakan lain yang menyebabkan hilangnya status BUMN perusahaan.

Termasuk dalam daftar perusahaan BUMN pada tabel ini adalah perusahaan-perusahaan yang dikategorikan sebagai Perusahaan Negara (PN) menurut aturan perundang-undangan, karena Perusahaan Negara merupakan padanan dari BUMN sebelum lahirnya UU No. 9 Tahun 1969 *jo.* Perpu No. 1 Tahun 1969 yang mana untuk pertama kalinya memperkenalkan klasifikasi BUMN seperti yang dikenal saat ini (dan sekaligus mengubah nomenklatur Perusahaan Negara menjadi perusahaan umum).

Juga termasuk dalam tabel ini adalah seluruh aksi inbreng saham pemerintah kedalam BUMN dalam rangka pembentbanukan *holding* BUMN.<sup>[g]</sup> Tidak termasuk dalam tabel ini adalah BUMN yang melakukan perubahan nama tanpa diikuti pembubaran badan hukum perusahaan, BUMN yang melakukan perubahan status dari satu jenis BUMN ke jenis BUMN lain, serta aksi korporasi yang BUMN lakukan terhadap perusahaan bukan BUMN.

Adapun tanggal yang digunakan pada tabel adalah tanggal diundangkannya ketentuan perundang-undangan yang menjadi dasar hukum hilangnya status BUMN perusahaan.

Bila dasar hukum tersebut menetapkan tanggal lain atau jangka waktu tertentu mengenai hilangnya status BUMN tersebut, atau ketentuan dalam dasar hukum tersebut kemudian mengalami keterlambatan, penundaan, atau pembatalan pelaksanaan, hal ini dapat dijelaskan pada kolom keterangan pada tabel.

Tanggal (YYYY-MM-DD)	Nama BUMN	Hilangnya Status BUMN		
		Dasar Hukum	Sebab	Keterangan
1966-03-09	PN Pertambangan Minyak dan Gas Nasional (Permigan)	PP No. 9 Tahun 1966	Pembubaran Usaha	Dibubarkan selama transisi ke Orde Baru karena dicap organisasi bawahan Partai Komunis Indonesia.
1966-09-01	Perusahaan Bangunan Negara Nabuka Karya	PP No. 16 Tahun 1966	Pembubaran Usaha	
1968-07-05	PN Tambang Timah Belitung	PP No. 21 Tahun 1968	Peleburan BUMN	Dilebur untuk membentuk PN Tambang Timah.
1968-07-05	PN Tambang Timah Bangka	PP No. 21 Tahun 1968	Peleburan BUMN	Selain 3 Perusahaan Negara tersebut, Badan Pimpinan Umum Perusahaan-Perusahaan Tambang Timah Negara dan Proyek Peleburan Timah Muntok juga turut dilebur.
1968-07-05	PN Tambang Timah Singkep	PP No. 21 Tahun 1968	Peleburan BUMN	
1968-07-05	PN Tambang Bauksit Indonesia	PP No. 22 Tahun 1968	Peleburan BUMN	Dilebur untuk membentuk PN Aneka Tambang. Selain 3 Perusahaan Negara

Tanggal (YYYY-MM-DD)	Nama BUMN	Hilangnya Status BUMN		
		Dasar Hukum	Sebab	Keterangan
1968-07-05	PN Tambang Emas Cikotok	PP No. 22 Tahun 1968	Peleburan BUMN	tersebut, Badan Pimpinan Umum Perusahaan-Perusahaan Tambang Umum Negara, PT Nikkel Indonesia, Proyek Intan Kalimantan Selatan, dan Proyek-Proyek eks-Badan Pelaksanaan/Pembinaan Proyek-Proyek Tambang (Bappetamb) juga turut dilebur.
1968-07-05	PN Logam Mulia	PP No. 22 Tahun 1968	Peleburan BUMN	
1968-08-20	PN Pertambangan Minyak Indonesia	PP No. 27 Tahun 1968	Peleburan BUMN	Dilebur untuk membentuk PN Pertambangan Minyak dan Gas Bumi Nasional
1968-08-20	PN Pertambangan Minyak Nasional	PP No. 27 Tahun 1968	Peleburan BUMN	
1969-01-23	PN Farmasi dan Alat Kesehatan Raja Farma	PP No. 3 Tahun 1969	Peleburan BUMN	Dilebur untuk membentuk PN Farmasi dan Alat Kesehatan Bhinneka Kimia Farma. Selain 4 Perusahaan Negara tersebut, Badan Pimpinan Umum Perusahaan-Perusahaan Negara Farmasi dan Alat Kesehatan juga turut dilebur.
1969-01-23	PN Sari Husada	PP No. 3 Tahun 1969	Peleburan BUMN	
1969-01-23	PN Farmasi dan Alat Kesehatan Nakula Farma	PP No. 3 Tahun 1969	Peleburan BUMN	
1969-01-23	PN Farmasi dan Alat Kesehatan Bhinneka Kina Farma	PP No. 3 Tahun 1969	Peleburan BUMN	
1969-06-09	PN Pelabuhan Daerah I	PP No. 18 Tahun 1969	Peleburan BUMN	Dilebur untuk membentuk Organisasi Pembinaan Pelabuhan. Peleburan yang seharusnya selesai pada akhir tahun anggaran 1969-1970 ini, pada prosesnya, mengalami hambatan sehingga pada tahun 1970 diperpanjang hingga akhir tahun anggaran 1970-1971.
1969-06-09	PN Pelabuhan Daerah II	PP No. 18 Tahun 1969	Peleburan BUMN	
1969-06-09	PN Pelabuhan Daerah III	PP No. 18 Tahun 1969	Peleburan BUMN	
1969-06-09	PN Pelabuhan Daerah IV	PP No. 18 Tahun 1969	Peleburan BUMN	
1969-06-09	PN Pelabuhan Daerah V	PP No. 18 Tahun 1969	Peleburan BUMN	
1969-06-09	PN Pelabuhan	PP No. 18 Tahun	Peleburan	

Tanggal (YYYY-MM-DD)	Nama BUMN	Hilangnya Status BUMN		
		Dasar Hukum	Sebab	Keterangan
09	Daerah VI	1969	BUMN	
1969-06-09	PN Pelabuhan Daerah VII	PP No. 18 Tahun 1969	Peleburan BUMN	
1969-06-09	PN Pelabuhan Daerah VIII	PP No. 18 Tahun 1969	Peleburan BUMN	
1969-06-09	PN Pelabuhan Daerah IX	PP No. 18 Tahun 1969	Peleburan BUMN	
1970-08-07	PN Karya Cotas	PP No. 31 Tahun 1970	Peleburan BUMN	Dilebur untuk membentuk PT Karya Nusantara (Persero)
1970-08-07	PN Permata Nusantara	PP No. 31 Tahun 1970	Peleburan BUMN	
1970-10-13	PN Pembangunan Niaga	PP No. 47 Tahun 1970	Peleburan BUMN	Dilebur untuk membentuk satu perusahaan perseroan tanpa penjelasan mengenai nama BUMN yang terbentuk
1970-10-13	PN Sapta Motor	PP No. 47 Tahun 1970	Peleburan BUMN	
1971-01-12	PN BOMA	PP No. 2 Tahun 1971	Peleburan BUMN	Dilebur untuk membentuk PT Boma Bisma Indra (Persero)
1971-01-12	PN BISMA	PP No. 2 Tahun 1971	Peleburan BUMN	
1971-01-12	PN INDRA	PP No. 2 Tahun 1971	Peleburan BUMN	
1971-01-12	PN Sabang Merauke	PP No. 3 Tahun 1971	Peleburan BUMN	Dilebur untuk membentuk PT Barata Indonesia (Persero)
1971-01-12	PN Barata	PP No. 3 Tahun 1971	Peleburan BUMN	
1971-01-12	PN Pelaksanaan Pembangunan Proyek-Proyek Industri Dasar	PP No. 3 Tahun 1971	Peleburan BUMN	
1971-02-16	PN Zatas	PP No. 11 Tahun 1971	Peleburan BUMN	Dilebur untuk membentuk PT Aneka Gas Industri (Persero)
1971-02-16	PN Asam Arang	PP No. 11 Tahun 1971	Peleburan BUMN	
1971-08-14	PN Kumala Karya	PP No. 48 Tahun 1971	Pembubaran Usaha	
1971-09-15	PN Percetakan Kebayoran	PP No. 60 Tahun 1971	Peleburan BUMN	Dilebur untuk membentuk Perum Percetakan Uang Republik Indonesia
1971-09-15	PN Arta Yasa	PP No. 60 Tahun 1971	Peleburan BUMN	

Tanggal (YYYY-MM-DD)	Nama BUMN	Hilangnya Status BUMN		
		Dasar Hukum	Sebab	Keterangan
1971-12-31	Perusahaan Mekanisasi Pertanian Negara I	PP No. 75 Tahun 1971	Pembubaran Usaha	PP Nomor 75 Tahun 1971 mengatur pembubaran Badan Pimpinan Umum Perusahaan Mekanisasi Pertanian Negara beserta 7 Perusahaan Negara yang berada di lingkungannya. Merujuk pada dasar hukum pendiriannya, BPU tersebut tergolong BPU Tidak Berbadan Hukum sesuai Perpu No. 19 Tahun 1960, yang artinya BPU tersebut bukan Perusahaan Negara, namun perusahaan-perusahaan yang diawasinya tetap berstatus Perusahaan Negara. Oleh sebab itu, pembubaran ketujuh Perusahaan Negara tersebut dapat dimasukkan ke dalam daftar ini.
1971-12-31	Perusahaan Mekanisasi Pertanian Negara II	PP No. 75 Tahun 1971	Pembubaran Usaha	
1971-12-31	Perusahaan Mekanisasi Pertanian Negara III	PP No. 75 Tahun 1971	Pembubaran Usaha	
1971-12-31	Perusahaan Mekanisasi Pertanian Negara IV	PP No. 75 Tahun 1971	Pembubaran Usaha	
1971-12-31	Perusahaan Mekanisasi Pertanian Negara V	PP No. 75 Tahun 1971	Pembubaran Usaha	
1971-12-31	Perusahaan Mekanisasi Pertanian Negara VI	PP No. 75 Tahun 1971	Pembubaran Usaha	
1971-12-31	Perusahaan Mekanisasi Pertanian Negara VII	PP No. 75 Tahun 1971	Pembubaran Usaha	
1979-09-26	PN Perkapalan dan Dok Alirmenjaya	PP No. 28 Tahun 1979	Penggabungan BUMN	Digabungkan ke dalam PT Galangan Kodja Indonesia (Persero)
1981-02-10	Perusahaan Perikanan Negara Riau <sup>[q]</sup>	PP No. 3 Tahun 1981	Penggabungan BUMN	Digabungkan ke dalam PT Karya Mina (Persero)
1981-02-10	Perusahaan Perikanan Negara Jawa Timur <sup>[r]</sup>	PP No. 4 Tahun 1981	Penggabungan BUMN	Digabungkan ke dalam PT Perikanan Samodra Besar (Persero)
1981-02-10	Perusahaan Perikanan Negara Sulawesi Selatan/Tenggara <sup>[s]</sup>	PP No. 4 Tahun 1981	Penggabungan BUMN	

Tanggal (YYYY-MM-DD)	Nama BUMN	Hilangnya Status BUMN		
		Dasar Hukum	Sebab	Keterangan
1981-02-10	Perusahaan Perikanan Negara Kesatuan Jawa Tengah <sup>[t]</sup>	PP No. 5 Tahun 1981	Penggabungan BUMN	Digabungkan ke dalam PT Tirta Raya Mina (Persero)
1981-02-10	PN Hasil Laut	PP No. 5 Tahun 1981	Penggabungan BUMN	
1981-04-01	PN Perkebunan XVI	PP No. 11 Tahun 1981	Penggabungan BUMN	Digabungkan ke dalam PT Perkebunan XV (Persero). Seluruh hak, kewajiban, dan kekayaan perusahaan beralih ke PT Perkebunan XV (Persero), kecuali unit Pabrik Gula Cot Girek yang mana nantinya dikonversi menjadi lahan tanaman kelapa sawit dan dijadikan tambahan modal bagi PT Perkebunan IX (Persero). Sejak terbitnya Peraturan Pemerintah penggabungan perusahaan, PT Perkebunan XV (Persero) <b>kerap disebut</b> sebagai PT Perkebunan XV-XVI (Persero) dalam produk hukum lain.
1981-12-24	PN Buwana Karya	PP No. 52 Tahun 1981	Pembubaran Usaha	
1983-04-13	PT Perkebunan XXX (Persero)	PP No. 6 Tahun 1983	Pembubaran Usaha	Seluruh kekayaan negara yang tertanam pada perusahaan digunakan sebagai tambahan modal bagi PT Perkebunan XII (Persero), PT Perkebunan XIII (Persero), PT Perkebunan XIV (Persero), dan PT Perkebunan XXVII (Persero). Hal ini berakibat pada dibubarkannya perusahaan.
1984-05-18	PT Semen Madura (Persero)	PP No. 13 Tahun 1984	Divestasi	
1986-03-04	PT Jado Trading Corporation (Persero) <sup>[v]</sup>	PP No. 13 Tahun 1986	Divestasi	Divestasi dilakukan menggunakan mekanisme <i>Employee Buyout (EBO)</i> , di mana pengalihan kepemilikan terjadi melalui penjualan saham



Tanggal (YYYY-MM-DD)	Nama BUMN	Hilangnya Status BUMN		
		Dasar Hukum	Sebab	Keterangan
				perusahaan kepada para karyawan perusahaan.
1986-05-06	PT Bonded Warehouses Indonesia (Persero)	PP No. 23 Tahun 1986	Peleburan BUMN	Dilebur untuk membentuk PT Kawasan Berikat Nusantara (Persero)
1986-05-06	PT Sasana Bhandha (Persero)	PP No. 23 Tahun 1986	Peleburan BUMN	
1987-05-25	Perum Perkebunan Kapas Indonesia	PP No. 11 Tahun 1987	Pembubaran Usaha	Aset sisa hasil likuidasi kemudian digunakan sebagai tambahan modal bagi PT Perkebunan XVIII (Persero), PT Perkebunan XXIII (Persero), PT Perkebunan XXVI (Persero), dan PT Perkebunan XXVII (Persero).
1987-10-22	PT Dayaza (Persero)	PP No. 23 Tahun 1987	Pembubaran Usaha	Aset sisa hasil likuidasi kemudian digunakan sebagai tambahan modal bagi PT Petrokimia Gresik (Persero)
1988-06-29	PN Metrika	PP No. 8 Tahun 1988	Pembubaran Usaha	Aset sisa hasil likuidasi kemudian digunakan sebagai tambahan modal bagi PT Krakatau Steel (Persero)
1990-04-23	PT Karya Mina (Persero)	PP No. 11 Tahun 1990	Pembubaran Usaha	Aset sisa hasil likuidasi kemudian digunakan sebagai tambahan modal bagi PT Tirta Raya Mina (Persero)
1990-04-25	PT Leppin (Persero)	PP No. 12 Tahun 1990	Divestasi	Pemerintah menjual seluruh saham kepada pihak swasta nasional dikarenakan model usaha yang ditawarkan BUMN dinilai telah dapat dilakukan oleh pihak swasta nasional
1990-07-17	PT Pusat Perkayuan Marunda (Persero)	PP No. 31 Tahun 1990	Pembubaran Usaha	Seluruh aset sisa hasil likuidasi kemudian digunakan sebagai tambahan modal bagi PT Kawasan Berikat Nusantara (Persero), kecuali bila Pemerintah Provinsi DKI Jakarta memiliki kehendak lain atas bagian likuidasi yang menjadi haknya

Tanggal (YYYY-MM-DD)	Nama BUMN	Hilangnya Status BUMN		
		Dasar Hukum	Sebab	Keterangan
1990-07-24	Perum Pengeringan Tembakau Bojonegoro	PP No. 36 Tahun 1990	Divestasi	Pemerintah menjual seluruh kekayaan negara yang tertanam dalam modal perusahaan kepada Koperasi Karyawan Redrying Bojonegoro dikarenakan model usaha yang ditawarkan BUMN dinilai telah dapat dilakukan oleh usaha koperasi
1990-08-15	PT Industri Marmer Indonesia Tulungagung (Persero)	PP No. 38 Tahun 1990	Divestasi	Pemerintah menjual seluruh saham kepada pihak swasta nasional dikarenakan model usaha yang ditawarkan BUMN dinilai telah dapat dilakukan oleh pihak swasta nasional
1990-10-30	Perum Tambang Batubara	PP No. 56 Tahun 1990	Pembubaran Usaha	Aset sisa setelah pembubaran kemudian digunakan sebagai tambahan modal bagi PT Tambang Batubara Bukit Asam (Persero)
1990-12-13	PT Dok dan Perkapalan Tanjung Priok (Persero)	PP No. 59 Tahun 1990	Penggabungan BUMN	Digabungkan ke dalam PT Galangan Kodja Indonesia (Persero) dan PT Galangan Kodja Indonesia (Persero) kemudian berubah nama menjadi PT Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero).
1990-12-13	PT Pelita Bahari (Persero)	PP No. 59 Tahun 1990	Penggabungan BUMN	
1991-05-13	PT Kertas Kraf Cilacap (Persero)	PP No. 28 Tahun 1991	Pembubaran Usaha	Sebagian aset hasil likuidasi kemudian digunakan sebagai tambahan modal bagi PT Blabak (Persero)
1991-08-01	PT Gita Karya (Persero)	PP No. 47 Tahun 1991	Pembubaran Usaha	Aset hasil likuidasi kemudian digunakan sebagai tambahan modal bagi Perum Percetakan Uang Republik Indonesia dan PT Pradnya Paramita (Persero)
1992-03-16	PT Dok dan Galangan Kapal Nusantara (Persero)	PP No. 13 Tahun 1992	Penggabungan BUMN	Digabungkan ke dalam PT Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero).
1993-01-08	PT Perkebunan XIV (Persero)	PP No. 1 Tahun 1993	Pengambilalih an oleh BUMN	Menjadi anak perusahaan PT Rajawali Nusantara Indonesia (Persero)
1993-11-	PT Perkebunan	PP No. 53 Tahun	Pembubaran	Sebagian aset hasil likuidasi,

Tanggal (YYYY-MM-DD)	Nama BUMN	Hilangnya Status BUMN		
		Dasar Hukum	Sebab	Keterangan
30	XVII (Persero)	1993	Usaha	yaitu Pabrik Karung Delanggu, kemudian digunakan sebagai tambahan modal bagi PT Perkebunan XV-XVI (Persero)
1994-12-06	PT Pengelola Kawasan Berikat Indonesia (Persero)	PP No. 38 Tahun 1994	Penggabungan BUMN	Digabungkan ke dalam PT Kawasan Berikat Nusantara (Persero)
1995-04-27	PT Kertas Gowa (Persero)	PP No. 11 Tahun 1995	Pembubaran Usaha	Seluruh aset sisa likuidasi menjadi milik negara dan, pada tahun 2000, sebagian aset tersebut digunakan sebagai tambahan modal bagi PT Wijaya Karya (Persero)
1995-06-05	PT Semen Padang (Persero)	Surat Menteri Keuangan No. S-326/MK.016/1995	Pengambilalihan oleh BUMN	Menjadi anak perusahaan PT Semen Gresik (Persero) Tbk. <b>Merupakan pelopor holding BUMN di Indonesia.</b>
1995-06-05	PT Semen Tonasa (Persero)	Surat Menteri Keuangan No. S-326/MK.016/1995	Pengambilalihan oleh BUMN	
1996-?-?-??	PT Aneka Gas Industri (Persero)	[ <i>butuh rujukan</i> ]	Divestasi	
1996-02-14	PT Perkebunan II (Persero)	PP No. 7 Tahun 1996	Peleburan BUMN	Dilebur untuk membentuk PT Perkebunan Nusantara II (Persero)
1996-02-14	PT Perkebunan IX (Persero)	PP No. 7 Tahun 1996	Peleburan BUMN	
1996-02-14	PT Perkebunan III (Persero)	PP No. 8 Tahun 1996	Peleburan BUMN	Dilebur untuk membentuk PT Perkebunan Nusantara III (Persero)
1996-02-14	PT Perkebunan IV (Persero)	PP No. 8 Tahun 1996	Peleburan BUMN	
1996-02-14	PT Perkebunan V (Persero)	PP No. 8 Tahun 1996	Peleburan BUMN	
1996-02-14	PT Perkebunan VI (Persero)	PP No. 9 Tahun 1996	Peleburan BUMN	Dilebur untuk membentuk PT Perkebunan Nusantara IV (Persero)
1996-02-14	PT Perkebunan VII (Persero)	PP No. 9 Tahun 1996	Peleburan BUMN	
1996-02-14	PT Perkebunan VIII (Persero)	PP No. 9 Tahun 1996	Peleburan BUMN	
1996-02-14	PT Perkebunan	PP No. 12 Tahun	Peleburan	Dilebur untuk membentuk PT

Tanggal (YYYY-MM-DD)	Nama BUMN	Hilangnya Status BUMN		
		Dasar Hukum	Sebab	Keterangan
14	X (Persero)	1996	BUMN	Perkebunan Nusantara VII (Persero)
1996-02-14	PT Perkebunan XXXI (Persero)	PP No. 12 Tahun 1996	Peleburan BUMN	
1996-02-14	PT Perkebunan XI (Persero)	PP No. 13 Tahun 1996	Peleburan BUMN	Dilebur untuk membentuk PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero)
1996-02-14	PT Perkebunan XII (Persero)	PP No. 13 Tahun 1996	Peleburan BUMN	
1996-02-14	PT Perkebunan XIII (Persero)	PP No. 13 Tahun 1996	Peleburan BUMN	
1996-02-14	PT Perkebunan XV-XVI (Persero)	PP No. 14 Tahun 1996	Peleburan BUMN	Dilebur untuk membentuk PT Perkebunan Nusantara IX (Persero)
1996-02-14	PT Perkebunan XVIII (Persero)	PP No. 14 Tahun 1996	Peleburan BUMN	
1996-02-14	PT Perkebunan XIX (Persero)	PP No. 15 Tahun 1996	Peleburan BUMN	Dilebur untuk membentuk PT Perkebunan Nusantara X (Persero)
1996-02-14	PT Perkebunan XXI-XXII (Persero)	PP No. 15 Tahun 1996	Peleburan BUMN	
1996-02-14	PT Perkebunan XXVII (Persero)	PP No. 15 Tahun 1996	Peleburan BUMN	
1996-02-14	PT Perkebunan XX (Persero)	PP No. 16 Tahun 1996	Peleburan BUMN	Dilebur untuk membentuk PT Perkebunan Nusantara XI (Persero)
1996-02-14	PT Perkebunan XXIV-XXV (Persero)	PP No. 16 Tahun 1996	Peleburan BUMN	
1996-02-14	PT Perkebunan XXIII (Persero)	PP No. 17 Tahun 1996	Peleburan BUMN	Dilebur untuk membentuk PT Perkebunan Nusantara XII (Persero)
1996-02-14	PT Perkebunan XXVI (Persero)	PP No. 17 Tahun 1996	Peleburan BUMN	
1996-02-14	PT Perkebunan XXIX (Persero)	PP No. 17 Tahun 1996	Peleburan BUMN	
1996-02-14	PT Perkebunan XXVIII (Persero)	PP No. 19 Tahun 1996	Peleburan BUMN	Dilebur untuk membentuk PT Perkebunan Nusantara XIV (Persero)
1996-02-	PT Perkebunan	PP No. 19 Tahun	Peleburan	

Tanggal (YYYY-MM-DD)	Nama BUMN	Hilangnya Status BUMN		
		Dasar Hukum	Sebab	Keterangan
14	XXXII (Persero)	1996	BUMN	
1996-02-14	PT Bina Mulya Ternak (Persero)	PP No. 19 Tahun 1996	Peleburan BUMN	
1996-10-17	PT Industri Mesin Perkakas Indonesia (Persero)	PP No. 64 Tahun 1996	Pembubaran Usaha	Seluruh aset sisa hasil likuidasi kemudian digunakan sebagai tambahan modal bagi PT Krakatau Steel (Persero)
1997-08-07	PT Pupuk Kalimantan Timur (Persero)	PP No. 28 Tahun 1997	Pengambilalih an oleh BUMN	Menjadi anak perusahaan PT Pupuk Sriwijaya (Persero)
1997-08-07	PT Petrokimia Gresik (Persero)	PP No. 28 Tahun 1997	Pengambilalih an oleh BUMN	
1997-08-07	PT Pupuk Kujang (Persero)	PP No. 28 Tahun 1997	Pengambilalih an oleh BUMN	
1997-08-07	PT Pupuk Iskandar Muda (Persero)	PP No. 28 Tahun 1997	Pengambilalih an oleh BUMN	
1998-02-13	Perum Perikanan Maluku	PP No. 21 Tahun 1998	Pembubaran Usaha	Kekayaan, hak, kewajiban, serta karyawan perusahaan kemudian dialihkan kepada PT Usaha Mina (Persero) dan PT Usaha Mina (Persero) berubah nama menjadi PT Perikanan Nusantara (Persero)
1998-02-13	PT Perikani (Persero)	PP No. 21 Tahun 1998	Penggabungan BUMN	Digabungkan ke dalam PT Usaha Mina (Persero) dan PT Usaha Mina (Persero) kemudian berubah nama menjadi PT Perikanan Nusantara (Persero)
1998-02-13	PT Tirta Raya Mina (Persero)	PP No. 21 Tahun 1998	Penggabungan BUMN	
1998-02-13	PT Perikanan Samodra Besar (Persero)	PP No. 21 Tahun 1998	Penggabungan BUMN	
1998-02-13	PT Karya Nusantara (Persero)	PP No. 23 Tahun 1998	Pembubaran Usaha	Aset sisa hasil likuidasi kemudian digunakan sebagai tambahan modal bagi PT Cipta Niaga (Persero)
1998-02-25	PT Kerta Niaga	PP No. 28 Tahun 1998	Pembubaran Usaha	Aset sisa hasil likuidasi kemudian digunakan sebagai

Tanggal (YYYY-MM-DD)	Nama BUMN	Hilangnya Status BUMN		
		Dasar Hukum	Sebab	Keterangan
	(Persero)			tambahan modal bagi PT Dharma Niaga (Persero)
1998-02-28	PT Mesin Gaya Electro dan Trading (Persero) <sup>[aa]</sup>	PP No. 34 Tahun 1998	Pengambilalihan oleh BUMN	Menjadi anak perusahaan PT Pupuk Sriwijaya (Persero)
1998-03-05	PT Industri Pesawat Terbang Nusantara (Persero) <sup>[ab]</sup>	PP No. 35 Tahun 1998	Pengambilalihan oleh BUMN	Menjadi anak perusahaan BUMN baru di bidang industri, PT Bahana Pakarya Industri Strategis (Persero)
1998-03-05	PT PAL Indonesia (Persero)	PP No. 35 Tahun 1998	Pengambilalihan oleh BUMN	
1998-03-05	PT Pindad (Persero)	PP No. 35 Tahun 1998	Pengambilalihan oleh BUMN	
1998-03-05	PT Dahana (Persero)	PP No. 35 Tahun 1998	Pengambilalihan oleh BUMN	
1998-03-05	PT Krakatau Steel (Persero)	PP No. 35 Tahun 1998	Pengambilalihan oleh BUMN	
1998-03-05	PT Barata Indonesia (Persero)	PP No. 35 Tahun 1998	Pengambilalihan oleh BUMN	
1998-03-05	PT Boma Bisma Indra (Persero)	PP No. 35 Tahun 1998	Pengambilalihan oleh BUMN	
1998-03-05	PT Industri Kereta Api (Persero)	PP No. 35 Tahun 1998	Pengambilalihan oleh BUMN	
1998-03-05	PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero)	PP No. 35 Tahun 1998	Pengambilalihan oleh BUMN	
1998-03-05	PT LEN Industri (Persero)	PP No. 35 Tahun 1998	Pengambilalihan oleh BUMN	
1998-10-01	PT Bank Bumi Daya (Persero)	PP No. 75 Tahun 1998	<i>De jure</i> pengambilalihan oleh BUMN, <i>de</i>	Menjadi anak perusahaan BUMN baru di bidang perbankan, PT Bank Mandiri (Persero), untuk kemudian

Tanggal (YYYY-MM-DD)	Nama BUMN	Hilangnya Status BUMN		
		Dasar Hukum	Sebab	Keterangan
			<i>facto</i> peleburan BUMN	dilebur. Sebelumnya, pada 8 April 1998, terbit aturan perundang-undangan lain, yaitu PP Nomor 48 Tahun 1998, yang mengatur secara terpisah peleburan PT Bank Bumi Daya (Persero) dan PT Bank Dagang Negara (Persero) menjadi sebuah perusahaan perseroan di bidang perbankan. Peraturan pemerintah tersebut belum terlaksana ketika terbitnya PP Nomor 75 Tahun 1998, ditandai dengan bagaimana PP Nomor 75 Tahun 1998 masih menyebut PT Bank Bumi Daya (Persero) dan PT Bank Dagang Negara (Persero) dalam penentuan BUMN yang akan dileburkan, bukan menyebut nama BUMN baru hasil peleburan kedua BUMN.
1998-10-01	PT Bank Dagang Negara (Persero)	PP No. 75 Tahun 1998	<i>De jure</i> pengambilalihan oleh BUMN, <i>de facto</i> peleburan BUMN	Meski demikian, PP Nomor 48 Tahun 1998 <b>secara otomatis batal</b> karena kedua entitas yang hendak dileburkan telah melebur menjadi institusi lain sebelum peleburan dapat terlaksana, sekalipun PP Nomor 75 Tahun 1998 tidak menyatakan bahwa PP tersebut dicabut.
1998-10-01	PT Bank Ekspor Impor Indonesia (Persero)	PP No. 75 Tahun 1998	<i>De jure</i> pengambilalihan oleh BUMN, <i>de facto</i> peleburan BUMN	
1998-10-01	PT Bank Pembangunan Indonesia (Persero)	PP No. 75 Tahun 1998	<i>De jure</i> pengambilalihan oleh BUMN, <i>de facto</i> peleburan BUMN	
1999-10-13	PT Perusahaan Hotel dan Tourist Nasional (Persero)	PP No. 89 Tahun 1999	Penggabungan BUMN	Digabungkan ke dalam PT Hotel Indonesia Internasional (Persero) dan PT Hotel Indonesia Internasional (Persero) kemudian berubah nama menjadi PT Hotel Indonesia Natour (Persero).
1999-10-13	PT Industri Sandang I (Persero)	PP No. 90 Tahun 1999	Penggabungan BUMN	Digabungkan ke dalam PT Industri Sandang II (Persero) dan PT Industri Sandang II (Persero) kemudian berubah nama menjadi PT Industri Sandang Nusantara (Persero).

Tanggal (YYYY-MM-DD)	Nama BUMN	Hilangnya Status BUMN		
		Dasar Hukum	Sebab	Keterangan
2001-05-18	PT Perhotelan dan Perkantoran Indonesia (Persero)	PP No. 22 Tahun 2001	Pembubaran Usaha	Aset sisa hasil likuidasi kemudian digunakan sebagai tambahan modal bagi PT Hotel Indonesia Natour (Persero)
2001-05-18	PN Lokananta	PP No. 24 Tahun 2001	<i>De jure</i> pembubaran usaha, <i>de facto</i> pengambilalihan oleh BUMN	Semula, pada 1993, pemerintah berencana mengubah bentuk usaha PN Lokananta dari Perusahaan Negara menjadi Perusahaan Perseroan (Persero). Namun, <b>proses perubahan bentuk usaha menemui kendala</b> dikarenakan terus menurunnya kinerja PN Lokananta dan ke-tidak-memadai-an modal kerja perusahaan. Oleh sebab itu, pemerintah memutuskan mencabut aturan perubahan bentuk usaha tersebut, membubarkan PN Lokananta, dan menggunakan aset sisa likuidasi perusahaan sebagai tambahan penyertaan modal kepada Perum Percetakan Negara Republik Indonesia. Lokananta kemudian dijadikan <b>sebuah cabang Perum.</b>
2002-05-16	PT Indosat (Persero) Tbk	PP No. 30 Tahun 2002	Divestasi	Divestasi dilakukan melalui dua tahap. Pertama, pada Mei 2022, divestasi dilakukan atas 8,1% saham negara, Tahap kedua berupa pembelian 41,95% saham oleh Singapore Technologies Telemidia Pte Ltd (ST Telemidia [en]) pada 15 Desember 2022.
2002-09-23	PT Bahana Pakarya Industri Strategis (Persero)	PP No. 52 Tahun 2002	Pembubaran Usaha	Pembubaran dilakukan dengan terlebih dahulu melakukan pemekaran/ <i>split-off</i> atas 10 anak perusahaan PT Bahana Pakarya Industri Strategis (Persero), yang menyebabkan kesepuluh anak perusahaan tersebut



Tanggal (YYYY-MM-DD)	Nama BUMN	Hilangnya Status BUMN		
		Dasar Hukum	Sebab	Keterangan
				kembali memperoleh status BUMN Persero. Sepuluh anak perusahaan yang kembali memperoleh status BUMN ini adalah PT Dirgantara Indonesia (Persero), PT PAL Indonesia (Persero), PT Pindad (Persero), PT Dahana (Persero), PT Krakatau Steel (Persero), PT Barata Indonesia (Persero), PT Boma Bisma Indra (Persero), PT Industri Kereta Api (Persero), PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero), serta PT Len Industri (Persero).
2003-03-31	PT Pantja Niaga (Persero)	PP No. 22 Tahun 2003	Penggabungan BUMN	Awalnya, pada 1998, Pemerintah menerbitkan Peraturan Pemerintah untuk mengalihkan seluruh saham negara pada PT Pantja Niaga (Persero) kepada PT Dharma Niaga (Persero) guna meningkatkan efisiensi dan produktivitas perusahaan. Namun, <b>pelaksanaan hal tersebut terkendala</b> dikarenakan kedua perusahaan mengalami penurunan kinerja. Oleh sebab itu, pada 2003, diputuskan untuk menerbitkan Peraturan Pemerintah baru untuk mencabut Peraturan Pemerintah sebelumnya serta menggabungkan kedua perusahaan ke dalam PT Cipta Niaga (Persero). PT Cipta Niaga (Persero) kemudian berubah nama menjadi PT Perusahaan Perdagangan Indonesia (Persero).
2003-03-31	PT Dharma Niaga (Persero)	PP No. 22 Tahun 2003	Penggabungan BUMN	
2004-10-11	PT Penerbit dan Toko Buku Pradnya Paramita (Persero)	PP No. 34 Tahun 2004	Penggabungan BUMN	Digabungkan ke dalam PT Penerbitan dan Percetakan Balai Pustaka (Persero)

Tanggal (YYYY-MM-DD)	Nama BUMN	Hilangnya Status BUMN		
		Dasar Hukum	Sebab	Keterangan
2005-03-18	Perjan Radio Republik Indonesia	UU No. 32 Tahun 2002 PP No. 11 Tahun 2005 PP No. 12 Tahun 2005	Menjadi LPP	UU Nomor 32 Tahun 2002 tentang Penyiaran serta PP Nomor 11 Tahun 2005 menetapkan Perjan Radio Republik Indonesia dan PT Televisi Republik Indonesia (Persero) sebagai Lembaga Penyiaran Publik (LPP). Sebagai tindak lanjut atas hal ini, PP Nomor 12 Tahun 2005 diterbitkan sebagai dasar pelepasan status BUMN RRI, sementara PP Nomor 13 Tahun 2005 diterbitkan sebagai dasar pelepasan status BUMN TVRI.
2005-03-18	PT Televisi Republik Indonesia (Persero)	UU No. 32 Tahun 2002 PP No. 11 Tahun 2005 PP No. 13 Tahun 2005	Menjadi LPP	
2005-06-13	Perjan Rumah Sakit Fatmawati Jakarta	PP No. 23 Tahun 2005	Menjadi BLU	PP Nomor 23 Tahun 2015 menginstruksikan agar BUMN berbentuk Perusahaan Jawatan (Perjan) beralih status menjadi Badan Layanan Umum (BLU). Hal ini menyebabkan 13 BUMN rumah sakit berbentuk Perjan harus menyelesaikan proses perubahan tersebut paling lambat pada 31 Desember 2005.
2005-06-13	Perjan Rumah Sakit Jantung Dan Pembuluh Darah Harapan Kita Jakarta	PP No. 23 Tahun 2005	Menjadi BLU	
2005-06-13	Perjan Rumah Sakit Anak Dan Bersalin Harapan Kita Jakarta	PP No. 23 Tahun 2005	Menjadi BLU	
2005-06-13	Perjan Rumah Sakit Dr. Cipto Mangunkusumo Jakarta	PP No. 23 Tahun 2005	Menjadi BLU	
2005-06-13	Perjan Rumah Sakit Persahabatan Jakarta	PP No. 23 Tahun 2005	Menjadi BLU	
2005-06-13	Perjan Rumah Sakit Kanker Dharmas Jakarta	PP No. 23 Tahun 2005	Menjadi BLU	
2005-06-13	Perjan Rumah Sakit Dr. Hasan Sadikin Bandung	PP No. 23 Tahun 2005	Menjadi BLU	

Tanggal (YYYY-MM-DD)	Nama BUMN	Hilangnya Status BUMN		
		Dasar Hukum	Sebab	Keterangan
2005-06-13	Perjan Rumah Sakit Dr. Kariadi Semarang	PP No. 23 Tahun 2005	Menjadi BLU	
2005-06-13	Perjan Rumah Sakit Dr. Sardjito Yogyakarta	PP No. 23 Tahun 2005	Menjadi BLU	
2005-06-13	Perjan Rumah Sakit Sanglah Denpasar	PP No. 23 Tahun 2005	Menjadi BLU	
2005-06-13	Perjan Rumah Sakit Dr. M. Djamil Padang	PP No. 23 Tahun 2005	Menjadi BLU	
2005-06-13	Perjan Rumah Sakit Dr. Mohammad Hoesin Palembang	PP No. 23 Tahun 2005	Menjadi BLU	
2005-06-13	Perjan Rumah Sakit Dr. Wahidin Sudirohusodo Makassar	PP No. 23 Tahun 2005	Menjadi BLU	
2008-11-04	PT Industri Soda Indonesia (Persero)	PP No. 70 Tahun 2008	Pembubaran Usaha	
2009-09-01	PT Bank Ekspor Indonesia (Persero)	UU No. 2 Tahun 2009 Keputusan Menteri Keuangan No. 336/KMK.06/2009	Menjadi LPEI	Pasal 48 UU Nomor 2 Tahun 2009 tentang Lembaga Pembiayaan Ekspor Indonesia menetapkan bahwa terhitung 9 bulan sejak UU disahkan, LPEI mulai beroperasi dan PT Bank Ekspor Indonesia (Persero)

Tanggal (YYYY-MM-DD)	Nama BUMN	Hilangnya Status BUMN		
		Dasar Hukum	Sebab	Keterangan
				dinyatakan bubar tanpa likuidasi. Seluruh aktiva, pasiva, serta hak dan kewajiban hukum perusahaan dialihkan ke LPEI. Tanggal mulai operasional LPEI pun ditetapkan dengan Keputusan Menteri Keuangan.
2011-03-04	PT Pelayaran Bahtera Adhiguna (Persero)	PP No. 20 Tahun 2011	Pengambilalihan oleh BUMN	Menjadi anak perusahaan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero)
2011-11-25	PT Asuransi Kesehatan Indonesia (Persero) <sup>[ae]</sup>	UU No. 24 Tahun 2011	Menjadi BPJS	Pasal 60 dan pasal 62 UU Nomor 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial menetapkan bahwa pada tanggal 1 Januari 2014, layanan PT Asuransi Kesehatan Indonesia (Persero) dialihkan menjadi BPJS Kesehatan dan PT Jaminan Sosial Tenaga Kerja (Persero) berubah menjadi BPJS Ketenagakerjaan melalui mekanisme pembubaran tanpa likuidasi. Seluruh aset, liabilitas, hak dan kewajiban hukum, serta pegawai dari kedua perusahaan dialihkan ke masing-masing BPJS.
2011-11-25	PT Jaminan Sosial Tenaga Kerja (Persero) <sup>[af]</sup>	UU No. 24 Tahun 2011	Menjadi BPJS	
2013-05-08	PT Kertas Padalarang (Persero)	PP No. 34 Tahun 2013 PP No. 35 Tahun 2013 PP No. 36 Tahun 2013	Pengambilalihan oleh BUMN	Menjadi anak perusahaan Perum Percetakan Uang Republik Indonesia melalui pengeluaran saham baru sebagai konversi atas dana talangan yang sebelumnya diberikan Perum kepada PT Kertas Blabak (Persero). Hal ini menyebabkan kepemilikan saham negara terdilusi, dari yang semula sebesar 40,77% <sup>[ag]</sup> menjadi sebesar 7,75%. <sup>[106]</sup> Sisa 7,75% saham tersebut, di saat yang sama, dijual oleh pemerintah, sehingga sejak itu pemerintah tidak lagi memiliki kepemilikan

Tanggal (YYYY-MM-DD)	Nama BUMN	Hilangnya Status BUMN		
		Dasar Hukum	Sebab	Keterangan
				atas PT Kertas Blabak. Hal ini sekaligus <b>membatalkan kebijakan yang sebelumnya</b> pemerintah ambil pada tahun 2000 namun gagal terlaksana, yaitu PP Nomor 11 Tahun 2000, di mana pemerintah kala itu bermaksud mendorong pengambilalihan PT Kertas Blabak (Persero) oleh PT Kertas Leces (Persero).
2013-05-08	PT Primissima (Persero)	PP No. 37 Tahun 2013	Divestasi	Pemerintah bermaksud menjual keseluruhan saham negara pada PT Primissima (Persero) kepada Gabungan Koperasi Batik Indonesia (GKBI). Meski demikian, walau peraturan pemerintah penjualan saham telah terbit, hingga kini belum tercapai kesepakatan penjualan antara Pemerintah Indonesia dengan GKBI.
2013-06-05	PT Pengerukan Indonesia (Persero)	PP No. 44 Tahun 2013 PP No. 71 Tahun 2013	Pengambilalihan oleh BUMN	Mnjadi anak perusahaan PT Pelabuhan Indonesia II (Persero)
2013-12-24	PT Sarana Karya (Persero)	PP No. 91 Tahun 2013	<i>De jure</i> divestasi, <sup>[ah]</sup> <i>de facto</i> pengambilalihan oleh BUMN	Pihak yang melakukan pembelian atas seluruh saham negara tersebut adalah PT Wijaya Karya (Persero) Tbk. <sup>[111]</sup> Pada tahun selanjutnya, 2014, PT Wijaya Karya (Persero) mengubah nama PT Sarana Karya menjadi PT Wijaya Karya Bitumen.
2014-09-17	PT Perkebunan Nusantara I (Persero)	PP No. 72 Tahun 2014	Pengambilalihan oleh BUMN	Menjadi anak perusahaan PT Perkebunan Nusantara III (Persero)
2014-09-17	PT Perkebunan Nusantara II (Persero)	PP No. 72 Tahun 2014	Pengambilalihan oleh BUMN	
2014-09-17	PT Perkebunan Nusantara IV (Persero)	PP No. 72 Tahun 2014	Pengambilalihan oleh BUMN	
2014-09-	PT Perkebunan	PP No. 72 Tahun	Pengambilalihan	

Tanggal (YYYY-MM-DD)	Nama BUMN	Hilangnya Status BUMN		
		Dasar Hukum	Sebab	Keterangan
17	Nusantara V (Persero)	2014	an oleh BUMN	
2014-09-17	PT Perkebunan Nusantara VI (Persero)	PP No. 72 Tahun 2014	Pengambilalih an oleh BUMN	
2014-09-17	PT Perkebunan Nusantara VII (Persero)	PP No. 72 Tahun 2014	Pengambilalih an oleh BUMN	
2014-09-17	PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero)	PP No. 72 Tahun 2014	Pengambilalih an oleh BUMN	
2014-09-17	PT Perkebunan Nusantara IX (Persero)	PP No. 72 Tahun 2014	Pengambilalih an oleh BUMN	
2014-09-17	PT Perkebunan Nusantara X (Persero)	PP No. 72 Tahun 2014	Pengambilalih an oleh BUMN	
2014-09-17	PT Perkebunan Nusantara XI (Persero)	PP No. 72 Tahun 2014	Pengambilalih an oleh BUMN	
2014-09-17	PT Perkebunan Nusantara XII (Persero)	PP No. 72 Tahun 2014	Pengambilalih an oleh BUMN	
2014-09-17	PT Perkebunan Nusantara XIII (Persero)	PP No. 72 Tahun 2014	Pengambilalih an oleh BUMN	
2014-09-17	PT Perkebunan Nusantara XIV (Persero)	PP No. 72 Tahun 2014	Pengambilalih an oleh BUMN	
2014-09-17	PT Eksploitasi dan Industri Hutan I (Persero) <sup>[ai]</sup>	PP No. 73 Tahun 2014	Pengambilalih an oleh BUMN	Menjadi anak perusahaan Perum Kehutanan Negara
2014-09-17	PT Eksploitasi dan Industri Hutan II (Persero) <sup>[aj]</sup>	PP No. 73 Tahun 2014	Pengambilalih an oleh BUMN	
2014-09-17	PT Eksploitasi dan Industri Hutan III (Persero) <sup>[ak]</sup>	PP No. 73 Tahun 2014	Pengambilalih an oleh BUMN	
2014-09-17	PT Eksploitasi dan Industri	PP No. 73 Tahun 2014	Pengambilalih an oleh	

Tanggal (YYYY-MM-DD)	Nama BUMN	Hilangnya Status BUMN		
		Dasar Hukum	Sebab	Keterangan
	Hutan IV (Persero) <sup>[al]</sup>		BUMN	
2014-09-17	PT Eksploitasi dan Industri Hutan V (Persero) <sup>[am]</sup>	PP No. 73 Tahun 2014	Pengambilalihan oleh BUMN	
2015-10-07	PT Reasuransi Umum Indonesia (Persero)	PP No. 77 Tahun 2015	Penggabungan BUMN	Digabungkan ke dalam PT Reasuransi Indonesia Utama (Persero)
2017-11-13	PT Aneka Tambang (Persero) Tbk	PP No. 47 Tahun 2017	Pengambilalihan oleh BUMN	Menjadi anak perusahaan PT Indonesia Asahan Aluminium (Persero)
2017-11-13	PT Timah (Persero) Tbk	PP No. 47 Tahun 2017	Pengambilalihan oleh BUMN	
2017-11-13	PT Bukit Asam (Persero) Tbk	PP No. 47 Tahun 2017	Pengambilalihan oleh BUMN	
2018-02-28	PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk <sup>[an]</sup>	PP No. 6 Tahun 2018	Pengambilalihan oleh BUMN	Menjadi anak perusahaan PT Pertamina (Persero)
2019-10-17	PT Kimia Farma (Persero) Tbk	PP No. 76 Tahun 2019	Pengambilalihan oleh BUMN	Menjadi anak perusahaan PT Bio Farma (Persero)
2019-10-17	PT Indonesia Farma (Persero) Tbk	PP No. 76 Tahun 2019	Pengambilalihan oleh BUMN	
2020-03-17	PT Asuransi Kredit Indonesia (Persero)	PP No. 20 Tahun 2020	Pengambilalihan oleh BUMN	Menjadi anak perusahaan PT Bahana Pembinaan Usaha Indonesia (Persero)
2020-03-17	PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero)	PP No. 20 Tahun 2020	Pengambilalihan oleh BUMN	
2020-03-17	PT Asuransi Kerugian Jasa Raharja (Persero)	PP No. 20 Tahun 2020	Pengambilalihan oleh BUMN	
2020-03-17	PT Jaminan Kredit Indonesia	PP No. 20 Tahun 2020	Pengambilalihan oleh BUMN	

Tanggal (YYYY-MM-DD)	Nama BUMN	Hilangnya Status BUMN		
		Dasar Hukum	Sebab	Keterangan
	(Persero)			
2021-05-04	PT Energy Management Indonesia (Persero)	PP No. 65 Tahun 2021	Pengambilalihan oleh BUMN	Menjadi anak perusahaan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero)
2021-05-05	PT Superintending Company of Indonesia (Persero) <sup>[ao]</sup>	PP No. 66 Tahun 2021	Pengambilalihan oleh BUMN	Menjadi anak perusahaan PT Biro Klasifikasi Indonesia (Persero)
2021-05-05	PT Surveyor Indonesia (Persero)	PP No. 66 Tahun 2021	Pengambilalihan oleh BUMN	
2021-07-02	PT Pegadaian (Persero)	PP No. 73 Tahun 2021	Pengambilalihan oleh BUMN	Menjadi anak perusahaan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk
2021-07-02	PT Permodalan Nasional Madani (Persero)	PP No. 73 Tahun 2021	Pengambilalihan oleh BUMN	
2021-09-15	PT Bhandha Ghara Reksa (Persero)	PP No. 97 Tahun 2021	Penggabungan BUMN	Digabungkan ke dalam PT Perusahaan Perdagangan Indonesia (Persero), yang kemudian mengubah salah satu anak perusahaannya menjadi PT BGR Logistik Indonesia dalam rangka meneruskan operasi.
2021-09-15	PT Pertani (Persero)	PP No. 98 Tahun 2021	Penggabungan BUMN	Digabungkan ke dalam PT Sang Hyang Seri (Persero)
2021-09-15	PT Perikanan Nusantara (Persero)	PP No. 99 Tahun 2021	Penggabungan BUMN	Digabungkan ke dalam PT Perikanan Indonesia (Persero)
2021-10-01	PT Pelabuhan Indonesia I (Persero)	PP No. 101 Tahun 2021	Penggabungan BUMN	Digabungkan ke dalam PT Pelabuhan Indonesia II (Persero). PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) kemudian melakukan perubahan nama menjadi PT Pelabuhan Indonesia (Persero) berdasarkan Surat Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor S-756/MBU/10/2021.
2021-10-01	PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)	PP No. 101 Tahun 2021	Penggabungan BUMN	
2021-10-01	PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero)	PP No. 101 Tahun 2021	Penggabungan BUMN	



Tanggal (YYYY-MM-DD)	Nama BUMN	Hilangnya Status BUMN		
		Dasar Hukum	Sebab	Keterangan
2021-10-06	PT Hotel Indonesia Natour (Persero)	PP No. 104 Tahun 2021	Pengambilalihan oleh BUMN	Menjadi anak perusahaan PT Aviassi Pariwisata Indonesia (Persero)
2021-10-06	PT Sarinah (Persero)	PP No. 104 Tahun 2021	Pengambilalihan oleh BUMN	
2021-10-06	PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko (Persero)	PP No. 104 Tahun 2021	Pengambilalihan oleh BUMN	
2021-10-06	PT Angkasa Pura I (Persero)	PP No. 104 Tahun 2021	Pengambilalihan oleh BUMN	
2021-10-06	PT Angkasa Pura II (Persero)	PP No. 104 Tahun 2021	Pengambilalihan oleh BUMN	
2021-12-27	PT Perusahaan Perdagangan Indonesia (Persero)	PP No. 118 Tahun 2021	Pengambilalihan oleh BUMN	
2021-12-27	PT Sang Hyang Seri (Persero)	PP No. 118 Tahun 2021	Pengambilalihan oleh BUMN	
2021-12-27	PT Perikanan Indonesia (Persero)	PP No. 118 Tahun 2021	Pengambilalihan oleh BUMN	
2021-12-27	PT Berdikari (Persero)	PP No. 118 Tahun 2021	Pengambilalihan oleh BUMN	
2021-12-27	PT Garam (Persero)	PP No. 118 Tahun 2021	Pengambilalihan oleh BUMN	
2022-01-12	PT Dirgantara Indonesia (Persero)	PP No. 5 Tahun 2022	Pengambilalihan oleh BUMN	Menjadi anak perusahaan PT Len Industri (Persero)
2022-01-12	PT PAL Indonesia (Persero)	PP No. 5 Tahun 2022	Pengambilalihan oleh BUMN	
2022-01-12	PT Pindad (Persero)	PP No. 5 Tahun 2022	Pengambilalihan oleh	

Tanggal (YYYY-MM-DD)	Nama BUMN	Hilangnya Status BUMN			
		Dasar Hukum	Sebab	Keterangan	
			BUMN		
2022-01-12	PT Dahana (Persero)	PP No. 5 Tahun 2022	Pengambilalih an oleh BUMN	Menjadi anak perusahaan PT Danareksa (Persero)	
2022-01-24	PT Nindya Karya (Persero)	PP No. 7 Tahun 2022	Pengambilalih an oleh BUMN		
2022-01-24	PT Kliring Berjangka Indonesia (Persero)	PP No. 7 Tahun 2022	Pengambilalih an oleh BUMN		
2022-01-24	PT Kawasan Industri Medan (Persero)	PP No. 7 Tahun 2022	Pengambilalih an oleh BUMN		
2022-01-24	PT Kawasan Industri Wijayakusuma (Persero)	PP No. 7 Tahun 2022	Pengambilalih an oleh BUMN		
2022-01-24	PT Kawasan Industri Makassar (Persero)	PP No. 7 Tahun 2022	Pengambilalih an oleh BUMN		
2022-01-24	PT Kawasan Berikat Nusantara (Persero)	PP No. 7 Tahun 2022	Pengambilalih an oleh BUMN		
2022-01-24	PT Penerbitan dan Percetakan Balai Pustaka (Persero)	PP No. 7 Tahun 2022	Pengambilalih an oleh BUMN		
2022-01-24	PT Perusahaan Pengelola Aset (Persero)	PP No. 7 Tahun 2022	Pengambilalih an oleh BUMN		
2022-01-24	PT Jakarta Industrial Estate Pulogadung	PP No. 7 Tahun 2022	Pengambilalih an oleh BUMN		
2022-01-24	PT Surabaya Industrial Estate Rungkut	PP No. 7 Tahun 2022	Pengambilalih an oleh BUMN		
2022-02-22	PT Industri Nuklir Indonesia	PP No. 10 Tahun 2022	Pengambilalih an oleh BUMN		Menjadi anak perusahaan PT Bio Farma (Persero)

Tanggal (YYYY-MM-DD)	Nama BUMN	Hilangnya Status BUMN		
		Dasar Hukum	Sebab	Keterangan
	(Persero)			
2022-09-21	PT Semen Baturaja (Persero) Tbk	PP No. 33 Tahun 2022	Pengambilalihan oleh BUMN	Menjadi anak perusahaan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk
2022-12-08	PT Indonesia Asahan Aluminium (Persero)	PP No. 45 Tahun 2022 PP No. 46 Tahun 2022	Pengambilalihan oleh BUMN	Menjadi anak perusahaan PT Mineral Industri Indonesia (Persero). Melalui PP Nomor 45 Tahun 2022 dan PP Nomor 66 Tahun 2022, MIND ID yang semula merupakan jenama dari PT Indonesia Asahan Aluminium (Persero) dipisahkan dari Inalum melalui pembentukan perusahaan BUMN baru, PT Mineral Industri Indonesia (Persero), dengan mekanisme <i>split-off</i> , yang diikuti oleh akuisisi Inalum oleh perusahaan baru tersebut. Dengan pemisahan ini, Inalum kini berfokus pada operasional, produksi, dan pengembangan aluminium; sementara PT Mining Industry Indonesia berfokus pada pelaksanaan fungsi <i>Strategic Holding Company</i> . Proses <i>split-off</i> dan penamaan BUMN baru ini difinalisasi melalui Keputusan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) tanggal 21 Maret 2023.
2023-01-18	PT Pengembangan Pariwisata Indonesia (Persero)	PP No. 3 Tahun 2023	Pengambilalihan oleh BUMN	Menjadi anak perusahaan PT Aviassi Pariwisata Indonesia (Persero)
2023-02-20	PT Merpati Nusantara Airlines (Persero)	PP No. 8 Tahun 2023	Pembubaran Usaha	Dikarenakan dinyatakan pailit oleh putusan Pengadilan Niaga Surabaya Nomor 5/Pdt.Sus-Pembatalan Perdamaian/2022/PN Niaga Sby. jo. Nomor 4/Pdt.Sus-PKPU/2018/PN Niaga Sby. pada 2 Juni 2022

Tanggal (YYYY-MM-DD)	Nama BUMN	Hilangnya Status BUMN		
		Dasar Hukum	Sebab	Keterangan
2023-02-20	PT Kertas Leces (Persero)	PP No. 9 Tahun 2023	Pembubaran Usaha	Dikarenakan dinyatakan pailit oleh putusan Pengadilan Niaga Surabaya Nomor 1/Pdt.Sus-Pembatalan Perdamaian/2018/PN Niaga Sby. jo. Nomor 5/Pdt.Sus-PKPU/2014/PN Niaga Sby. pada 25 September 2018
2023-03-17	PT Istaka Karya (Persero)	PP No. 13 Tahun 2023	Pembubaran Usaha	Dikarenakan dinyatakan pailit oleh putusan Pengadilan Niaga Jakarta Pusat Nomor 26/Pdt. Pembatalan Perdamaian/2022/PN.Niaga.Jkt. Pst. pada 12 Juli 2022
2023-03-17	PT Industri Sandang Nusantara (Persero)	PP No. 14 Tahun 2023	Pembubaran Usaha	Keputusan Menteri BUMN selaku Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), sebagaimana tertuang dalam surat bernomor S-90/MBU/02/2022 tanggal 2 Februari 2022, sebelumnya telah menetapkan bahwa pembubaran perusahaan berlaku efektif terhitung sejak dikeluarkannya Peraturan Pemerintah (PP) pembubaran perusahaan. PP tersebut kemudian terbit pada 2023 dan mengamanatkan agar penyelesaian pembubaran dan likuidasi diselesaikan paling lambat 6 tahun setelah PP diundangkan Perusahaan, sejak 2018, hanya bergantung pada jasa maklon produksi kain dan tidak mampu menutupi biaya operasional perusahaan.
2023-04-03	PT Kertas Kraft Aceh (Persero)	PP No. 17 Tahun 2023	Pembubaran Usaha	Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPS-LB) perusahaan tanggal 11 Maret 2022 sebelumnya telah menyepakati bahwa pembubaran perusahaan berlaku efektif terhitung sejak dikeluarkannya Peraturan Pemerintah (PP) pembubaran

Tanggal (YYYY-MM-DD)	Nama BUMN	Hilangnya Status BUMN		
		Dasar Hukum	Sebab	Keterangan
				perusahaan. PP tersebut kemudian terbit pada 2023 dan mengamanatkan agar penyelesaian pembubaran dan likuidasi diselesaikan paling lambat 5 tahun setelah PP diundangkan. Perusahaan sendiri sejatinya telah berhenti beroperasi sejak 2008.
2023-04-03	PT Industri Gelas (Persero)	PP No. 18 Tahun 2023	Pembubaran Usaha	Keputusan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), yang mana dituangkan melalui Surat Menteri BUMN dan Surat Direksi pada bulan Maret 2022, sebelumnya telah menetapkan bahwa pembubaran perusahaan berlaku efektif terhitung sejak dikeluarkannya Peraturan Pemerintah (PP) pembubaran perusahaan. PP tersebut kemudian terbit pada 2023 dan mengamanatkan agar penyelesaian pembubaran dan likuidasi diselesaikan paling lambat 5 tahun setelah PP diundangkan. Perusahaan sendiri sejatinya telah berhenti beroperasi sejak 2015.
2023-06-06	Perum Pengangkutan Penumpang Djakarta	PP No. 30 Tahun 2023	Penggabungan BUMN	Digabungkan ke dalam Perum DAMRI.

- **Entitas yang akan memperoleh status BUMN**

Berikut adalah perusahaan yang saat ini belum berstatus BUMN atau belum terbentuk namun akan segera memperoleh status BUMN:

- PT Bank Syariah Indonesia Tbk akan menjadi BUMN melalui penerbitan Peraturan Pemerintah (PP). Meski demikian, proses transformasi menjadi BUMN ini masih membutuhkan waktu yang panjang.<sup>[124]</sup>

- **Akan kehilangan status BUMN**

Berikut adalah perusahaan yang masih berstatus BUMN namun akan segera kehilangan statusnya sebagai BUMN:

- PT Pengembangan Armada Niaga Nasional (Persero), diputuskan akan dibubarkan dikarenakan perusahaan terus merugi, jumlah karyawan tersisa yang hanya 7 orang, dan tidak memiliki fokus usaha yang jelas.
- Penyusunan Rancangan Peraturan Pemerintah yang menjadi dasar pembubaran usaha telah diagendakan dalam Program Penyusunan Peraturan Pemerintah Tahun 2023, sebagaimana tertuang dalam Keputusan Presiden Nomor 25 Tahun 2022.
- PT Virama Karya (Persero), PT Yodya Karya (Persero), PT Indra Karya (Persero), Perum Jasa Tirta I, Perum Jasa Tirta II, dan Perum Produksi Film Negara akan diakuisisi oleh PT Danareksa (Persero) sebagai bagian dari tahap 2 pembentukan holding Danareksa.
- Untuk Perum Jasa Tirta I, Perum Jasa Tirta II, dan Perum Produksi Film Negara, akuisisi hanya akan dilaksanakan setelah ketiga Perum tersebut menjadi Persero. Hingga September 2023, baru satu dari Perum tersebut yang menjadi Persero, yaitu Produksi Film Negara.
- Kementerian BUMN berencana melakukan penggabungan usaha atas tiga BUMN yang bergerak dalam sektor galangan kapal: PT Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero), PT Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero), serta PT Industri Kapal Indonesia (Persero). Meski demikian, belum jelas BUMN mana yang akan bertahan dan mana yang akan digabungkan ke dalam BUMN yang bertahan.<sup>[129]</sup>
- Dari 9 BUMN sektor konstruksi, Kementerian BUMN berencana merampingkan jumlah tersebut menjadi 4. Sebagai bagian dari rencana tersebut, PT Utama Karya (Persero) akan digabungkan dengan PT Waskita Karya (Persero) Tbk, dan PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk akan digabungkan dengan PT Wijaya Karya (Persero) Tbk. Menurut Menteri BUMN Erick Thohir, rencana ini akan masuk dalam peta jalan BUMN 2024-2034 dan pelaksanaannya diperkirakan akan membutuhkan waktu sekitar tiga tahun.<sup>[130][131]</sup>

Sebagai pengingat, hadirin pembaca makalah ini menyadari bahwa status 2023 vide daftar BUMN tersebut diatas berubah drastis pada tahun 2024.

- Irawati, 2023, menyajikan artikel berjudul *Ini Dia 15 Perusahaan BUMN yang Bakal Ditindak di 2024, Mau Dibubarkan?, antara lain mengungkapkan bahwa* Direktur Utama PT Perusahaan Pengelola Aset (PPA) Teguh Wirahadikusumah mengungkapkan masih terdapat 15 perusahaan pelat merah atau BUMN yang akan ditindak pada tahun 2024 mendatang. Proses keputusan pendindakan tersebut dilakukan oleh PPA melalui 3 parameter penilaian yakni, kesehatan keuangan perusahaan, kontribusi terhadap perekonomian, dan mampu memiliki satu model bisnis yang berkelanjutan. Jika tidak memenuhi salah satu atau ketiga parameter tersebut maka perusahaan akan dilakukan pembenahan baik dengan restrukturisasi, disehatkan atau dibubarkan. Adapun, hingga saat ini sudah ada 7 perusahaan pelat merah yang resmi dibubarkan. Terdapat 22 BUMN yang diserahkan untuk dilakukan restrukturisasi, disehatkan atau dibubarkan. Kalau 7 itu selesai, masih ada sisa 15 lagi tentunya ditargetkan akan jadi jelas ada di tahun 2024 bagaimana penanganannya.
- Wakil Menteri BUMN, Kartika Wirjoatmodjo pun menyatakan bahwa Kementerian BUMN berkomitmen untuk melakukan bersih-bersih terhadap perusahaan BUMN yang mengalami permasalahan. “Dalam proses transformasi BUMN yang dilakukan Pak Erick Thohir sejak 2019, kita ada beberapa proses awal yang sekarang masuk

tahun keempat, kita melakukan bersih-bersih BUMN, dengan beragam ada holdingisasi, merger, dan penanganan BUMN BUMN bermasalah,” jelas Kartika. Dia menambahkan, saat ini terdapat sebanyak 45 perusahaan BUMN. Jumlah tersebut akan dilakukan pengurangan atau transformasi menjadi hanya sekitar 40 perusahaan yang dikelola dengan 12 klaster. “Saat ini ada 45 BUMN di mana target akhir nanti kita hanya kelola di bawah 40 BUMN dengan 12 klaster. Ini target akhir bentuk transformasi pengelolaan BUMN dalam 12 klaster,” ungkapnya.

Sebagai informasi, 15 perusahaan BUMN yang saat ini menjadi pasien PPA antara lain PT Amarta Karya (Persero), PT Barata Indonesia (Persero), PT Boma Bisma Indra (Persero), PT Djakarta Lloyd (Persero), PT Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero), PT Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero), dan PT Industri Kapal Indonesia (Persero).

Kemudian, PT Indah Karya (Persero), PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero), PT Semen Kupang (Persero), PT Pengusahaan Daerah Industri Pulau Batam (Persero), Perum Percetakan Negara Republik Indonesia (PNRI), PT Primmissima (Persero), PT Varuna Tirta Prakasya (Persero) serta anak perusahaan BUMN PT PANN Pembiayaan Maritim. (\*)

- CNBC Indonesia , menyajikan artikel berjudul *Erick Thohir Mau Bikin Jumlah BUMN Jadi 30-an Perusahaan, antara lain mengungkapkan bahwa Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Erick Thohir membeberkan arah konsolidasi perusahaan pelat merah ke depannya. Dia menargetkan dalam peta jalan BUMN 2024–2034, pemerintah menargetkan perusahaan pelat merah hanya berjumlah sekitar 30 entitas. Artinya akan berkurang sekitar 11 perusahaan.*

Sebagai informasi, jumlah tersebut telah berkurang jauh dibandingkan sebelum Erick menjabat, di mana negara memiliki 108 BUMN. "Dari 108 menjadi 41 pun baru tahun ini. Nah ke depan 30-an dan memang itu sesuai *road map*," katanya di sela acara Mandiri Investment Forum 2024, Rabu (5/3/2024). Lebih lanjut, Erick menjelaskan bahwa BUMN harus memiliki 3 hal.

- Pertama, sehat agar bisa berkontribusi terhadap fiskal melalui pajak dan dividen.
- *Kedua*, memberikan sumbangsih pertumbuhan ekonomi."Contoh kita mau bikin Sanur menjadi pusat wisata kesehatan lalu kita develop apa? Nah itu jadi bagian [pembangunan ekonomi]," katanya.
- Terakhir, penggerak ekonomi kerakyatan. Sebagai informasi sebanyak 92% kredit ultramikro disalurkan oleh BUMN dan perusahaan anak. "Dan ini harus kita jaga," katanya.

Sebelumnya, Menteri BUMN menargetkan dividen perusahaan pelat merah akan naik menjadi Rp 85 triliun, setelah mencetak rekor dividen terbesar sepanjang sejarah pada 2023, dari laba tahun buku 2022, yang sebesar Rp 81 triliun. Dia mengungkapkan capaian dividen tersebut merupakan bukti perusahaan pelat merah berkontribusi besar terhadap pendapatan negara.

Sementara itu Menteri Keuangan menjelaskan bahwa setoran dividen BUMN termasuk ke dalam kekayaan negara yang dipisahkan dalam bentuk penerimaan negara bukan pajak

(PNBP). Dalam APBN 2024, negara menargetkan menerima setoran dari BUMN sebesar Rp 85,8 triliun. Adapun porsi pendapatan bagian laba BUMN di bawah Kementerian BUMN sebesar Rp 85,16 triliun, pendapatan bagian laba BUMN perbankan di bawah Kementerian BUMN Rp 46,66 triliun dan nonperbankan di bawah kementerian BUMN Rp 38,50 triliun.

Kementerian BUMN niscaya menggunakan pakar BUMN terbaik dunia. Menurut Zohaib Mansoor Keerio, 2024, sepuluh pakar global terbaik tentang BUMN adalah Mehboob Shar, Brian Dean, Neil Patel, Rand Fishkin, Barry Schwartz, Danny Sullivan, Joost de Valk, Aleyda Solis, Stephan Spencer, dan Eric Enge, merupakan konsultan reformasi BUMN berbagai negara.

*Secara empiris, tertengarai BUMN/D/DES lebih mendominasi & lebih berpengaruh besar pada perekonomian dan APBN pada negara-negara miskin atau negara-negara berkembang dibanding negara-negara industri & negara-negara berpenghasilan menengah. BUMN/D/DES cenderung menyusut tatkala negara miskin atau berkembang tersebut mengalami peralihan menuju negara maju. AS, Rusia dan RRC merupakan fenomena khusus dalam ber BUMN.*

BUMN besar dan selalu merugi berdampak negatif terhadap tingkat perekonomian suatu bangsa, *subsidi BUMN mengurangi potensi APBN untuk pendidikan, kesehatan dan bantuan sosial.* Secara empiris tertengarai bahwa hanya sedikit negara berhasil mereformasi BUMN.

*Pemerintahan Kabinet Jokowi memangkas BUMN merugi dan menjadi beban negara.*

Syarat utama BUMN sehat adalah profesionalisme, depolitisasi, debirokrasi, deregulasi dan nir-intervensi DPR dan penguasa sebagai pemegang-saham, kepercayaan dan dukungan paripurna RI Satu kepada Meneg BUMN, merupakan syarat nan-sulit dipenuhi.

Setiap pilihan perubahan apapun, BUMN harus bernilai tambah lestari. Hasil privatisasi BUMN atau sebaliknya (masuk bursa) hendaknya untuk melunasi hutang pemerintah dan belanja modal sektor produktif, bukan untuk belanja operasional pemerintahan. Skala keekonomian global dan berbagai persyaratan kualitas global harus dicapai, apabila BUMN ingin menjadi pemain global.

Setiap BUMN membuat laporan berkala tentang faktor dan intervensi kekuatan luar BUMN yang berpengaruh negatif pada BUMN. Segala aksi dan bentuk intervensi kabinet cq K/L tertentu harus dilaporkan Direksi BUMN kepada Meneg BUMN secara *realtime*, dan Meneg bertugas melakukan pemberesan atas intervensi tersebut.

Sumber Kemenkeu, antara lain mengungkapkan bahwa Pendapatan negara pada APBN 2024 ditargetkan sebesar Rp2.802,3 triliun, dengan rincian

- Pendapatan pajak sebesar Rp1.988,9 triliun,
- PNBP sebesar Rp492,0 triliun,
- Pendapatan bea dan cukai sebesar Rp321,0 triliun, dan
- Pendapatan hibah sebesar Rp0,4 triliun.



## Catatan Redaksi

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Sekretariat KSAP cw Ibu Eka Rizkia Nabila untuk bantuan merapikan makalah dan membuat Daftar Isi.