

Daftar Isi

Balinese Women and Identities: Are They Trapped in Traditions, Globalization or Both?	
I Wayan Suyadnya	95–104
Konstruksi Identitas Perempuan dalam Majalah <i>Cosmopolitan</i>	
Eva Leiliyanti	105–120
Pemanfaatan Jamu Madura oleh Perempuan di Kabupaten Bangkalan	
Mutmainnah	121–127
Fenomena Bias Gender dalam Pemakaian Bahasa Indonesia	
Moch. Jalal	128–131
Hambatan-Hambatan Struktural-Kultural-Personal Anggota Legislatif Perempuan di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta	
Machya Astuti Dewi	132–139
Penguatan Hak-Hak Buruh Migran Melalui Pelibatan <i>Community Based Organization</i> sebagai Upaya Pencegahan Perdagangan Perempuan di Madura	
Devi Rahayu	140–147
Strategi Sinergi untuk Memberdayakan BUMN di Indonesia	
Diana Sulianti Kristina Lumban Tobing	148–155
Partisipasi Masyarakat pada Pengelolaan Hutan di Kawasan Gerakan Rehabilitasi Hutan dan Lahan (GERHAN) Pasuruan Jawa Timur	
Nasikh	156–162
Monitoring dan Evaluasi Program Pengentasan Kemiskinan di Kota Surabaya	
Benny Soembodo	163–170
Perencanaan Paket Wisata atau Tour	
Edwin Fiatiano	171–178
Pedagang dan Revitalisasi Pasar Tradisional di Surabaya: Studi Kasus pada Pasar Wonokromo dan Pasar Tambah Rejo, Surabaya	
Martinus Legowo, FX Sri Sadewo & M. Jacky	179–187

Strategi Sinergi untuk Memberdayakan BUMN di Indonesia

Diana Sulianti Kristina Lumban Tobing¹

Fakultas Ekonomi, Universitas Jember, Jember

ABSTRACT

The Indonesian government has planned to revitalize State-Owned Business Enterprise (BUMN). Including in this plan is the merging of farms and fertilizers BUMN's into one focused holding company. It is argued throughout the paper that while merging is relatively easier for the BUMN that has a similar type of business, it is indeed a challenging task when merging involves BUMN that has various types of business as in the case of merging involving farms and fertilizers BUMN. In facing this challenging, it is suggested that the government needs to consider providing BUMN more autonomy in deciding and implementing the merging process.

Key words: BUMN, merger, holding company.

Memasuki tahun 2009 hampir dapat dipastikan banyak program Kementerian Negara BUMN meliputi restrukturisasi dan privatisasi tidak terealisasi. Apalagi disusul akan adanya pemilihan umum (Pemilu) dan pemilihan presiden (Pilpres) yang akan membawa konsekuensi terhadap perubahan pemerintahan. Perubahan pemerintahan juga akan berujung pada perubahan program yang akan dijalankan. Namun demikian, sejak dibentuknya Kementerian Negara BUMN, program restrukturisasi dan privatisasi yang merupakan program utama bagi BUMN di Indonesia, hingga kini belum juga terwujud.

Pemerintah pada awal pembentukan Kabinet Indonesia Bersatu pada tahun 2004 di mana Kementerian Negara BUMN di bawah pimpinan Sugiharto mempunyai rencana untuk memprioritaskan pembenahan BUMN bidang perkebunan dan pupuk dalam program revitalisasi untuk meningkatkan nilai perusahaan negara pada 2005–2009. Rencananya, BUMN di kedua sektor ini akan dikumpulkan dalam perusahaan induk terfokus (*focused holding*).

Langkah strategis untuk memberdayakan BUMN telah direncanakan sejak Kementerian Negara Pembinaan BUMN terbentuk pada Kabinet Reformasi Pembangunan di bawah kepemimpinan Presiden B.J. Habibie dan kementerian negara ini dipimpin oleh Tanri Abeng. Tanri Abeng yang dikenal dengan sebutan manajer satu miliar sukses dalam lingkungan usaha swasta melakukan langkah-

langkah melalui restrukturisasi, privatisasi, dan profitisasi.

BUMN sebenarnya telah memberikan kontribusi yang cukup besar terhadap pembangunan nasional, tetapi BUMN masih memiliki kinerja yang masih di bawah standar. BUMN-BUMN memperoleh laba dengan biaya yang sangat besar dan sangat berlebihan. Sebagai akibat rendahnya kinerja dan laba maka banyak BUMN tidak dapat lagi membayar hutangnya atau membiayai perluasan usahanya (ekspansi).

Kondisi politik, ekonomi, sosial, dan pemerintahan sangat menentukan kinerja BUMN. Akan tetapi kondisi BUMN yang saat ini memiliki kinerja di bawah standar karena terjadinya penggunaan sumber-sumber daya yang kurang efektif dan kurang efisien.

Permasalahan

Dengan adanya pergantian kepemimpinan dalam Kementerian Negara BUMN dari Tanri Abeng kepada Laksamana Sukardi maka rencana pembentukan *holding company* yang digulirkan tidak lagi berlanjut. Di bawah kepemimpinan Laksamana Sukardi langkah-langkah yang ditempuh adalah privatisasi BUMN yang salah satu tujuannya adalah untuk menutupi defisit APBN. BUMN diharapkan dapat memberikan deviden yang lebih besar lagi kepada kas negara. Baik pada kepemimpinan Tanri Abeng maupun Laksamana Sukardi, program-

¹ Korespondensi: D. Tobing, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember, Jember Jalan Jawa No. 17, Sumbersari, Jember. Telp: 0812 3466 2212. E-mail: dskltse@yahoo.com

program tersebut sudah sampai pada tahap studi kelayakan dengan melibatkan konsultan kelas dunia. Artinya setiap program di bawah kepemimpinan masing-masing menteri mengeluarkan biaya yang cukup besar.

Semenjak di bawah kepemimpinan Sugiharto, rencana pembentukan *holding company* kembali muncul ke permukaan. Sugiharto mengharapkan pada akhir tahun 2009 jumlah BUMN yang ada di Indonesia tidak lebih dari 80 perusahaan. Dari 158 BUMN pada awal tahun 2004 terdapat 54 BUMN yang akan digabung menjadi 21 BUMN (Tabel 1), 38 BUMN dibentuk dalam 10 *holding company* (Tabel 2) serta 39 BUMN lainnya berdiri sendiri (Tabel 3).

Di bawah kepemimpinan Tanri Abeng telah digulirkan rencana *holding company* melalui pembentukan 10 *holding company* yang bakal menaungi 144 BUMN di mana pada waktu itu diarahkan untuk menciptakan posisi tawar, sinergi yang optimal, peningkatan *value*, manajemen yang mandiri dan profesional berkelas dunia, serta adanya transparansi kinerja berdasarkan acuan global. Dengan adanya *holding company* tersebut akan ada kemungkinan dilakukan konsolidasi atas berbagai BUMN yang sejenis sehingga secara kuantitatif jumlah BUMN akan berkurang.

Permasalahan yang muncul saat ini adalah program revitalisasi untuk meningkatkan nilai

Tabel 1.
54 BUMN Digabung Menjadi 21 BUMN

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

Koran Tempo, 4 Februari, 2005

Tabel 2.
38 BumN yang Menjadi 10 Holding Company

Perkebunan (15 BUMN)	Kawasan Industri (5 BUMN)
Pupuk (2 BUMN)	Pariwisata (3 BUMN)
Semen (2 BUMN)	Pertamina
Pertambangan (4 BUMN)	PLN
Pelayaran (4 BUMN)	PGN

Koran Tempo, 4 Februari, 2005

Tabel 3.
Bumn yang Berdiri Sendiri

Agro dan Konsumen	Garam, Soda, Iglas, Bio Farma
Telekomunikasi dan Media	Telkom dan TVRI
Logistik	Survei Penas, Pos Indonesia, Jasa Marga, Sarinah, Pengerukan Indonesia, BGR, VTP, Berdikari, PPI, Sandang Nusantara, Primisima
Energi	Koneba
Pariwisata	Garuda dan Merpati
Jasa Keuangan	Askes, PANN Multi Finance, Kliring, Bank Mandiri, BNI, BRI, BTN, Bursa Efek Jakarta, Permodalan Nasional Madani, Danareksa dan PPA
Industri Strategis	Boma Bisma Indra, Dirgantara Indonesia, Dahana, Barata Indonesia, Krakatau Steel, LEN Industri, INTI, Pindad

Koran Tempo, 4 Februari, 2005

perusahaan negara melalui penggabungan BUMN, pembentukan *holding company* seperti tertera pada Tabel 1–3 di atas adalah merupakan program Meneg BUMN Sugiharto pada awal kepemimpinannya, hingga saat ini Meneg BUMN yang dijabat oleh Sofyan Djalil, belum juga terlaksana. Meneg BUMN Sofyan Djalil juga tetap menjalankan rencana program pembentukan *holding company* bagi sektor perkebunan, pupuk dan lainnya belum juga terlaksana.

Landasan Teori Strategi Sinergi

Strategi Merger

Merger didefinisikan oleh Pringle and Harris (1987: 778) sebagai berikut: “*Merger is a combination of two or more firm in which one company survives under its own name while any others cease to exit as legal entities.*” Jadi pada dasarnya *merger* adalah suatu keputusan untuk mengkombinasikan atau menggabungkan dua atau lebih perusahaan menjadi satu perusahaan baru. Dalam konteks bisnis, *merger* adalah suatu transaksi yang menggabungkan beberapa unit ekonomi menjadi satu unit ekonomi yang baru. Proses *merger* umumnya memakan waktu yang cukup lama, karena masing-masing pihak perlu melakukan negosiasi, baik terhadap permodalan maupun manajemen, sumber daya manusia, serta hukum dari perusahaan yang baru. Oleh karena itu, penggabungan usaha tersebut dilakukan secara drastis yang dikenal dengan akuisisi atau pengambilalihan suatu perusahaan oleh perusahaan lain. Definisi penggabungan usaha menurut Beams dan Yusuf (2000) adalah penyatuan entitas-entitas usaha.

Motif Perusahaan Melakukan Merger

Motif perusahaan untuk melakukan *merger* bermacam-macam. Menurut Pringle dan Harris (1987), motif *merger* meliputi sekitar 11 aspek, yakni: (1) *cost saving*, (2) *monopoly power*, (3) *auditing bankruptcy*, (4) *tax consideration*, (5) *retirement planning*, (6) *diversification*, (7) *increased debt capacity*, (8) *undervalued assets*, (9) *manipulating earning's per share*, (10) *management desires*, dan (11) *replacing inefficient management*.

Motif-motif *merger* yang diuraikan di atas sebenarnya telah menjadi motif umum *merger* yang dilakukan beberapa negara di dunia. Secara teoritis (lihat beberapa literatur manajemen keuangan), *merger* perlu dilakukan karena terjadi positive NPV (*Net Present Value*) yang dapat meningkatkan nilai pasar (Hadad, 1997). Pada dasarnya kesejahteraan para pengurus perusahaan sangat ditentukan oleh skala perusahaan mereka. Jadi apabila skala perusahaan diperbesar maka para pengurus perusahaan akan mendapat nilai kesejahteraan yang lebih tinggi. Pernyataan ini dikenal dengan istilah *Manager utility maximazation hypothesis*.

Tujuan Umum Perusahaan Melakukan Merger

Tujuan umum perusahaan melakukan *merger* dengan perusahaan lain antara lain untuk meningkatkan pangsa pasar dan nilai tambah melalui upaya penciptaan efisiensi yang lebih baik, meningkatkan sinergi operasional, sinergi keuangan, *strategic realignment*, dan bagi bank publik adalah adanya alasan *q-ratio*. *Q-ratio* adalah perbandingan kapitalisasi saham perusahaan dengan nilai perolehan (*replacement cost*) aktiva perusahaan. Perusahaan dengan *q-ratio* di atas satu menunjukkan

bahwa manajemen perusahaan tersebut *superior*. Perusahaan hanya akan mengambil alih perusahaan lain, jika *marginal q-ratio* di atas satu. Artinya, nilai kapitalisasi saham perusahaan setelah digabung akan lebih tinggi dari pada biaya perolehannya. Dengan demikian, *merger* tidak akan terjadi jika angka *q-ratio* setelah *merger* lebih rendah dari pada angka sebelum *merger*. Nilai tambah dalam proses *merger* sering dituliskan dengan simbol $1 + 1 = 3$ (Fred, 2001: 90).

Strategi *Holding Company*

Penggabungan badan usaha adalah usaha untuk menggabungkan suatu perusahaan dengan satu atau lebih perusahaan lain ke dalam satu kesatuan ekonomis. Penggabungan badan usaha atau *External Business Expansion* merupakan alasan pemilik perusahaan untuk lebih mengembangkan usahanya di masa yang akan datang dalam rangka mempersiapkan perusahaan dalam posisi yang berdaya saing kuat.

Penggabungan badan usaha dalam bentuk *holding company* pada umumnya merupakan cara yang dianggap lebih menguntungkan dibanding dengan cara memperluas perusahaan dengan cara ekspansi investasi. Karena dengan penggabungan perusahaan ini akan diperoleh kepastian mengenai daerah pemasaran, sumber bahan baku atau penghematan biaya melalui penggunaan fasilitas dan sarana yang lebih ekonomis dan efisien (Hadori, 1990). *Holding company* dimulai sejak tahun 1889, ketika New Jersey menjadi negara bagian pertama yang memberlakukan undang-undang yang mengizinkan pembentukan perusahaan dengan tujuan utamanya memiliki saham perusahaan lain.

Pembentukan *holding company* dilakukan terhadap BUMN yang sejenis. Menurut Bringham dan Houston (2001: 413) *holding company* adalah korporasi yang memiliki saham biasa perusahaan lain dalam jumlah yang cukup sehingga dapat mengendalikan perusahaan tersebut. Sementara Hadori (1990) mendefinisikan *holding company* sebagai suatu perusahaan yang dibentuk dengan tujuan khusus untuk memiliki saham-saham dan mengendalikan operasi perusahaan lain. Sumber pendapatan utama bagi *holding company* adalah pendapatan deviden dari saham-saham yang dimilikinya.

Akan tetapi suatu *holding company* bisa saja mempunyai usaha sendiri disamping memiliki saham di beberapa perusahaan lain, atau biasa disebut

dengan *Operating Holding Company*. Sedangkan perusahaan-perusahaan yang manajemen dan operasionalnya dikendalikan oleh perusahaan induk disebut dengan sebagai Perusahaan Anak (*Subsidiary Company*). Hubungan antara perusahaan induk dan perusahaan anak disebut hubungan afiliasi.

Kekuatan & kelemahan *Holding Company*

Banyak keunggulan dan kelemahan *holding company* yang identik dengan setiap organisasi berskala besar. Perusahaan dapat ditata berdasarkan divisi atau dengan cabang-cabang yang dipertahankan sebagai perusahaan terpisah, tidak mempengaruhi alasan dasar untuk menjalankan operasi multi produk dan multi pabrik berskala besar. Akan tetapi seperti yang akan dibahas selanjutnya, penggunaan *holding company* untuk mengendalikan operasi berskala besar mempunyai sejumlah keunggulan dan kelemahan yang nyata.

Bringham dan Houston (2001) menguraikan lebih jauh tentang keunggulan dan kelemahan suatu *holding company* sebagai berikut:

Keunggulan *Holding Company*

a) Pengendalian dengan kepemilikan sebagian. Melalui operasi *holding company*, sebuah perusahaan dapat membeli 5, 10, atau 50% saham perusahaan lain. Kepemilikan sebagian (*fractional ownership*) dapat mencukupi untuk dapat mengendalikan secara efektif operasi perusahaan yang sahamnya dibeli. Pengendalian kerja sering memerlukan pemilikan saham biasa lebih dari 25%. Akan tetapi kepemilikan itu bisa saja hanya 10%. Selain itu, pengendalian berdasar marjin yang sangat kecil dapat dipertahankan melalui hubungan dengan pemegang saham yang besar di luar kelompok *holding company* bersangkutan. b) Pemisahan Risiko. Karena berbagai perusahaan operasi (*operating company*) dalam sistem *holding company* merupakan badan hukum terpisah, kewajiban dalam setiap unit terpisah dari setiap unit lainnya. Karena itu kerugian fatal yang dialami suatu unit *holding company* tidak bisa dibebankan sebagai klaim atas aktiva unit lain. Akan tetapi meskipun gambaran umum demikian, namun hal itu tidak selalu berlaku. Pertama, perusahaan induk (*parent company*) dapat merasa wajib untuk menyelesaikan utang anak perusahaan demi menjaga nama baik dan mempertahankan para pelanggan, meskipun secara hukum tidak terikat untuk itu.

Kelemahan *Holding Company*

a) Pajak berganda parsial. Apabila *holding company* memiliki sekurang-kurangnya 80% saham anak perusahaan yang mempunyai hak suara, peraturan pajak Amerika Serikat memperbolehkan penyerahan surat pemberitahuan pajak terkonsolidasi, artinya saham dan aset yang diterima perusahaan induk tidak dikenakan pajak. Pengenaan pajak berganda parsial ini sedikit banyak mengurangi keunggulan *holding company* yang dapat mengendalikan anak perusahaan dengan kepemilikan terbatas, tetapi mengenai denda pajak tersebut jika lebih besar dari keunggulan *holding company* lainnya merupakan masalah yang harus ditentukan kasus per kasus.

b) Mudah dipaksa untuk melepas saham. Relatif mudah untuk menuntut dilepaskannya anak perusahaan dari *holding company* apabila kepemilikan saham ternyata melanggar undang-undang *antitrust*. Namun, jika keterpaduan operasi sudah terjadi akan jauh lebih sulit untuk memisahkan kedua perusahaan setelah bertahun-tahun menjalin hubungan, sehingga kecil kemungkinan *divestiture* secara paksa terjadi.

Sedangkan menurut Sofyan (2002) beberapa keuntungan yang dapat diperoleh dari adanya penggabungan perusahaan melalui *Holding Company* adalah sebagai berikut: a) Dengan *Holding Company*, perusahaan daerah dapat diatur dengan sistem yang seragam dan pengendalian terpusat yang berada di kantor perusahaan induk. b) Kantor pusat bertanggung jawab terhadap pembinaan, penyediaan perangkat sistem, perangkat hukum, penelitian dan pengembangan, penyediaan modal kerja, dan SDM kepada perusahaan anak. c) Unit usaha dipimpin oleh direktur anak perusahaan yang bertanggung terhadap pelaksanaan kegiatan operasional, proses produksi dan pemasaran, dan kegiatan-kegiatan rutin yang hanya terkait dengan kegiatan dalam unit usaha yang dikelolanya. d) Sistem informasi manajemen dan keuangan ditetapkan secara seragam dan tetap memperhatikan karakteristik usaha masing-masing perusahaan anak. Hal ini menimbulkan adanya standar sistem pengendalian intern yang baik, di mana komite audit intern dapat dibentuk perusahaan induk. e) Sistem yang sama tersebut sekaligus dapat dipakai sebagai tolak ukur penilaian kinerja manajer perusahaan anak, sehingga dapat memacu adanya persaingan yang sehat di antara anak perusahaan, khususnya dalam pencapaian laba dan sebagai dasar promosi jabatan.

Terjadinya Penggabungan Melalui *Holding Company*

Penggabungan usaha melalui *holding company* dapat dilakukan dengan berbagai cara yang didasarkan pada pertimbangan hukum, perpajakan atau alasan lainnya seperti pertimbangan kepentingan dan strategi bisnis. Penggabungan usaha dapat berupa pembelian saham suatu perusahaan oleh perusahaan lain atau pembelian aktiva netto suatu perusahaan.

Penggabungan usaha dapat dilakukan dengan penerbitan saham atau dengan penyerahan kas, aktiva setara kas atau aktiva lainnya. Transaksi dapat terjadi antarpemegang saham perusahaan yang bergabung atau antara suatu perusahaan dengan pemegang saham perusahaan lain. Penggabungan usaha dapat berupa pembentukan suatu badan usaha baru (*new enterprise*) untuk mengendalikan perusahaan yang bergabung, pengalihan aktiva *netto* dari satu atau lebih badan usaha yang bergabung kepada badan usaha lain atau pembubaran satu atau lebih badan usaha yang bergabung. Apabila substansi dari transaksi konsisten dengan definisi penggabungan usaha dalam pernyataan ini maka perlakuan akuntansinya harus mengacu pada pernyataan ini, terlepas dari bentuk hukum yang dipilih dalam melakukan penggabungan usaha.

Penggabungan usaha dapat menyebabkan timbulnya hubungan induk dengan anak perusahaan. Dalam keadaan demikian perusahaan induk menerapkan pernyataan di atas dalam laporan keuangan konsolidasinya. Kepemilikannya pada perusahaan anak dicatat sebagai investasi (penyertaan) pada perusahaan anak.

Pembentukan *holding company* bagi BUMN diharapkan dapat meningkatkan aset perusahaan. Dengan aset yang lebih besar maka BUMN yang telah tergabung dalam satu *holding company* dapat memperoleh pinjaman guna melakukan revitalisasi perusahaan serta investasi.

Strategi Sinergi BUMN di Indonesia

Kehadiran BUMN di dalam perekonomian memegang peranan yang sangat penting yaitu sebagai agen pembangunan maupun sebagai badan usaha yang bertujuan mencari *profit*. Sebagai salah satu pelaku ekonomi, BUMN dituntut menjalankan peran strategis dalam pembangunan nasional. Sungguhpun berbeda dengan badan usaha swasta, BUMN selain menjalankan misi sebagai agen pembangunan

nasional juga berusaha meraih keuntungan yang sebesar-besarnya.

Persoalan yang dihadapi BUMN pada prinsipnya dibagi dalam dua permasalahan yaitu masalah internal dan masalah eksternal. Permasalahan internal yang menjadi tantangan bagi BUMN adalah profesionalisme SDM, struktur dan sistem organisasi, kesulitan keuangan, dan penerapan *Good Corporate Governance* yaitu pengelolaan perusahaan dengan baik.

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

Pengelolaan organisasi menuntut strategi dan gaya yang lebih dinamis. BUMN sebagai salah satu pelaku ekonomi nasional harus menerapkan strategi yang tepat agar mampu bersaing di tengah situasi yang semakin ketat. Langkah yang harus ditempuh oleh BUMN adalah melakukan perbaikan yang menyangkut struktur, kultur, dan sistem internal organisasi. Langkah dalam memberdayakan manajemen BUMN menjadi prioritas agar lebih tanggap terhadap perubahan lingkungan pasar. Strategi yang akan digunakan dalam BUMN perlu diikuti dalam hal adaptasi terhadap struktur maka kultur organisasi sehingga diperlukan pembenahan. Pembenahan organisasi terutama dikaitkan dengan perombakan mendasar menyangkut struktur organisasi yang mampu mengadaptasi dan mengadopsi inovasi yang muncul dari lingkungan eksternal.

Permasalahan mendasar bagi setiap BUMN adalah kesulitan keuangan. Tentunya dalam permasalahan ini bagi BUMN yang sehat dan memperoleh laba setiap tahunnya memiliki peluang untuk diprivatisasi guna mendapatkan pendanaan. Privatisasi merupakan pengalihan sebagian atau seluruh aset dan kontrol BUMN kepada sektor swasta. Melalui privatisasi diharapkan akan terjadi sinergi antara efisiensi, kompetisi, dan laba.

Penerapan *Good Corporate Governance* di setiap BUMN sangat mendesak dilaksanakan. Dengan penerapan *GCG* di setiap BUMN maka tujuan mencari laba serta melayani masyarakat menjadi

lebih efektif dan efisien. BUMN didorong menjadi perusahaan negara yang menjalankan misinya secara transparan. Penerapan *GCG* ini mampu mendongkrak kinerja BUMN menjadi lebih baik. PT Perkebunan Nusantara III yang telah menerapkan *GCG* mampu meningkatkan laba secara signifikan. Kementerian negara BUMN juga telah menunjukkan keseriusan dalam penerapan *GCG* dengan dibentuknya Inspektorat BUMN serta dilakukan kerja sama dengan Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP) dalam percepatan pemberantasan korupsi dan pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik.

BUMN yang merugi sesungguhnya telah menjadi penghalang kebijakan pemerintah untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Semakin besar kerugian BUMN maka semakin kecil dana yang bisa dialokasikan pemerintah untuk kesejahteraan masyarakat. Karena itu pengelolaan BUMN merupakan salah satu aspek yang penting dalam menjalankan kebijakan pemerintah.

Menyadari kondisi ini kementerian negara BUMN sejak kepemimpinan Sugiharto telah membuat *master plan* BUMN 2005 sampai dengan 2009 yang mana salah satunya adalah dengan penggabungan beberapa BUMN, pembentukan *holding company* yang dari jumlah semula 158 BUMN menjadi 80 BUMN.

Ada tiga kategori dalam proses perombakan BUMN yaitu dengan mempertahankan beberapa BUMN (*stand alone*), *merger* sesama BUMN sejenis (*roll up*), dan pembentukan perusahaan induk (*holding company*). Hingga pertengahan tahun 2006 rencana penggabungan beberapa BUMN belum juga terealisasi. Penggabungan BUMN perkebunan dan pupuk yang merupakan prioritas Menneg BUMN pada awal program ini digulirkan hingga saat ini masih belum jelas nasibnya. Penggabungan BUMN atau *merger* dilakukan terhadap BUMN yang sejenis seperti yang disajikan pada Tabel 1. BUMN yang sudah melakukan *merger* adalah BUMN perikanan yang sudah melakukan persetujuan penggabungan dalam RUPS di masing-masing BUMN.

Penggabungan BUMN juga dilakukan pada BUMN perkebunan pada tahun 1996, dari 27 BUMN perkebunan kini tinggal 15 BUMN yaitu PT. Perkebunan Nusantara I sampai dengan XIV serta PT. Rajawali Nusantara Indonesia. Hal ini sebenarnya sudah memudahkan bagi BUMN perkebunan untuk dilakukan *merger* atau pembentukan *holding company* mengingat pengalaman yang sudah ada.

Meskipun BUMN merupakan tumpuan dalam mengatasi persoalan ekonomi nasional, namun dalam

kenyataan BUMN masih menjadi “permainan tarik tambang” berbagai kepentingan. Ini tercermin dari sulitnya proses program revitalisasi BUMN seperti yang dituangkan dalam BUMN *Summit* yang telah dicanangkan oleh Meneg BUMN Sugiharto. Sudah pasti bila terjadi penggabungan BUMN maka akan banyak direksi, komisaris, dan pejabat BUMN yang tidak terpakai lagi.

Persoalan lainnya adalah, bagaimana merumuskan kembali visi dan misi BUMN dalam perekonomian nasional. Apabila mengacu pada program reformasi yang selama ini dijalankan, ada indikasi kuat bahwa visi dan misi BUMN di masa depan akan diarahkan menjadi perusahaan-perusahaan dengan semangat mengejar keuntungan dan sebagai penyumbang penerimaan negara.

Melalui program penggabungan (*merger*) BUMN dapat diperoleh laba yang lebih besar dengan adanya penghematan dalam biaya operasional di samping meningkatkan kinerja dari BUMN tersebut. Hal ini dapat dilihat dengan menggabungkan empat BUMN pelabuhan yaitu PT. Pelindo I sampai dengan PT. Pelindo IV maka laba yang diperoleh menjadi lebih besar, demikian juga bila BUMN pelabuhan udara PT. Angkasa Pura I dan II (lihat Tabel 4 dan Tabel 5). Dengan adanya penggabungan ini penghematan yang dilakukan sangat besar, mulai dari gaji direksi, komisaris, biaya operasional dan fasilitas lainnya yang dapat dihemat dengan struktur organisasi yang lebih ramping. Bila program merger ini benar-benar dijalan sejak kepemimpinan Sugiharto yang kemudian dilanjutkan oleh Sofyan Djalil maka kontribusi BUMN kepada kas negara jauh lebih besar.

Tabel 4.
LABA BUMN Pelabuhan

BUMN	Laba
PT. Pelindo I (Persero)	Rp113,683 miliar
PT. Pelindo II (Persero)	Rp515,292 miliar
PT. Pelindo III (Persero)	Rp312,649 miliar
PT. Pelindo IV (Persero)	Rp 39,591 miliar
Total Pelindo	Rp981,215 miliar

Website BUMN RI, www.bumn-ri.go.id

Tabel 5.
Laba BUMN Bandara Udara

BUMN	Laba
PT. Angkasa Pura I (Persero)	Rp286,752 miliar
PT. Angkasa Pura II (Persero)	Rp419,411 miliar
Total PT. Angkasa Pura	Rp706,163 miliar

Website BUMN RI, www.bumn-ri.go.id

Bagi BUMN yang sejenis tidaklah sulit untuk melakukan penggabungan, sementara bagi BUMN perkebunan yang memiliki jenis-jenis perkebunan yang tidak sama bisa dilakukan secara bertahap dengan penggabungan BUMN yang sejenis tanaman perkebunannya seperti PTPN I, II, III, IV, V, VII, dan XIII. Sementara itu PTPN IX, X, XI dan PT Rajawali Nusantara Indonesia bisa menjadi satu. Kemungkinan yang lain juga bisa dilakukan dengan menentukan wilayah kerjanya yaitu PTPN di Sumatera yaitu PTPN I s.d. VII dilebur menjadi satu PTPN, kemudian PTPN di Jawa juga demikian. Dengan adanya penggabungan BUMN perkebunan akan menciptakan BUMN perkebunan yang besar dan handal dengan struktur organisasi yang lebih fleksibel dan ramping.

Melihat kontribusi BUMN perkebunan saat ini yang sangat rendah pembenahan dan pemberdayaan BUMN harus lebih ditingkatkan lagi. Sebagai pembanding dengan 14 PTPN ditambah PT. Rajawali Nusantara Indonesia belum mampu mengimbangi laba sebuah perusahaan perkebunan swasta seperti PT. Astra Agro Lestari Tbk yang untuk semester I tahun 2006 saja sudah mencapai Rp. 414,7 miliar.

Kesimpulan dan Saran

Program revitalisasi BUMN yang merupakan *master plan* dari Meneg BUMN melalui pengurangan jumlah BUMN dari 158 menjadi 80 hendaknya dapat terealisasi meskipun akan adanya pemilu dan pilpres. Meskipun ada pergantian menteri akan tetapi program untuk merestrukturisasi, privatisasi dan profitisasi BUMN tetaplah harus berjalan. BUMN perikanan yang sudah setuju dilebur menjadi satu BUMN dapat diikuti oleh BUMN-BUMN lainnya yang sudah diprogramkan sesuai dengan rencana semula yaitu penggabungan dan pembentukan *holding company*.

Hal serupa juga dapat dilakukan terhadap bank BUMN di mana sesuai peraturan Bank Indonesia yang menerapkan kebijakan kepemilikan tunggal (*single presence policy/SPP*) yang melarang satu pihak menjadi pemegang saham pengendali (PSP) pada lebih dari satu bank. Dengan adanya kebijakan kepemilikan tunggal maka bank BUMN dihadapkan pada dua pilihan yaitu melakukan *merger* atau membentuk *holding company*.

Kementerian Negara BUMN harus mampu memberikan kewenangan dan keleluasaan yang lebih kepada BUMN untuk menentukan kebijakan

yang dilakukan BUMN dengan catatan bahwa BUMN melalui komitmen manajemen harus mampu memberikan laba yang signifikan kepada kas negara serta memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat.

Daftar Pustaka

- Fred, Weston J. (2001) *Takeovers, Restructuring & Corporate Governance*. New York: Prentice Hall.
- Hadad, Muliaman D. (1997) "Merger Bank: Antara Peningkatan Efisiensi dan Strukturisasi," *Majalah Usahawan*, No. 64. Maret-April, halaman 34–35.
- Hadori, Yunus. (1990) *Akuntansi Keuangan Lanjutan*. Yogyakarta: BPFE.
- Koran Tempo (2005) *BUMN Pupuk dan Perkebunan Jadi Prioritas Pembinaan*. Koran Tempo, 4 Februari 2005.
- Pringle, J.J., dan Harris, R.S. (1987) *Essentials of Managerial Finance*, second edition, Illinois-London, page: 778.
- Sofyan, Yusuf. 2002. *Majalah Peluang*. Pemda Kabupaten Malang.